



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM IPSS: AVALIAÇÃO DA SINDROME DE
BURNOUT**

Laura Neves Oliveira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Unidades de
Saúde

Orientada por

Professora Doutora Eugénia Anes

Professora Doutora Ana Galvão

Bragança, julho de 2026



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM IPSS: AVALIAÇÃO DA SINDROME DE
BURNOUT**

Laura Neves Oliveira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Unidades de
Saúde

Orientada por
Professora Doutora Eugénia Anes
Professora Doutora Ana Galvão

Bragança, julho de 2026

Resumo

O presente estudo teve como objetivo avaliar a relação entre o clima organizacional e a síndrome de *Burnout* em profissionais de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Este tema revela-se particularmente relevante, dada a natureza exigente destas organizações e o seu potencial impacto no bem-estar dos trabalhadores.

A amostra foi constituída por 117 participantes, sendo a maioria do sexo feminino, e apresentando diferentes características sociodemográficas e profissionais. Foram utilizados o *Maslach Burnout Inventory- Human Services Survey* (MBI-HSS) para avaliação do *Burnout* e a escala *First Organizational Culture Unified Survey* (FOCUS 93) para avaliação do clima organizacional.

Os resultados demonstram a existência de associações significativas em algumas dimensões do clima organizacional e o *Burnout*. Em particular, o apoio, as regras e os objetivos surgem como fatores associados a níveis mais baixos de *Burnout*, mais especificamente nas dimensões exaustão emocional e despersonalização. Estes resultados sugerem que determinadas práticas organizacionais podem contribuir para reduzir os efeitos negativos do stress laboral.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas e profissionais, observaram-se diferenças nos níveis de *Burnout*, embora estas não se tenham verificado de forma uniforme em todas as dimensões. Por sua vez, a satisfação profissional revelou associações significativas tanto com o *Burnout* como com o clima organizacional, reforçando o seu papel central no bem-estar dos trabalhadores.

Em síntese, conclui-se que o clima organizacional e a satisfação profissional assumem um papel importante na prevenção do *Burnout*, sendo essencial promover ambientes de trabalho positivos e estratégias que favoreçam o bem-estar dos profissionais em contextos de intervenção social.

Palavras-chave: IPSS, *Burnout*, Satisfação profissional, Clima organizacional

Abstract

The present study aimed to evaluate the relationship between organizational climate and Burnout syndrome among professionals working in Private Institutions of Social Solidarity (IPSS). This topic is particularly relevant given the demanding nature organizations and its potential impact on workers' well-being.

The sample consisted of 117 participants, most of whom were women, presenting diverse sociodemographic and professional characteristics. The Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey (MBI-HSS) was used to assess Burnout, and the First Organizational Culture Unified Survey (FOCUS 93) was applied to evaluate organizational climate.

The results showed significant associations between some dimensions of organizational climate and Burnout. In particular, support, rules, and goals emerged as factors linked to lower levels of Burnout, especially in the emotional exhaustion and depersonalization dimensions. These findings suggest that certain organizational practices may help reduce the negative effects of work-related stress.

Regarding sociodemographic and professional variables, differences in Burnout levels were observed, although these were not consistent across all dimensions. Professional satisfaction, however, revealed significant associations with both Burnout and organizational climate, reinforcing its central role in promoting workers' well-being.

In summary, the study concludes that organizational climate and professional satisfaction play an important role in preventing Burnout. It is therefore essential to promote positive work environments and implement strategies that support the well-being of professionals working in social intervention contexts.

Keywords: PSSI, Burnout, Job satisfaction, Organizational Climate

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

Agradeço profundamente à Prof.^a Doutora Eugénia Anes, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade e pela forma atenta como acompanhou cada etapa deste trabalho. A sua exigência académica, aliada à capacidade de orientar com clareza e humanidade, foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

Expresso igualmente o meu sincero agradecimento à Prof.^a Ana Galvão, pelo apoio prestado, pelas sugestões pertinentes e pela disponibilidade demonstrada ao longo do processo. Os seus contributos foram essenciais para o enriquecimento científico e metodológico deste estudo.

Expresso o meu sincero agradecimento a todas as IPSS, que aceitaram colaborar neste estudo. A vossa disponibilidade para acolher esta investigação e autorizar a divulgação online do questionário foi fundamental para a concretização desta dissertação.

Agradeço igualmente a todos os profissionais das IPSS que dedicaram parte do seu tempo a participar no questionário. A vossa colaboração contribui de forma decisiva para o desenvolvimento científico deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha família, pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo ao longo de toda esta caminhada. Sem o vosso suporte, este trabalho não teria sido possível.

Aos meus Amigos, que souberam dar-me força e coragem para realizar e terminar este trabalho, sabendo que isso implicaria a minha ausência em momentos de convívio com eles.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho e que não foram aqui mencionados, mas que guardo com igual reconhecimento.

Lista de Abreviaturas, acrónimos e Siglas

CID-11- Classificação Internacional das Doenças

CVF- Competing Values Framework

DP- Desvio padrão

FOCUS 93- First Organizational Culture Unified Survey

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

JD-R- Job Demands–Resources

M- Média

Máx- Máximo

MBI-HSS- Maslach Burnout Inventory- Human Services Survey

Md- Mediana

Min- Mínimo

OCAI- *Organizational Culture Assessment Instrument*

OMS- Organização Mundial de Saúde

P–E Fit- *Person–Environment Fit*

PSSI- Private Social Solidarity Institutions

WHO- World Health Organization

Índice Geral

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	3
1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social	3
1.2 Clima organizacional: conceito	5
1.2.1 Clima organizacional vs. Cultura organizacional	6
1.2.2 Dimensões do clima organizacional.....	8
1.2.3 Modelo teórico do clima organizacional: o <i>Competing Values Framework</i>	9
1.2.4 Relevância do clima organizacional para as organizações de saúde e IPSS	10
1.3 Síndrome de <i>Burnout</i>	11
1.3.1 Modelos explicativos do <i>Burnout</i>	12
1.3.2 Fatores organizacionais críticos relacionados ao <i>Burnout</i>	14
1.3.3 Sintomas do <i>Burnout</i>	15
1.3.4 Burnout nas IPSS.....	16
1.3.5 Relevância dos modelos explicativos para o contexto das IPSS	17
2. Metodologia de investigação.....	19
2.1 Objetivos e Hipóteses de investigação	19
2.2 Tipo de estudo.....	20
2.3 Contexto e participantes.....	20
2.4 Variáveis do Estudo	21
2.5 Instrumentos de colheita de dados	22
2.6 Procedimentos	23
3. Apresentação e análise dos resultados	24
3.1 Caracterização da amostra	24
3.2 Síndrome de Burnout e clima organizacional	27
3.2.1 Análise descritiva	28
3.2.2 Consistência interna.....	31
3.2.3 Testes de normalidade.....	32
3.2.4 Hipóteses de Investigação	33
3.3 Análise e discussão dos resultados	49

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	54
Referências Bibliográficas	57
Anexos.....	63
Anexo A Parecer Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Bragança	63
Anexo B Instrumento de colheita de dados	64

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dimensões FOCUS 93.....	23
Tabela 2: Caracterização da amostra por sexo.....	25
Tabela 3: Distribuição da amostra por faixa etária.....	25
Tabela 4: Distribuição da amostra por estado civil.....	25
Tabela 5: Distribuição da amostra por formação académica.....	26
Tabela 6: Distribuição da amostra por tipo de vínculo.....	26
Tabela 7: Distribuição da amostra por função desempenhada.....	26
Tabela 8: Distribuição da amostra quanto à formação profissional.....	27
Tabela 9: Distribuição da amostra por níveis de satisfação profissional.....	27
Tabela 10: Média e desvio padrão do tempo de serviço.....	27
Tabela 11: Média e desvio padrão da variável MBI HSS e as suas dimensões.....	28
Tabela 12: Média e desvio padrão da variável FOCUS 93 e as suas dimensões.....	28
Tabela 13: Níveis de exaustão emocional por percentis.....	29
Tabela 14: Níveis de despersonalização por percentis.....	29
Tabela 15: Níveis de realização pessoal por percentis.....	29
Tabela 16: Níveis de apoio por percentis.....	30
Tabela 17: Níveis de regras por percentis.....	30
Tabela 18: Distribuição dos níveis de inovação por percentis.....	30
Tabela 19: Níveis de objetivos por percentis.....	31
Tabela 20: Consistência interna MBI HSS e suas dimensões.....	31
Tabela 21: Consistência interna FOCUS 93 e suas dimensões.....	32
Tabela 22: Testes de normalidade das variáveis em estudo.....	33
Tabela 23: Correlação de Spearman entre o burnout total e o clima organizacional total.....	34
Tabela 24: Correlação de Spearman entre o Burnout total e as dimensões do clima organizacional.....	34
Tabela 25: Correlação de Spearman entre o Clima organizacional total e as dimensões do burnout.....	34
Tabela 26: Valores medianos das dimensões do burnout e do clima organizacional.....	35
Tabela 27: Síndrome de Burnout em função do sexo: MBI HSS.....	36

Tabela 28: Síndrome de Burnout em função da faixa etária: MBI HSS.....	36
Tabela 29: Síndrome de Burnout em função do estado civil: MBI HSS.	37
Tabela 30: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por estado civil: MBI HSS.	37
Tabela 31: Síndrome de Burnout em função da formação académica: MBI HSS.....	38
Tabela 32: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por formação académica: MBI HSS.	38
Tabela 33: Síndrome de Burnout em função da formação profissional: MBI HSS.....	39
Tabela 34: Correlação entre o tempo de serviço e as dimensões da síndrome de burnout: MBI HSS.	39
Tabela 35: Síndrome de Burnout em função do vínculo: MBI HSS.	40
Tabela 36: Síndrome de Burnout em função da função desempenhada: MBI HSS.	40
Tabela 37: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por função desempenhada: MBI HSS.	41
Tabela 38: Síndrome de Burnout em função da satisfação profissional: MBI HSS.....	41
Tabela 39: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por satisfação profissional: MBI HSS.	42
Tabela 40: Clima organizacional em função do sexo: FOCUS 93.....	42
Tabela 41: Clima organizacional em função da faixa etária: FOCUS 93.....	43
Tabela 42: Comparações múltiplas das dimensões do clima organizacional por grupos etários: FOCUS 93.	44
Tabela 43- Clima organizacional em função do estado civil: FOCUS 93.	45
Tabela 44: Clima organizacional em função da formação académica: FOCUS 93.....	45
Tabela 45: Comparações múltiplas das dimensões do clima organizacional por formação académica: FOCUS 93.	46
Tabela 46: Clima organizacional em função da formação profissional: FOCUS 93.	46
Tabela 47: Clima organizacional em função do vínculo: FOCUS 93.....	47
Tabela 48: Correlação entre o tempo de serviço e as dimensões do clima organizacional: FOCUS 93.....	47
Tabela 49: Clima organizacional em função da função desempenhada: FOCUS 93.	48
Tabela 50: Clima organizacional em função da satisfação profissional: FOCUS 93.....	48
Tabela 51: Comparações múltiplas das dimensões do clima organizacional por satisfação profissional: FOCUS 93.....	49

Introdução

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham, um papel central no apoio a todas as populações vulneráveis, constituindo um elemento estratégico nos cuidados de saúde e sociais. Estas organizações asseguram diversas respostas tais como, apoio domiciliário, centros de dia e estruturas residenciais para pessoas idosas e dependentes, integrando-se progressivamente nas redes formais de cuidados continuados e em serviços de cuidados básicos de saúde. A gestão destas instituições enfrenta desafios comparáveis aos das organizações de saúde tradicionais, nomeadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos, ao cumprimento regulatório, à sustentabilidade financeira e à garantia contínua da qualidade e segurança dos cuidados prestados.

No contexto das IPSS, o clima organizacional emerge como um conceito crucial. Este conceito, amplamente estudado na psicologia organizacional, refere-se às perceções partilhadas pelos trabalhadores acerca das práticas, normas e valores que estruturam o funcionamento da organização (Ricardo et al., 2018).

No domínio da saúde ocupacional, um dos fenómenos largamente estudados é a síndrome de *Burnout*, inicialmente descrita por Maslach e Jackson (1981) e posteriormente aprofundada por Maslach et al. (2001) enquanto uma resposta crónica ao stress laboral prolongado, caracterizada por exaustão emocional, cinismo e diminuição da eficácia profissional. O *Burnout* é especialmente prevalente em profissões de ajuda, que estão associados à carga emocional, a exposição contínua ao sofrimento, as elevadas responsabilidades aumentam o risco de desgaste psicológico e a qualidade de liderança (Schaufeli, 2021).

A relação entre clima organizacional e *Burnout* tem sido cada vez mais abordada, e investigações recentes reforçam esta ligação. Estudos mostram que ambientes marcados por falta de apoio, percepções de injustiça, falta de comunicação ou uma fraca liderança estão associados a um maior risco de exaustão emocional e distanciamento psicológico. Os climas que promovem a segurança psicológica, definida como uma percepção de possibilidade de admitir erros, pedir ajuda ou expressar dúvidas sem receio de consequências, estão associadas a menor probabilidade de *Burnout* (Frazier et al., 2017).

O estudo do clima organizacional em IPSS e a avaliação da síndrome de *Burnout* enquadram-se diretamente nos objetivos do Mestrado em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Unidades de Saúde. Evidência recente demonstra que situações de *Burnout*, absentismo, rotatividade ou desmotivação têm impacto direto na eficiência laboral, nos custos institucionais e, sobretudo, na qualidade dos cuidados prestados aos utentes (Salvagioni et al., 2017).

Assim, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar a relação entre o clima organizacional e a síndrome de *Burnout* em profissionais de IPSS. Trata-se de um estudo quantitativo, transversal, descritivo e correlacional, estimado reunir uma amostra por conveniência de cerca de 200 profissionais de saúde de IPSS de Portugal. Foram definidos objetivos específicos relacionados com a avaliação do *Burnout*, do clima organizacional e das relações entre variáveis, bem como hipóteses que orientam a investigação. As variáveis dependentes incluem o *Burnout* e o clima organizacional, avaliados respetivamente pelo MBI-HSS e pelo FOCUS 93, enquanto as variáveis independentes e de controlo abrangem características profissionais e sociodemográficas. A recolha de dados foi realizada através de questionário online, respeitando todos os princípios éticos, incluindo consentimento informado, anonimato e aprovação por comissão de ética, garantindo a validade e integridade do processo de investigação.

Na sua estrutura, a presente dissertação inicia-se com a introdução, onde apresenta o enquadramento e os objetivos. Na secção 1 é desenvolvido o enquadramento teórico, que aborda os conceitos, as dimensões e a relevância. A secção 2 descreve a metodologia de investigação, incluindo os objetivos, hipóteses, o tipo de estudo, o contexto e os participantes, as variáveis do estudo, instrumento de colheita de dados e procedimentos. A secção 3 apresenta a análise e apresentação dos resultados, por fim, a última secção expõe as conclusões, destacando as principais implicações do estudo, as limitações e as recomendações para investigação futura.

1. Enquadramento teórico

Esta secção foi desenvolvida com base numa revisão narrativa, centrada na síntese crítica e integradora da literatura, com especial foco na articulação entre conceitos teóricos e evidência empírica relevante para as IPSS.

1.1 Instituições Particulares de Solidariedade Social

Após o 25 de abril, surgiu uma nova forma de olhar para os direitos humanos e foram realizadas alterações ao nível das estruturas de apoio a idosos e a crianças. Surgindo assim cada vez mais IPSS, estas instituições a partir de 1980 proliferaram por todo o país (Gonçalves, 2019).

As IPSS, “são instituições particulares de solidariedade social, adiante designadas apenas por instituições, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não

sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 2014)".

Estas instituições, cujo objetivo principal é a promoção da proteção social, beneficiam de um estatuto jurídico específico que as distingue no enquadramento organizacional e legal (Pereira, 2021). O seu propósito central consiste em promover os valores do dever moral, a solidariedade e a justiça (Caetano, 2024).

As IPSS desenvolvem a sua atividade em diversos domínios de intervenção social. Entre estes incluem-se o apoio à infância e à juventude, abrangendo também crianças e jovens em situação de risco, o apoio às famílias, a assistência à população idosa, e a promoção da inclusão de pessoas com deficiência ou incapacidade. As IPSS intervêm igualmente na integração social e comunitária, na proteção dos cidadãos perante situações de doença, velhice, invalidez, morte ou carência de meios de subsistência e capacidade laboral. A sua ação estende-se ainda à área da saúde, através da prevenção, promoção e proteção, assegurando cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, bem como apoio medicamentoso. Estas instituições atuam também no domínio da educação e da formação profissional, na mitigação de problemas habitacionais das populações e, de forma mais abrangente, em quaisquer outras respostas sociais que contribuam para a concretização dos direitos sociais fundamentais dos cidadãos (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 2014).

As irmandades da misericórdia consistem em associações com reconhecimento na ordem jurídica canónica, que têm como objetivo suprir necessidades de carácter social e são vinculadas pela doutrina cristã (Caetano, 2024).

Missão e valores das IPSS

As IPSS têm como obrigação atuarem com transparência em conformidade com a sua missão e valores. Estas instituições emergem para dar cumprimento à sua missão e função social, pelo que os dirigentes institucionais detêm uma grande responsabilidade no que diz respeito à legitimidade destas organizações em cumprir com a sua missão (Figueira, 2023).

As IPSS são entidades culturais e possuem identidade própria assente num conjunto de princípios fundamentais tais com a visão (o que é e o que quer ser), a missão (qual a razão da existência) e os valores (atitudes e comportamentos a promover e pelos quais deseja ser conhecida) (Figueira, 2023).

A missão de uma instituição consiste no propósito da organização, no motivo de fazer tudo o que esta faz e no motivo pelo qual quer ser recordada. Estas instituições nascem porque têm um papel a cumprir na comunidade onde se inserem e sobrevivem enquanto cumprirem de maneira competente esse papel. A concretização da missão consiste, por isso, na resolução das necessidades e nas expectativas da comunidade (Figueira, 2023).

As IPSS são diferentes das empresas comerciais, logo a sua missão também será diferente. As suas especialidades obrigam a uma liderança diferenciada que consiste na participação social, ativa e voluntária (Figueira, 2023).

1.2 Clima organizacional: conceito

O conceito de clima organizacional ocupa um ponto central na literatura da psicologia das organizações e da gestão, sendo amplamente reconhecido como um dos principais preditores do comportamento, do desempenho e do bem-estar dos trabalhadores. De forma geral, o clima organizacional refere-se ao conjunto de percepções partilhadas pelos membros de uma organização acerca das práticas, políticas, normas e rotinas que caracterizam o funcionamento da instituição (Schneider, 1975; Denison, 1996; Ricardo et al., 2018). Trata-se de uma construção coletiva, baseada na interpretação que os indivíduos fazem do ambiente de trabalho e dos significados que atribuem às suas experiências quotidianas.

Embora o conceito tenha ganhado destaque a partir da década de 1960, uma definição amplamente aceite na literatura contemporânea foi proposta por Schneider, et al. (2013), que conceptualizam o clima organizacional como “a forma como as coisas são feitas na organização”. Esta definição traduz-se em percepções relativamente estáveis acerca do ambiente psicossocial, da liderança, da justiça organizacional e das interações entre colaboradores, enfatizando o carácter percecionado do clima e distinguindo-o da cultura organizacional, mais associada a valores e pressupostos profundos (Schein, 2010).

A literatura contemporânea considera o clima organizacional como um sistema estruturado de percepções partilhadas que emerge da interação entre práticas organizacionais e experiências individuais (Schneider, et al. 2013). Neste sentido, o clima traduz a forma como os colaboradores interpretam o ambiente organizacional, sendo um mecanismo explicativo fundamental das atitudes e comportamentos no trabalho. Esta perspetiva é corroborada por Paauwe e Farndale (2017), que destacam o papel do clima como elo entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.

Investigações recentes têm aprofundado a natureza multinível do clima organizacional, demonstrando que este resulta da agregação de percepções individuais que, através de processos de interação social, convergem para um nível coletivo. González-Romá et al. (2002) evidenciam que o impacto do clima depende do grau de consenso entre os membros da organização, conceito designado como “força do clima” (*climate strength*), sendo que níveis elevados de consenso potenciam efeitos mais consistentes nos comportamentos organizacionais.

Por outro lado, a literatura mais recente tem vindo a destacar a existência de “climas focados”, isto é, percepções específicas associadas a diferentes domínios organizacionais. Segundo Schneider et al. (2017), os trabalhadores desenvolvem percepções diferenciadas relativamente a áreas como a segurança, o serviço ou a justiça organizacional, sendo estas particularmente relevantes na predição de comportamentos específicos.

Neste enquadramento, o clima organizacional é atualmente entendido como um constructo multidimensional que emerge da interação entre práticas formais, tais como políticas de recursos humanos, sistemas de avaliação e estilos de liderança, e práticas informais, incluindo normas sociais, padrões de comunicação e expectativas implícitas. Assim, o clima constitui um indicador psicossocial da qualidade da experiência laboral, influenciando atitudes, comportamentos e resultados organizacionais (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023).

Mais recentemente, o clima organizacional tem sido conceptualizado como um mecanismo mediador essencial entre práticas organizacionais e outcomes individuais, nomeadamente o bem-estar, o *engagement* e o burnout. No âmbito do modelo Job Demands-Resources, Bakker e Demerouti (2017) demonstram que o clima influencia a forma como os trabalhadores percebem e respondem às exigências e recursos do trabalho, funcionando como uma lente interpretativa do ambiente organizacional.

Por fim, importa salientar que, embora intimamente relacionados, clima e cultura organizacional constituem constructos distintos. Enquanto a cultura se refere a valores, crenças e pressupostos profundamente enraizados, o clima organizacional traduz percepções mais imediatas, acessíveis e suscetíveis de mudança (Schein, 2010; Schneider et al., 2017). Esta característica torna o clima particularmente relevante para intervenções organizacionais orientadas para a melhoria das condições de trabalho e promoção da saúde ocupacional.

1.2.1 Clima organizacional vs. Cultura organizacional

Embora frequentemente utilizados de forma indistinta, os conceitos de clima e cultura organizacional apresentam diferenças conceptuais relevantes, ainda que profundamente interligados. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, pressupostos básicos e significados partilhados que orientam o funcionamento da organização e definem a sua identidade (Schein, 2010). Segundo este autor, a cultura opera a um nível profundo, muitas vezes inconsciente, influenciando a forma como os membros interpretam a realidade organizacional e orientam os seus comportamentos.

Por sua vez, o clima organizacional traduz-se nas percepções partilhadas dos colaboradores acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais, refletindo a forma como a cultura se manifesta no quotidiano organizacional (Schneider et al., 2013). Neste sentido, o clima pode ser entendido como a expressão mais tangível e operacional da cultura, sendo mais facilmente acessível à observação empírica e à mensuração.

A literatura contemporânea tem vindo a consolidar esta distinção ao conceptualizar cultura e clima como constructos complementares, mas distintos em termos de nível de análise e temporalidade. De acordo com Ashkanasy et al. (2017), a cultura apresenta uma natureza mais estável e resistente à mudança, enquanto o clima é mais dinâmico e sensível a intervenções organizacionais, refletindo alterações nas práticas de gestão, liderança e políticas institucionais.

Adicionalmente, Denison (1996) contribuiu para a clarificação desta distinção ao propor que cultura e clima diferem essencialmente no seu foco analítico: enquanto a cultura se centra nos valores e significados subjacentes, o clima incide sobre as percepções partilhadas das práticas organizacionais. Esta perspetiva foi posteriormente aprofundada por González-Torres et al. (2023), estes autores defendem que o clima pertence a um ponto de vista da cultura, agindo como mecanismos através do qual os valores culturais se traduzem em comportamentos e resultados individuais e organizacionais.

Mais recentemente, Schneider et al. (2017) reforçam que o clima organizacional constitui a interface operacional da cultura, sendo através dele que os trabalhadores experienciam concretamente as orientações culturais da organização. Assim, alterações ao nível do clima, como por exemplo, através de mudanças nas práticas de liderança ou nas políticas de recursos humanos, podem, a longo prazo, contribuir para transformações culturais mais profundas.

Neste enquadramento, importa ainda compreender o clima organizacional como uma construção psicossocial. A literatura enfatiza que o clima não corresponde a uma propriedade objetiva da organização, mas sim a uma realidade construída a partir das interpretações partilhadas dos trabalhadores sobre o seu ambiente laboral (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023). Estas percepções são moldadas por múltiplos fatores, incluindo a qualidade das relações interpessoais, o estilo de liderança, a clareza comunicacional, as práticas de reconhecimento e recompensa, a percepção de justiça organizacional e o equilíbrio entre exigências e recursos.

Neste sentido, o clima organizacional emerge de processos contínuos de interpretação e interação social, nos quais os indivíduos atribuem significado às práticas organizacionais e constroem uma visão partilhada do contexto de trabalho. Estas percepções acumulam-se ao longo do tempo, formando padrões coletivos relativamente estáveis que influenciam a forma como os trabalhadores se envolvem com a organização, respondem às exigências laborais e avaliam o seu bem-estar.

Do ponto de vista da gestão organizacional, esta natureza psicossocial do clima reforça o seu valor como indicador sensível e viável, permitindo monitorizar o impacto de intervenções, políticas e mudanças organizacionais em períodos relativamente curtos. Em contraste, a cultura, pela sua natureza mais profunda e estrutural, requer processos de transformação mais prolongados e complexos (Ashkanasy et al., 2017).

Em síntese, embora interdependentes, clima e cultura organizacional distinguem-se pelo seu nível de profundidade, estabilidade e suscetibilidade à mudança. Enquanto a cultura fornece o enquadramento simbólico e normativo da organização, o clima traduz a forma como esse enquadramento é percecionado e experienciado pelos trabalhadores no quotidiano, constituindo um elemento central na análise do funcionamento organizacional e do bem-estar ocupacional.

1.2.2 Dimensões do clima organizacional

Vários modelos teóricos procuraram identificar as dimensões essenciais do clima organizacional. Embora existam múltiplas propostas, algumas dimensões surgem de forma consistente na literatura:

a) Suporte organizacional e suporte da liderança. O suporte organizacional refere-se à percepção de que a organização valoriza o contributo dos trabalhadores e se preocupa com o seu bem-estar. Estudos recentes demonstram que climas organizacionais de suporte reduzem riscos psicossociais, promovem saúde mental e fortalecem o compromisso organizacional (Amoadu et al., 2024). A liderança de suporte, baseada em confiança e justiça, está associada a maior motivação, menor conflito e menores níveis de Burnout (González-Cánovas et al., 2024).

b) Justiça organizacional. A justiça organizacional, entendida como a percepção de equidade nos processos, decisões e relações interpessoais, continua a ser uma das dimensões mais fortemente associadas à satisfação e ao compromisso organizacional. Estudos recentes confirmam que percepções de justiça reforçam confiança, bem-estar e envolvimento (González-Cánovas et al., 2024).

c) Relações entre colegas e coesão de equipa. A qualidade das relações entre colegas tais como a cooperação, a confiança e a boa comunicação, são um elemento central do clima organizacional. Investigação recente mostra que equipas coesas apresentam maior eficácia, aprendizagem e menor desgaste emocional (Figueiredo et al., 2025).

d) Comunicação organizacional. A clareza das mensagens, a transparência das decisões e a existência de canais formais e informais de comunicação influenciam diretamente o clima organizacional. Revisões recentes identificam a comunicação como um dos pilares mais consistentes de climas organizacionais positivos (Frazier et al., 2017).

e) Participação e autonomia. A possibilidade de influenciar decisões e controlar aspetos do próprio trabalho é um preditor robusto de motivação, bem-estar e confiança. Estudos atuais demonstram que autonomia e participação reforçam percepções de justiça e aumentam o envolvimento dos trabalhadores (González-Cánovas et al., 2024).

f) Clima de segurança psicológica. A segurança psicológica refere-se à percepção de que é seguro correr riscos interpessoais, admitir erros, pedir ajuda e expressar dúvidas. Tem sido uma das dimensões mais estudadas na última década, estando associada à aprendizagem em equipa, ao desempenho e ao bem-estar (Wang & Ning, 2024; Figueiredo et al., 2025).

g) Clima de saúde e bem-estar. Climas que priorizam a saúde ocupacional, a prevenção de riscos psicossociais e o bem-estar dos trabalhadores estão associados a menor Burnout, maior satisfação e melhor desempenho (Amoadu et al., 2024).

1.2.3 Modelo teórico do clima organizacional: o *Competing Values*

Framework

O *Competing Values Framework* (CVF), originalmente proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983), consolidou-se como um dos modelos mais influentes e amplamente utilizados na análise da cultura e do clima organizacional. A sua relevância contemporânea decorre da capacidade de integrar diferentes perspetivas sobre eficácia organizacional numa estrutura conceptual simples, mas teoricamente robusta, que continua a ser validada por investigações recentes (Frazier et al., 2017). O CVF parte do princípio de que as organizações enfrentam atritos estruturais permanentes, que moldam a forma como se organizam, lideram e respondem às exigências internas e externas. Estes atritos são representados através de duas dimensões: flexibilidade, versus, estabilidade/controlo e foco interno versus foco externo.

A primeira dimensão, flexibilidade versus estabilidade, reflete o equilíbrio entre a necessidade de adaptação, criatividade e inovação, e a necessidade de ordem, padronização e previsibilidade. A segunda dimensão, foco interno versus foco externo, distingue organizações centradas nas pessoas, coesão e bem-estar interno, daquelas orientadas para resultados, competitividade e exigências do ambiente externo. Estas tensões são particularmente evidentes em organizações de saúde e IPSS, que operam simultaneamente sob forte pressão regulatória e necessidade de adaptação constante às necessidades dos utentes (Morias & Graça, 2013)

O cruzamento destas duas dimensões origina uma matriz 2x2 que define quatro perfis fundamentais de cultura e clima organizacional: Clã, Hierarquia, Mercado e Adhocracia. O perfil Clã caracteriza-se por um clima colaborativo, relacional e orientado para o desenvolvimento das pessoas, sendo associado a elevados níveis de satisfação, coesão e bem-estar. O perfil Hierarquia enfatiza regras, procedimentos, coordenação e controlo, sendo típico de organizações altamente reguladas, como hospitais e organizações com caris social, onde a fiabilidade e a previsibilidade são essenciais. O perfil Mercado privilegia metas, produtividade, competitividade e orientação para resultados, sendo associado a desempenho elevado, mas também a maior pressão e exigência. Por fim, o perfil Adhocracia valoriza inovação, criatividade, experimentação e capacidade de adaptação, sendo característico de organizações que procuram antecipar tendências e desenvolver respostas inovadoras.

A força do CVF reside na sua capacidade de funcionar como um meta-modelo que integra diversas perspetivas organizacionais. A meta-análise de Hartnell et al. (2011) demonstrou empiricamente que cada quadrante do CVF está associado a padrões consistentes de resultados organizacionais, incluindo satisfação dos trabalhadores, inovação, desempenho e qualidade do serviço. Revisões recentes confirmam que o CVF continua a ser um dos modelos mais utilizados na investigação contemporânea sobre clima e cultura, dada a sua aplicabilidade transversal e validade empírica (Frazier et al., 2017). Estudos atuais mostram ainda que o CVF se articula eficazmente com modelos de riscos psicossociais, como o *Job Demands–Resources* (JD-R), permitindo compreender como diferentes perfis de clima influenciam o equilíbrio entre exigências e recursos no trabalho (Figueiredo et al., 2025).

No contexto das organizações de saúde e das IPSS, o CVF revela-se particularmente útil porque capta a complexidade e a coexistência de múltiplas exigências. Estas organizações necessitam simultaneamente de estabilidade (protocolos, normas, legislação), de foco interno (bem-estar das equipas, coesão, comunicação), de foco externo (respostas às necessidades dos utentes, exigências sociais e regulamentares) e de flexibilidade (adaptação a situações imprevistas, inovação em cuidados). Climas excessivamente hierárquicos, com baixa autonomia e reduzida participação, podem aumentar o risco de *burnout* e diminuir o envolvimento profissional. Por outro lado, climas de Clã e Adhocracia, quando equilibrados com uma estrutura razoável, tendem a promover bem-estar, aprendizagem, inovação e compromisso organizacional (Figueiredo et al., 2025).

1.2.4 Relevância do clima organizacional para as organizações de saúde e IPSS

A relevância do clima organizacional em contextos de saúde e de prestação de cuidados sociais tem sido amplamente reconhecida pela literatura internacional, dada a especificidade e complexidade destes ambientes laborais. Organizações como hospitais, unidades de cuidados continuados, estruturas residenciais e IPSS operam em cenários marcados por elevada intensidade emocional, forte pressão regulatória, escassez de recursos e interdependência permanente entre equipas multidisciplinares. Estas características tornam o clima organizacional um elemento determinante para o desempenho, a qualidade dos cuidados, a segurança dos utentes e o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

O clima organizacional molda comportamentos coletivos ao transmitir aos profissionais a perceção de “como as coisas são feitas” dentro da instituição (Schneider et al., 2013). Esta influência é particularmente evidente em organizações de saúde, onde a articulação eficaz de equipas, a tomada de decisões clínicas sob pressão e a coordenação eficiente das tarefas são essenciais para garantir segurança e qualidade dos cuidados. A evidência empírica demonstra que climas positivos se associam a melhores resultados, incluindo maior qualidade dos cuidados (Aiken et al., 2012), maior satisfação dos utentes (Meterko et al., 2010), maior produtividade, melhor comunicação interprofissional e maior capacidade de adaptação organizacional.

Para além do impacto no desempenho, o clima organizacional afeta profundamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Climas solidários, participativos e caracterizados por comunicação eficaz, reconhecimento e segurança psicológica estão associados a maior satisfação no trabalho, menor stress, menor desgaste emocional e menores níveis de ansiedade e depressão (Wang & Ning, 2024). Pelo contrário, ambientes percebidos como injustos, autoritários, rígidos ou pobres em apoio social tendem a aumentar o risco de burnout, absentismo e intenção de saída (Amodu et al., 2024).

A segurança psicológica, conceito introduzido por Edmondson (1999), assume especial relevância nos contextos de saúde e IPSS, porque permite que os profissionais reconheçam erros, expressem preocupações, coloquem questões ou solicitem ajuda sem receio de julgamento ou represálias.

Equipas que experienciam níveis elevados de segurança psicológica demonstram melhor desempenho clínico, maior fiabilidade operacional, menor risco de Burnout e melhor capacidade de adaptação a mudanças organizacionais (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Neste sentido, o clima organizacional funciona como um “ecossistema emocional” que sustenta ou inibe a segurança psicológica, influenciando diretamente a qualidade das interações e o funcionamento das equipas.

No caso das IPSS, muitos dos desafios são semelhantes aos das organizações de saúde, mas acrescidos de especificidades próprias do setor social. Estas instituições trabalham com populações particularmente vulneráveis e operam frequentemente com recursos escassos, sob forte pressão para assegurar respostas de qualidade e humanizadas. Segundo a literatura, IPSS com climas organizacionais positivos revelam maior coesão e colaboração entre equipas, práticas mais consistentes de cuidado centrado na pessoa (Kitson et al., 2013), menor rotatividade e menor absentismo, maior resiliência emocional e maior capacidade de inovação e adaptação a necessidades sociais emergentes. Num contexto em que os trabalhadores enfrentam exigências emocionais elevadas, baixos salários e múltiplas responsabilidades, a perceção de apoio, reconhecimento e justiça organizacional torna-se crucial para prevenir desgaste emocional e promover motivação e compromisso.

Em síntese, o clima organizacional constitui um fator central para o funcionamento eficaz de organizações de saúde e IPSS. A sua influência estende-se a dimensões estruturais que correspondem ao desempenho, coordenação e segurança dos cuidados, e a dimensões humanas como saúde psicológica, satisfação, envolvimento profissional e risco de Burnout. Investir numa maior compreensão e melhoria do clima organizacional deve, por isso, ser visto como um objetivo estratégico para gestores deste setor, representando uma das ferramentas mais eficazes para promover organizações sustentáveis, equipas resilientes e cuidados de elevada qualidade.

1.3 Síndrome de *Burnout*

O setor social, incluindo as IPSS, encontra-se particularmente vulnerável à ocorrência de *Burnout* devido à natureza emocionalmente exigente do trabalho, à exposição contínua ao sofrimento humano, às limitações de recursos e às elevadas responsabilidades éticas associadas ao cuidado de populações vulneráveis. Nos últimos anos, a literatura tem documentado consistentemente níveis significativos de *burnout* em trabalhadores de organizações sociais, residências para idosos, unidades de cuidados continuados e serviços comunitários (Marôco et al., 2016).

A síndrome de *burnout* consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos fenómenos psicossociais mais estudados nas organizações, especialmente em contextos de saúde, educação e serviços sociais. A sua relevância decorre não apenas do impacto no bem-estar psicológico dos trabalhadores, mas também das consequências ao nível da qualidade do serviço, absentismo, rotatividade e custos organizacionais (Maslach & Leiter, 2016). Nas IPSS, onde a intensidade

emocional do trabalho, a pressão ética e a escassez de recursos são comuns, o *Burnout* constitui um risco organizacional crítico e amplamente reconhecido.

O termo *burnout* foi introduzido por Freudenberger (1974) para descrever um estado de exaustão física e emocional observado em profissionais de instituições de acolhimento urbano. O autor observou que trabalhadores inicialmente motivados e idealistas se tornavam progressivamente desgastados, cínicos e emocionalmente esgotados. Esta conceptualização inicial enfatizava sobretudo a dimensão emocional do desgaste.

Nos anos seguintes, a investigação expandiu-se, destacando-se o contributo de Christina Maslach, que desenvolveu o modelo mais difundido e empiricamente validado. Para Maslach e Leiter (2016), o *burnout* corresponde a uma resposta prolongada a stressores interpessoais crónicos no trabalho. Esta definição consolida três dimensões centrais:

- Exaustão emocional: sensação de esgotamento, falta de energia e incapacidade de lidar com novas exigências emocionais.
- Despersonalização ou cinismo: distanciamento afetivo e atitudes negativas ou desumanizadas em relação aos utentes.
- Reduzida realização profissional: sentimentos de ineficácia, incompetência e falta de sentido no trabalho.

Esta estrutura tripartida foi operacionalizada no *Maslach Burnout Inventory* (MBI), instrumento amplamente validado e considerado o padrão-ouro na avaliação do *burnout* (Maslach & Leiter, 2016).

A Organização Mundial da Saúde (World Health Organization, 2019), na Classificação Internacional de Doenças – CID-11, classificou o *burnout* não como doença, mas como fenómeno ocupacional, resultante de stressores laborais crónicos mal geridos. Esta classificação reforça a natureza organizacional e sistémica da síndrome, destacando que o *burnout* deve ser entendido como produto das condições de trabalho, da cultura organizacional e das práticas de gestão, e não apenas das características individuais dos trabalhadores.

1.3.1 Modelos explicativos do *Burnout*

A compreensão da síndrome evoluiu de perspetivas centradas no indivíduo para modelos que enfatizam a interação entre trabalhador, tarefas, exigências e contexto organizacional. Entre os modelos explicativos mais relevantes, destaca-se:

Modelo das Dimensões do Burnout (Maslach & Leiter, 2016)

Este é o modelo mais influente e amplamente utilizado na investigação, defendendo que o *Burnout* emerge sobretudo de relações sociais desgastantes no trabalho, particularmente em profissões marcadas por contacto humano intenso e prolongado. O modelo sublinha:

- desequilíbrios entre exigências emocionais e a capacidade de regulação individual;
- perda progressiva de envolvimento e sentido de propósito;
- deterioração da perceção de eficácia profissional.

Em contextos de IPSS onde o trabalho emocional é uma constante e inclui cuidado direto, acompanhamento social e contacto diário com situações de vulnerabilidade, este modelo fornece uma explicação robusta para a exaustão emocional e o cinismo, interpretados como respostas adaptativas que se tornam malsucedidas quando a pressão emocional e organizacional excede a capacidade de *coping* dos profissionais.

Modelo Demanda–Recursos (*Job Demands–Resources Model*) – Bakker e Demerouti

O *Job Demands–Resources Model* (JD-R), desenvolvido por Demerouti et al. (2001) e posteriormente aprofundado por Bakker e Demerouti (2017), constitui atualmente um dos frameworks mais utilizados para explicar o *burnout* em diversos setores, incluindo saúde, educação e serviços sociais. O modelo conceptualiza o ambiente de trabalho a partir de duas dimensões principais:

- Exigências laborais (*job demands*): carga de trabalho, pressão temporal, conflitos emocionais, burocracia, exigências físicas e cognitivas.
- Recursos laborais (*job resources*): apoio social, autonomia, feedback, clareza de papéis, oportunidades de desenvolvimento e eficácia da liderança.

Segundo o JD-R, o *Burnout* emerge quando as exigências laborais ultrapassam de forma persistente os recursos disponíveis, gerando um processo de desgaste caracterizado por exaustão emocional e desinvestimento profissional. Em IPSS, fenómenos como sobrecarga emocional, baixa autonomia, escassez de recursos humanos e pressão ética constante constituem fatores críticos que alimentam este ciclo, explicando de forma robusta a vulnerabilidade dos profissionais ao esgotamento. O modelo permite, portanto, compreender o impacto da sobrecarga e da insuficiência de recursos organizacionais na génese do *Burnout* (Lesener et al., 2019).

Modelo da Conservação dos Recursos (*Conservation of Resources Theory*) – Hobfoll

A *Conservation of Resources Theory*, proposta por Hobfoll (1989) e posteriormente desenvolvida em trabalhos mais recentes (Hobfoll et al., 2018), sugere que o *Burnout* ocorre quando os indivíduos

percecionam: uma ameaça à perda de recursos, uma perda efetiva de recursos, ou um investimento de recursos que não gera ganhos proporcionais.

Para esta teoria, os recursos incluem elementos internos e externos tais como: energia; autoestima; apoio social; estabilidade emocional; tempo e autonomia.

Quando estes recursos se esgotam, uma situação frequente em contextos emocionalmente exigentes como IPSS, desencadeia-se uma espiral de perdas, conduzindo progressivamente à exaustão emocional e ao cinismo. Este modelo clarifica, assim, a dinâmica de desgaste cumulativo decorrente da perda continuada de recursos pessoais e organizacionais.

Modelo Person–Environment Fit (Edwards, Caplan & Van Harrison)

O modelo *Person–Environment Fit* (P–E Fit) enfatiza que o *burnout* resulta de um desalinhamento persistente (*misfit*) entre características da pessoa e características do ambiente de trabalho. Este desalinhamento pode ocorrer em duas dimensões fundamentais:

- Desalinhamento capacidade–exigência (*demands–abilities fit*): quando as exigências do trabalho excedem as capacidades, competências ou recursos internos do trabalhador.
- Desalinhamento valor–congruência (*person–organization values fit*): quando existe discrepância entre os valores pessoais do trabalhador e os valores, práticas ou missão da organização.

A literatura subsequente (Edwards & Shipp, 2007) reforça que o *Burnout* pode ser conceptualizado como consequência de um desalinhamento duradouro entre pessoa e contexto. No caso das IPSS, a incongruência entre a missão social da instituição, as expectativas éticas da profissão e as limitações estruturais (recursos escassos, cargas emocionais elevadas, constrangimentos organizacionais) pode gerar frustração, perda de significado no trabalho e sentimentos de ineficácia.

1.3.2 Fatores organizacionais críticos relacionados ao *Burnout*

De acordo com Maslach et al. (2001) a investigação sobre a Síndrome de Burnout tem evidenciado uma forte tendência em concentrar-se nos fatores do ambiente de trabalho, o que faz correspondência com a grande parte dos modelos conceituais propostos para a síndrome (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2021).

Neste sentido, os investigadores têm dedicado atenção ao estudo de diversas variáveis laborais, tais como a satisfação no trabalho, diferentes manifestações de *stress* tais como a carga excessiva, o conflito e a falta de clareza nas responsabilidades, as taxas de rotatividade e absentismo, as expectativas profissionais, a qualidade das relações com colegas e supervisores, as interações com os utentes, o cargo que desempenha e o tempo de serviço (Duncan & Pond, 2025).

Embora se estudem também os fatores pessoais, estes concentram-se frequentemente em variáveis demográficas (como sexo, idade e estado civil) e em variáveis de personalidade (por exemplo, *locus* de controlo e robustez psicológica). Adicionalmente, são analisados a saúde individual, as relações familiares e de amizade (apoio social familiar), os valores pessoais e o grau de compromisso (Shoker et al., 2024). A literatura recente destaca que, embora relevantes, estes fatores apresentam um impacto menos consistente do que os fatores organizacionais.

Maslach e Leiter (1997) identificam seis áreas de desajuste entre o trabalhador e o contexto laboral que contribuem para o burnout: sobrecarga de trabalho, falta de controlo, insuficiência de recompensas, quebra de comunidade, injustiça e conflito de valores. Estes domínios foram posteriormente aprofundados reforçando a importância das condições organizacionais na génese da síndrome, demonstrando que o burnout emerge sobretudo de desequilíbrios persistentes nestas áreas (Gaspar et al., 2025).

Relativamente aos fatores extrínsecos que contribuem para a Síndrome de burnout, estes podem ser agrupados e em três dimensões:

1. Dimensão Física: Diz respeito às condições do ambiente de trabalho. Inclui elementos como o ruído, a humidade, a luminosidade, a temperatura e a funcionalidade do espaço e da arquitetura do local onde a atividade é realizada (Bakker & Demerouti, 2017).
2. Dimensão Social: Envolve as interações e relacionamentos profissionais. Abrange as relações com utentes/clientes, colegas, chefias ou supervisores, sendo esta uma vertente fundamental no desgaste laboral, a par dos fatores intrínsecos (Bakker & Demerouti, 2017).
3. Dimensão Organizacional: Refere-se aos aspetos estruturais e normativos da empresa. Inclui o tempo dedicado a tarefas burocráticas, o tamanho e a complexidade da estrutura hierárquica e as regras (implícitas ou explícitas) contidas nas normas e regulamentos (Schaufeli, 2021).

No seu conjunto, estes resultados demonstram que o *burnout* no setor social não decorre predominantemente de fragilidades individuais, mas sim de fatores estruturais, culturais e organizacionais. Esta visão alinha-se com a Classificação Internacional das Doenças – CID-11 (World Health Organization, 2019), que define o *burnout* como um fenómeno ocupacional resultante de stressores crónicos no local de trabalho. Tal perspetiva reforça a necessidade de compreender o *burnout* como produto das condições institucionais e das dinâmicas organizacionais, sublinhando a importância do clima organizacional enquanto variável crítica para a saúde ocupacional nas IPSS.

1.3.3 Sintomas do *Burnout*

Azevedo Fernandes (2023), defende que uma pessoa com burnout está exposta a níveis elevados de stress, o que provoca consequências na vertente individual, profissional, familiar e social. O estudo enumera diversos sintomas, categorizados em manifestações físicas, psíquicas, comportamentais e defensivas.

Nos sintomas físicos temos: fadiga, dores musculares, perturbações do sono, distúrbios gastrointestinais, debilitação do sistema imunitário, disfunções sexuais, alteração do ciclo menstrual e dificuldade respiratória (Salvagioni et al., 2017)

Nos sintomas psíquicos temos: alterações na memória, diminuição da capacidade de concentração, dificuldade na capacidade de raciocínio, sentimento de indiferença ao que o rodeia, sensação de impotência, impaciência, alterações de humor e baixa autoestima (Maslach & Leiter, 2016).

Nos sintomas comportamentais temos: irritabilidade, agressividade, incapacidade de relaxar, resistência a mudanças, aumento do consumo de fármacos e comportamentos de alto risco (Salvagioni et al., 2017).

Nos sintomas defensivos temos: distanciamento emocional como autoproteção, perda de interesse e ironia (Galanakis & Tsitouri, 2022).

Os profissionais que estejam a passar por esta síndrome não têm necessariamente de manifestar todos os sintomas e a experiência de burnout pode variar de pessoa para pessoa, pelos indivíduos não apresentam os mesmas sintomatologias nem a mesma intensidade, podendo expressar-se de maneiras diferentes e em diferentes contextos de trabalho (de Azevedo Fernandes, 2023).

1.3.4 Burnout nas IPSS

Os profissionais das IPSS enfrentam condições de trabalho rigorosas, nas quais estão incluídas elevadas cargas horárias, turnos, contacto com situações de alto sofrimento e vulnerabilidade e o salário. Este trabalho apresenta altos riscos psicossociais, que causam impacto na saúde mental e física dos profissionais (Saez, 2025).

Os riscos psicossociais surgem por meio de condições organizacionais, tais como a configuração do local de trabalho, o teor das funções exercidas, o clima organizacional, a liderança, as convívências com os colegas (Saez, 2025), a carência de recurso para desempenhar devidamente as suas funções, a falta de recompensa e estímulos relativas à execução das suas atividades e a ameaça de sofrer críticas por mau desempenho (Ferrari, et al., 2012).

A síndrome de *Burnout* surge como uma consequência destes riscos, provocando exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, e está associada a profissões com um elevado contacto com a população e de uma elevada exigência emocional. Tem sido considerada um grave problema e de extrema importância para as organizações, pois causa elevados custos organizacionais devido ao absentismo, falta de produtividade e menor qualidade nos serviços prestados (Ferrari, et al., 2012).

A perceção destes riscos é fundamental para o avanço da criação de ambientes seguros no local de trabalho. Para uma melhor deteção e prevenção é necessária uma abordagem que tenha em atenção os fatores organizacionais e as características pessoais, tais como, promoção de um clima

organizacional positivo, uma gestão adequada da carga horária e na quantidade de trabalho, bem como o apoio e formação em gestão de conflitos (Saez, 2025).

É crucial a criação de ações específicas voltadas para as modificações na esfera de trabalho, assim desta forma é possível diminuir os danos à saúde, e ao stress laboral, bem como melhorar a qualidade dos serviços. Deste modo deve-se implementar no local de trabalho, medidas que previnam o stress crónico, envolvendo a participação das equipas multidisciplinares, melhorando a sensibilização e contribuindo para um ambiente mais seguro e agradável (Ferrari, et al., 2012).

As organizações devem desenvolver atitudes que tencionem transformações estruturais que minimizem o desgaste e adoecimento, de modo a promover crescimento e satisfação dos profissionais, a nível individual e em equipa, solucionando assim problemas (Ferrari, et al., 2012).

1.3.5 Relevância dos modelos explicativos para o contexto das IPSS

Os estudos têm demonstrado que o *burnout* constitui um acontecimento especialmente relevante em contextos de trabalho e organizacionais caracterizados por elevadas exigências emocionais e relacionais, como é o caso das IPSS (Maslach et al., 2001).

Os modelos explicativos do *burnout* assumem um papel importante na compreensão desta ocorrência nos contextos das IPSS, na medida em que permitem analisar a interação entre as características do trabalho, os recursos organizacionais e o bem-estar dos profissionais (Bakker & Demerouti, 2017). Entre os modelos mais utilizados destaca-se o modelo tridimensional de Maslach, que conceptualiza o *Burnout* a partir de três dimensões fundamentais: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional. A despersonalização surge como uma estratégia defensiva, caracterizada pelo distanciamento emocional em relação aos utentes, enquanto a diminuição da realização profissional se associa à perceção de falta de reconhecimento, escassas oportunidades de progressão e limitação de recursos institucionais (Maslach & Leiter, 2016).

Relativamente ao modelo *Job Demands–Resources* (JD-R) tem vindo a ganhar destaque enquanto estrutura explicativa do *burnout* em diversos contextos organizacionais, revelando-se particularmente adequado à realidade das IPSS (Bakker & Demerouti, 2017). De acordo com este modelo, o *burnout* resulta de um desequilíbrio entre as exigências do trabalho (*job demands*) e os recursos disponíveis (*job resources*), sendo que exigências elevadas e prolongadas, quando não compensadas por recursos adequados, conduzem a processos de desgaste psicológico e exaustão (Bakker et al., 2014). No contexto das IPSS, a literatura aponta como principais exigências a sobrecarga de trabalho, as exigências emocionais, a pressão temporal, a ambiguidade de papéis e os conflitos éticos, frequentemente associadas a baixos níveis de recursos organizacionais, como apoio da chefia, autonomia e reconhecimento profissional (Bakker & Demerouti, 2017).

Os estudos indicam que a falta de recursos organizacionais não só potencia o impacto negativo das exigências do trabalho, como também reduz a capacidade dos trabalhadores para lidar eficazmente

com essas exigências, aumentando o risco de burnout (Lesener et al., 2019). Em contrapartida, a presença de recursos como apoio social, ligação entre a equipa, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional atua como fator protetor, atenuando os efeitos das exigências e promovendo o bem-estar (Bakker et al., 2014). Este aspeto é particularmente relevante no contexto das IPSS, onde o sentido de missão e de utilidade social pode funcionar como recurso motivacional, desde que apoiado por condições de trabalho adequadas (Galanakis & Tsitouri, 2022).

Deste modo, a relevância dos modelos explicativos do Burnout no contexto das IPSS reside na sua capacidade de compreender o fenómeno como resultado da interação entre fatores individuais e organizacionais, afastando uma perspetiva exclusivamente centrada no trabalhador ((Maslach & Leiter, 2016). Estes modelos permitem identificar fatores de risco psicossociais específicos, fundamentar diagnósticos organizacionais e sustentar o desenvolvimento de estratégias de prevenção e intervenção ajustadas à realidade das IPSS, contribuindo para a promoção do bem-estar dos profissionais e para a sustentabilidade das próprias instituições.

2. Metodologia de investigação

A seguinte secção aborda o enquadramento metodológico escolhido para o estudo, detalhando o tipo do estudo, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados para a recolha de dados, bem como todos os procedimentos éticos. São igualmente apresentados os métodos de tratamento e análise dos dados, assim como as considerações éticas subjacentes ao processo de investigação.

2.1 Objetivos e Hipóteses de investigação

A presente dissertação tem como Questão de investigação: Qual é a relação entre o clima organizacional e a síndrome de burnout nos profissionais de IPSS? E como objetivo geral avaliar a relação entre o clima organizacional e a síndrome de burnout em profissionais de IPSS.

Relativamente aos objetivos específicos, pretende-se:

- Avaliar os níveis de Burnout nos profissionais das IPSS;
- Caracterizar o clima organizacional nas IPSS;
- Analisar a relação entre o clima organizacional e as dimensões da síndrome de Burnout;

- Avaliar a relação das variáveis sociodemográficas e os níveis de Burnout em profissionais de IPSS;
- Avaliar a relação das variáveis profissionais e os níveis de Burnout em profissionais de IPSS;
- Avaliar a relação das variáveis sociodemográficas e o clima organizacional em profissionais de IPSS;
- Avaliar a relação das variáveis profissionais e o clima organizacional em profissionais de IPSS.

Com vista a responder à questão de investigação e cumprir os objetivos delineados, formulamos as seguintes Hipóteses de investigação:

H1₁: Existem diferenças entre o clima organizacional e os níveis de Burnout.

H1₂: Existem diferenças entre as variáveis sociodemográficas e os níveis de Burnout.

H1₃: Existem diferenças entre as variáveis profissionais e os níveis de Burnout.

H1₄: Existem diferenças entre as variáveis sociodemográficas e o clima organizacional.

H1₅: Existem diferenças entre as variáveis profissionais e o clima organizacional.

2.2 Tipo de estudo

Este estudo adota um método quantitativo, com um desenho observacional descritivo e correlacional. Este alinhamento será complementado com revisão de literatura, o que permite conhecer o clima organizacional e estimar a incidência de *Burnout* numa amostra de profissionais de saúde das IPSS e analisar a associação entre características do clima organizacional e a síndrome de *Burnout* num único ponto temporal.

2.3 Contexto e participantes

A população-alvo será constituída por profissionais de saúde de IPSS do interior Norte e Centro de Portugal. Face à impossibilidade de aceder à totalidade da população, recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Esta opção metodológica decorre de vários fatores operacionais e científicos que tornam este procedimento o mais viável no contexto do estudo.

A seleção por conveniência justifica-se pela necessidade de assegurar a viabilidade prática do estudo, mantendo simultaneamente os princípios éticos de voluntariedade, transparência e proteção dos participantes. A amostra será constituída por profissionais de saúde de IPSS de Portugal, selecionadas e autorizadas. Serão incluídos indivíduos que cumpram os critérios de inclusão, isto é, profissionais que exerçam a sua atividade profissional num das IPSS selecionadas e aceitem

voluntariamente participar no estudo. Os critérios de exclusão são: não se encontrar em funções no período de colheita de dados; não pertencer à categoria profissional de saúde; estar em período de estágio ou contrato de curta duração (inferior a 3 meses).

Estima-se uma população de 2600-2700 profissionais (Via Sénior, 2024). Para um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, o tamanho amostral ideal situar-se-ia entre 278 e 341 participantes. Foram contactadas diversas IPSS do interior centro e norte de Portugal, tendo nove instituições aceite colaborar no estudo, prevendo-se a obtenção de cerca de 200 respostas. Contudo, devido a constrangimentos relacionados com o acesso à população e à adesão dos participantes, foram recolhidas 126 respostas. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, a amostra final ficou constituída por 117 participantes. Com esta dimensão amostral, estima-se uma margem de erro aproximada de $\pm 9\%$, mantendo o nível de confiança de 95%. Embora inferior ao tamanho amostral ideal, a amostra obtida é considerada adequada face às limitações de acesso à população-alvo, permitindo a obtenção de resultados relevantes, ainda que com menor poder de generalização.

2.4 Variáveis do Estudo

As variáveis dependentes correspondem aquelas que diz respeito ao que queremos explicar, é a síndrome de *Burnout* e o clima organizacional.

A síndrome de *Burnout* é avaliada através da escala *Maslach Burnout Inventory- Human Services Survey* (MBI-HSS), desenvolvida por Maslach e Jackson (1981), que avalia a síndrome de *Burnout* em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e realização profissional medindo o esgotamento e o impacto crónico no trabalho através de afirmações sobre sentimento e atitudes relacionadas à atividade profissional. Para a população portuguesa foi utilizada a versão cuja validade fatorial e fiabilidade foram estudadas por Vicente et al. (2013).

O Clima organizacional, avaliado pelo questionário FOCUS 93 (First Organizational Culture Unified Search), baseado no *Competing Values Framework* (CVF) desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), que avalia o clima organizacional de uma empresa, especificamente em quatro fatores: apoio, regras, objetivos e inovação. Para a população portuguesa foi utilizada a versão adaptada do questionário FOCUS 93 desenvolvida por Neves (2000).

As variáveis independentes que correspondem às variáveis profissionais e/ou do contexto do trabalho passíveis de influenciar a variável dependente, incluem:

- Função na instituição;
- Tempo de serviço;
- Tipo de vínculo à instituição;
- Formação profissional na área;

- Satisfação profissional (Muito alta; alta; baixa; muito baixa).

As variáveis de controlo que correspondem às características sociodemográficas que não são o foco principal do estudo, mas que podem influenciar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, são:

- Idade (Menos de 25 anos; 25 – 34 anos; 35 – 44 anos; 45 – 54 anos; 55 anos ou mais);
- Sexo (Feminino; masculino);
- Estado civil (Solteiro(a); Casado(a) / União de facto; Divorciado(a) / Separado(a); Viúvo(a));
- Formação académica.

2.5 Instrumentos de colheita de dados

O protocolo de recolha de dados materializou-se num questionário estruturado multidimensional, subdividido em três secções distintas:

A primeira parte destinou-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, incluindo variáveis como género, idade, estado civil, habilitações literárias, formação profissional, função desempenhada, tipo de vínculo laboral, tempo de serviço e satisfação profissional.

A segunda parte integrou o *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (MBI-HSS), originalmente desenvolvido por Maslach e Jackson (1981), utilizando-se a versão validada e adaptada para a população portuguesa por Vicente et al. (2013). Este instrumento avalia a síndrome de *burnout*, através de 22 itens respondidos numa escala do tipo *Likert* de sete pontos (variando de 0 = "Nunca" a 6 = "Todos os dias"), para facilitar o tratamento estatístico, as respostas foram posteriormente recodificadas de 1 a 6, sem alteração do significado das categorias originais. Os itens foram distribuídos por três dimensões: exaustão emocional (itens 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 e 20), que avalia sentimentos de desgaste e sobrecarga emocional; despersonalização (itens 5, 10, 11, 15 e 22), associada a atitudes de distanciamento e frieza no relacionamento com os utentes; e realização pessoal (itens 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 e 21), relacionada com sentimentos de competência, eficácia e satisfação profissional. No presente estudo, os itens da dimensão realização pessoal foram invertidos, de forma a garantir que valores mais elevados correspondessem a níveis mais elevados de *burnout* em todas as dimensões.

Pontuações mais altas representam maior Burnout. A pontuação por dimensão pode ser calculada por média ou soma dos itens. Por exemplo, uma média de 3.5 em Exaustão Emocional pode indicar que o profissional se sente emocionalmente exausto várias vezes por mês (Lin et al., 2022).

A terceira parte correspondeu ao questionário FOCUS 93 (*First Organizational Culture Unified Search*), desenvolvido por van Muijen et al. (1999) e adaptado para a população portuguesa por Neves (2000). Este instrumento baseia-se no *Competing Values Framework* e avalia o clima organizacional através de 36 itens respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 = Discordo

totalmente a 5 = Concordo totalmente). Os itens encontram-se organizados em quatro dimensões: apoio (itens 1, 2, 4, 12, 16 e 24), relacionado com a cooperação, confiança e suporte interpessoal; inovação (itens 3, 5, 8, 17, 22, 26, 28, 30 e 33), associada à abertura à mudança e criatividade; regras (itens 7, 9, 14, 21, 25, 27 e 32), que refletem a formalização e a existência de procedimentos organizacionais; e objetivos (itens 6, 10, 11, 13, 15, 18, 19, 20, 23, 29, 31, 34, 35 e 36), relacionados com a orientação para resultados e desempenho organizacional. Conforme sistematizado na Tabela 1.

Tabela 1: Dimensões FOCUS 93.

Dimensão FOCUS 93	Quadrante CVF correspondente	Orientação central
Apoio	Clã	Relações, coesão, suporte
Regras	Hierarquia	Estrutura, formalização
Objetivos	Mercado	Resultados, produtividade
Inovação	Adhocracia	Criatividade, mudança

Este enquadramento é particularmente relevante no setor social, onde o equilíbrio entre normas institucionais, metas organizacionais, necessidades de inovação e relações de apoio pode determinar as perceções de sobrecarga emocional, eficácia profissional e exaustão, dimensões fundamentais do burnout (Maslach et al. 2001).

A utilização destes instrumentos permitiu avaliar os níveis de burnout, a perceção do clima organizacional e a relação entre estas variáveis nos trabalhadores das IPSS participantes no estudo.

2.6 Procedimentos

O protocolo do estudo seguirá as normas éticas definidas pela Declaração de Helsínquia (World Medical Association, 2013). Foi obtido Parecer Favorável da Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Bragança no mês de janeiro de 2026 (Anexo A). De modo a assegurar o cumprimento de todas as normas éticas, nomeadamente que todos os procedimentos de recolha, armazenamento e análise de dados serão realizados de forma a proteger a privacidade dos participantes e a integridade científica do estudo. Posteriormente foi iniciada a recolha dos dados, mediante consentimento informado a cada participante. Decorreu em fevereiro e março de 2026.

O questionário foi disponibilizado em formato online na plataforma Google Forms, durante o horário laboral. A distribuição dos questionários ocorreu após a autorização prévia das direções das instituições participantes. Em conjunto com o questionário cada participante recebeu um Termo de Consentimento Livre e Informado, onde foram esclarecidos todos os objetivos do estudo, tal como as garantias de anonimato e confidencialidade de todos os dados recolhidos.

3. Apresentação e análise dos resultados

Na presente secção são apresentados e analisados os resultados obtidos através da análise estatística dos dados recolhidos. Inicialmente procede-se à caracterização da amostra e à análise descritiva das variáveis em estudo, seguindo-se a apresentação dos resultados relativos ao teste das hipóteses de investigação.

Posteriormente, os resultados são interpretados, procurando compreender as relações identificadas entre *burnout*, clima organizacional e as restantes variáveis, bem como as suas implicações no contexto das IPSS.

3.1 Caracterização da amostra

Ao longo desta secção é apresentada a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, considerando variáveis como género, idade, estado civil, formação académica, função desempenhada, tempo de serviço, tipo de vínculo profissional, formação profissional na área e satisfação profissional.

A amostra do presente estudo é constituída por 117 participantes.

Relativamente ao sexo, que a amostra é constituída maioritariamente por participantes do sexo feminino (92,3%), sendo o sexo masculino menos frequente (7,7%) (Tabela 2).

Tabela 2: Caracterização da amostra por sexo.

		Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Sexo	Feminino	108	92,3
	Masculino	9	7,7
	Total	117	100,0

Observa-se em relação à idade, (Tabela 3), que a maioria dos participantes se distribui pelos grupos etários de 45-54 anos (40,2%), seguindo-se o grupo etário de 55 ou mais anos (27,4%), posteriormente o grupo etário 35-44 anos (18,8%) e por fim o grupo etário 25-34 anos (13,7%) que apresentam uma menor frequência.

Tabela 3: Distribuição da amostra por faixa etária.

		Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Idade	25- 34 anos	16	13,7
	35- 44 anos	22	18,8
	45- 54 anos	47	40,2
	55 anos ou mais	32	27,4
	Total	117	100,0

Relativamente ao estado civil, (Tabela 4), a maioria dos participantes encontra-se casada ou em união de facto (62,4%), seguindo-se os divorciados ou separados (16,2%), em seguida os divorciados (15,4%) e, por fim, os viúvos (6%), com menor representatividade.

Tabela 4: Distribuição da amostra por estado civil.

		Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Válido	Casado(a)/ União de facto	73	62,4
	Divorciado(a)/ Separado(a)	19	16,2
	Solteiro(a)	18	15,4
	Viúvo(a)	7	6,0
	Total	117	100,0

No que diz respeito à formação académica, (Tabela 5), os resultados apresentados demonstram que a maioria dos participantes possui o 12º ano (56,4%), seguindo-se os restantes níveis de escolaridade, nomeadamente o 9º ano (18,8%), o 6º ano (12%), e o ensino superior (licenciatura ou

mestrado) (11,1%) e o 4º ano (1,7%). Estes resultados refletem uma diversidade de níveis de qualificação na amostra.

Tabela 5: Distribuição da amostra por formação académica.

		Frequência	
		(n)	Percentagem válida (%)
Válido	12º ano	66	56,4
	4º ano	2	1,7
	6º ano	14	12,0
	9º ano	22	18,8
	Ensino superior	13	11,1
	Total	117	100,0

Em relação ao tipo de vínculo à instituição, (Tabela 6), os seus resultados mostram que a maioria dos participantes possui contrato sem termo (92,3%), seguindo-se contratos a termo certo (5,1%), contratos renováveis (1,7%) e contratos temporários (0,9%), com menor representatividade.

Tabela 6: Distribuição da amostra por tipo de vínculo.

		Frequência (n)	
			Percentagem válida (%)
Válido	Renovável	2	1,7
	Sem termo	108	92,3
	Temporário	1	0,9
	Termo certo	6	5,1
	Total	117	100,0

Relativamente à função desempenhada na instituição, (Tabela 7), observa-se uma maior predominância de ajudantes de ação direta (90,6%), seguindo-se os enfermeiros (6%), os nutricionistas (1,7%) e o fisioterapeuta e a psicóloga com (0,9%). Esta distribuição é coerente com a estrutura típica das IPSS, onde os profissionais de apoio direto representam a maioria da força de trabalho.

Tabela 7: Distribuição da amostra por função desempenhada.

		Frequência (n)	
			Percentagem válida (%)
Válido	Ajudante de ação direta	106	90,6
	Enfermeiro(a)	7	6,0
	Fisioterapeuta	1	0,9
	Nutricionista	2	1,7
	Psicóloga	1	0,9
	Total	117	100,0

No que se refere à formação profissional na área, (Tabela 8), a maioria dos participantes indicou possuir formação (92,3%), enquanto uma menor percentagem referiu não ter formação específica (7,7%).

Tabela 8: Distribuição da amostra quanto à formação profissional.

		Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Válido	Não	9	7,7
	Sim	108	92,3
	Total	117	100,0

Relativamente à satisfação profissional, (Tabela 9), evidencia-se que a maioria dos participantes apresenta níveis elevados de satisfação, destacando-se as categorias “alta” (84,6%) e os níveis “baixa” (10,3%) e com menos frequência os níveis “muito alta” (5,1%) e “muito baixa” (0%).

Tabela 9: Distribuição da amostra por níveis de satisfação profissional.

		Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Válido	Alta	99	84,6
	Baixa	12	10,3
	Muito alta	6	5,1
	Total	117	100,0

Por fim no que diz respeito ao tempo de serviço, (Tabela 10), evidencia-se que os participantes apresentam uma média de 11,87 anos (DP = 6,573), indicando uma variabilidade na experiência profissional dentro da amostra.

Tabela 10: Média e desvio padrão do tempo de serviço.

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo de serviço (anos)	117	1	24	11,87	6,573
N válido (de lista)	117				

De forma global, a amostra caracteriza-se por uma predominância do género feminino, níveis elevados de satisfação profissional e uma diversidade de funções e níveis de formação, refletindo a heterogeneidade dos profissionais que integram as IPSS.

3.2 Síndrome de Burnout e clima organizacional

Para cada escala, foram criadas as respetivas dimensões através do cálculo da média dos itens que as compõem, seguindo a estrutura teórica definida pelos autores originais dos instrumentos. Assim,

foram obtidas as subescalas do FOCUS-93 e do MBI-HSS, que serviram de base às análises subsequentes.

3.2.1 Análise descritiva

Neste segmento são apresentados os resultados obtidos e as análises descritivas das variáveis burnout e clima organizacional e as suas respectivas dimensões.

No que respeita ao síndrome de *burnout*, (Tabela 11), a mostra estudada apresenta uma média de 2,09 (DP=0,75). Numa análise dimensional, os resultados indicam que a média de Exaustão Emocional foi de 2,13 (DP = 0,98), a Despersonalização apresentou uma média de 1,60 (DP = 0,76) e a Realização Pessoal apresentou uma média de 2,36 (DP=1,03).

Tabela 11: Média e desvio padrão da variável MBI HSS e as suas dimensões.

Variável	M	DP	Min	Máx
Exaustão emocional	2,13	0,98	1,00	6,22
Despersonalização	1,60	0,76	1,00	5,20
Realização pessoal	2,36	1,03	1,00	4,63
MBI HSS total	2,09	0,75	1,00	4,05

Relativamente ao clima organizacional, (Tabela 12), a amostra estudada apresenta para a dimensão Apoio uma média de 3,77 (DP=0,58) para a dimensão Regras uma média de 3,58 (DP= 0,39), para a dimensão Inovação uma média de 3,17 (DP= 0,51) e para a dimensão Objetivos uma média de 3,11 (DP= 0,46). Relativamente ao total da escala, que traduz o clima organizacional, esta apresentou uma média de 3,33 (DP= 0,37).

Tabela 12: Média e desvio padrão da variável FOCUS 93 e as suas dimensões.

Variável	M	DP	Min	Máx
Apoio	3,77	0,58	1,67	4,83
Regras	3,58	0,39	2,29	4,57
Inovação	3,17	0,51	2,00	4,22
Objetivos	3,11	0,46	1,86	3,79
FOCUS 93 total	3,33	0,37	2,06	3,97

Em relação à exaustão emocional, (Tabela 13), verifica-se que 35,0% dos participantes apresentam níveis baixos, 30,8% níveis médios e 34,2% níveis altos.

Tabela 13: Níveis de exaustão emocional por percentis.

Exaustão Emocional	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	41	35,0
Médio	36	30,8
Alto	40	34,2
Total	117	100,0

Estes resultados evidenciam uma distribuição relativamente equilibrada entre os diferentes níveis de exaustão emocional, com uma ligeira predominância dos níveis baixos. No entanto, a percentagem de participantes com níveis elevados é também significativa, sugerindo a presença de desgaste emocional relevante numa parte considerável da amostra.

Relativamente à Despersonalização, (Tabela 14), verifica-se que os participantes apresentam 44,4% relativamente níveis baixos, 25,6% nos níveis médios e 29,9% nos níveis altos.

Tabela 14: Níveis de despersonalização por percentis.

Despersonalização	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	52	44,4
Médio	30	25,6
Alto	35	29,9
Total	117	100,0

Estes resultados evidenciam uma distribuição diferente entre os diferentes níveis de despersonalização, apresentando uma maior predominância dos níveis baixos. Os outros dois níveis (médio e alto) estão equiparados, havendo um ligeiro aumento nos níveis altos.

Em relação à Realização pessoal, verifica-se que os participantes apresentam 30,8% relativamente níveis baixos, 35% nos níveis médios e 34,2% nos níveis altos (Tabela 15).

Tabela 15: Níveis de realização pessoal por percentis.

Realização pessoal	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	36	30,8
Médio	41	35,0
Alto	40	34,2
Total	117	100,0

Estes resultados evidenciam uma distribuição semelhante entre os diferentes níveis de realização pessoal, apresentando uma maior predominância dos níveis médios, ligeiramente a baixo estão os níveis altos e por fim os níveis baixos.

Relativamente às dimensões do clima organizacional e em relação à dimensão apoio, (Tabela 16), verifica-se que os participantes apresentam 40,2% nos níveis médios, e 29,9% tanto nos níveis baixos como altos.

Tabela 16: Níveis de apoio por percentis.

Apoio	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	35	29,9
Médio	47	40,2
Alto	35	29,9
Total	117	100,0

Estes resultados demonstram uma distribuição diferente entre os níveis, pois os níveis médios têm um percentil bastante elevado em relação aos outros dois níveis.

Em relação à dimensão regras, (Tabela 17), verifica-se que os participantes apresentam 28,2% nos níveis médios, 36,8% nos níveis baixos e 35% nos níveis altos.

Tabela 17: Níveis de regras por percentis.

Regras	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	43	36,8
Médio	33	28,2
Alto	41	35,0
Total	117	100,0

Estes resultados demonstram uma distribuição semelhante entre os níveis baixos e altos e uma diferença entre os níveis médios, que têm uma percentagem mais baixa.

Em relação à dimensão Inovação, (Tabela 18), verifica-se que os participantes apresentam 38,5% nos níveis médios, 33,3% nos níveis baixos e 28,2% nos níveis altos.

Tabela 18: Distribuição dos níveis de inovação por percentis.

Inovação	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	39	33,3
Médio	45	38,5
Alto	33	28,2
Total	117	100,0

Estes resultados demonstram uma distribuição diferente entre os níveis, sendo o nível médio o que apresenta percentagens mais elevadas, seguindo-se o nível baixo e posteriormente o nível alto.

Em relação à dimensão objetivos, (Tabela 19), verifica-se que os participantes apresentam 31,6% nos níveis médios, 32,5% nos níveis baixos e 35,9% nos níveis altos.

Tabela 19: Níveis de objetivos por percentis.

Objetivos	Frequência (n)	Percentagem válida (%)
Baixo	38	32,5
Médio	37	31,6
Alto	42	35,9
Total	117	100,0

Estes resultados demonstram uma distribuição semelhante entre os níveis, sendo o nível alto o que apresenta percentagens mais elevadas, seguindo-se o nível baixo e posteriormente o nível médio.

3.2.2 Consistência interna

De modo a avaliar a fiabilidade das escalas utilizadas no estudo, procedeu-se à análise da consistência interna, através do alfa de *Cronbach*. Esta análise permite verificar a homogeneidade das escalas e das suas respetivas dimensões.

Relativamente aos resultados da consistência interna associados à síndrome de burnout, avaliada pela escala MBI-HSS e respetivas dimensões (Tabela 20), verificou-se que todas as dimensões apresentaram valores de fiabilidade adequados.

Tabela 20: Consistência interna MBI HSS e suas dimensões.

Escala	Dimensão	Nº itens	α de <i>Cronbach</i> no presente estudo	α de <i>Cronbach</i> no estudo Gonçalves (2013)
MBI HSS	Exaustão emocional	9	0,95	0,88
MBI HSS	Despersonalização	5	0,77	0,34
MBI HSS	Realização pessoal	8	0,92	0,80
MBI HSS	Total	22	0,93	0,82

A dimensão exaustão emocional apresentou uma consistência interna muito boa ($\alpha=0,95$), a dimensão despersonalização apresentou uma consistência interna razoável ($\alpha=0,77$) e a dimensão realização pessoal, apresenta uma consistência interna muito boa ($\alpha=0,92$). Relativamente à consistência interna da escala no total, temos uma consistência interna muito boa ($\alpha=0,93$)

No estudo de Gonçalves (2013), os valores do alfa de Cronbach, são inferiores ao deste estudo, tendo uma consistência interna na escala total, e nas dimensões exaustão emocional e realização pessoal, enquanto a despersonalização apresenta uma consistência interna inadmissível.

No que respeita ao clima organizacional, (Tabela 21), a consistência interna para o questionário FOCUS 93, obteve valores adequados tanto para a escala global como para as diferentes dimensões.

Tabela 21: Consistência interna FOCUS 93 e suas dimensões.

Escala	Dimensão	Nº itens	α de <i>Cronbach</i> no presente estudo	α de <i>Cronbach</i> no estudo Carvalho (2020)
FOCUS 93	Apoio	6	0,80	0,92
FOCUS 93	Regras	7	0,69	0,90
FOCUS 93	Inovação	9	0,83	0,84
FOCUS 93	Objetivos	14	0,85	0,86
FOCUS 93	Total	36	0,91	

A dimensão apoio, apresentou uma consistência interna boa ($\alpha=0,80$), a dimensão regras apresentou uma consistência interna ligeiramente abaixo do valor de referência ($\alpha = 0,69$), sendo, no entanto, considerada fraca, a dimensão inovação apresentou uma consistência interna boa ($\alpha=0,83$), a dimensão objetivos apresentou uma consistência interna boa ($\alpha=0,85$). Em relação à escala global esta apresentou uma consistência interna muito boa ($\alpha=0,91$).

No estudo de Carvalho (2020), os valores do alfa de *Cronbach*, são superiores ao deste estudo, tendo uma consistência interna boa nas dimensões regras, inovação e objetivos, enquanto a dimensão apoio o apresenta uma consistência interna muito boa.

3.2.3 Testes de normalidade

Nesta parte realizam-se os testes de normalidade através dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Conforme preconizado na literatura (Ghasemi e Zahediasl, 2012), os resultados destes testes permitiram determinar a adequação dos procedimentos a utilizar nas análises inferenciais subsequentes. Os dois testes permitem analisar se a distribuição observada se aproxima de uma distribuição normal, sendo que valores de significância superiores a 0,05 indicam que não existem evidências suficientes para rejeitar a hipótese de normalidade.

Segundo, Ghasemi e Zahediasl (2012), o teste de *Shapiro-Wilk* apresenta maior poder estatístico para detetar desvios da normalidade quando comparado com o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, sendo o mais recomendado para amostras pequenas e moderadas. Por esse motivo, a interpretação dos resultados privilegiou o teste de *Shapiro-Wilk*, complementando-se a análise com os resultados do teste de *Kolmogorov-Smirnov*. A utilização destes procedimentos permite fundamentar a escolha dos testes estatísticos para as seguintes etapas.

A normalidade das variáveis foi avaliada através dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* (Tabela 22). Os resultados evidenciaram valores de significância inferiores a 0,05 para todas as

variáveis, indicando que estas não seguem uma distribuição normal. Face a estes resultados, e para garantir robustez da análise, optou-se pela utilização exclusiva de testes estatísticos não paramétricos nas análises inferenciais subsequentes.

Tabela 22: Testes de normalidade das variáveis em estudo.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística	gl	Sig.
Exaustão emocional	0,154	117	< 0,001
Despersonalização	0,215	117	< 0,001
Realização pessoal	0,107	117	0,002
Apoio	0,160	117	< 0,001
Regras	0,131	117	< 0,001
Inovação	0,119	117	< 0,001
Objetivos	0,151	117	< 0,001

3.2.4 Hipóteses de Investigação

Após a análise descritiva e avaliação das propriedades psicométricas dos instrumentos, procedeu-se à análise inferencial dos dados, com o objetivo de testar as hipóteses formuladas para o presente estudo. Considerando a ausência de normalidade na distribuição das variáveis, o plano analítico recorreu a testes não paramétricos. Concretamente, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* para avaliar a associação entre variáveis contínuas. Para analisar diferenças entre grupos independentes, recorreu-se ao teste U de *Mann-Whitney* (para variáveis com duas categorias, como o sexo) e ao teste de *Kruskal-Wallis* (para variáveis com três ou mais categorias, como a faixa etária). Sempre que o teste de *Kruskal-Wallis* se revelou significativo, procedeu-se à análise de comparações múltiplas aos pares (*post hoc*), através do teste *Dunn-Bonferroni*, para identificar em que grupos específicos residiam as diferenças.

HI₁- Existem diferenças entre o clima organizacional e os níveis de Burnout.

Para responder à hipótese 1, foi utilizada a correlação de *Spearman* para analisar a associação entre o score total da Síndrome de burnout e o score total do clima organizacional. Em seguida, analisou-se a relação entre a síndrome de burnout total para cada uma das dimensões do clima organizacional e o clima organizacional para cada dimensão da síndrome de burnout.

Os resultados demonstram a existência de uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre o burnout global e o clima organizacional global ($p = -0,526$; $p < 0,001$). Estes resultados indicam uma percepção mais favorável do clima organizacional que tende a associar-se a níveis menores de burnout (Tabela 23).

Tabela 23: Correlação de Spearman entre o burnout total e o clima organizacional total.

Variáveis	ρ	p
Síndrome de Burnout total × Clima organizacional total	-0,526	<0,001

A análise das dimensões do clima organizacional demonstrou que as dimensões Objetivos ($\rho = -0,661$) e Regras ($\rho = -0,519$) apresentaram as associações negativas mais fortes com o burnout total, sugerindo que a clareza dos objetivos organizacionais, bem como a existência de regras e procedimentos bem definidos, poderão constituir fatores protetores relativamente ao desenvolvimento do burnout. Por sua vez, as dimensões Apoio ($\rho = -0,155$) e Inovação ($\rho = -0,018$) evidenciaram associações mais fracas (Tabela 24).

Tabela 24: Correlação de Spearman entre o Burnout total e as dimensões do clima organizacional.

Variável	MBI HSS total	Apoio	Regras	Inovação	Objetivos
MBI HSS total	1,000	-0,155	-0,519**	-0,018	-0,661
Apoio	-0,155	1,000	0,459**	0,634	0,082
Regras	-0,519**	0,459**	1,000	0,471	0,579
Inovação	-0,018	0,634**	0,471**	1,000	0,074
Objetivos	-0,661**	0,082	0,579**	0,074	1,000

Verificou-se ainda que o clima organizacional total se relacionou negativamente com todas as dimensões do burnout, sendo a associação mais forte observada com a Exaustão Emocional ($\rho = -0,569$), seguida da Realização Pessoal invertida ($\rho = -0,420$) e da Despersonalização ($\rho = -0,268$). Estes resultados sugerem que profissionais que percebem um clima organizacional mais favorável tendem a apresentar menor desgaste emocional, menor despersonalização e maior realização profissional (Tabela 25).

Tabela 25: Correlação de Spearman entre o Clima organizacional total e as dimensões do burnout.

Variáveis	FOCUS 93 total	Exaustão emocional	Despersonalização	Realização pessoal
FOCUS 93 total	1,000	-0,569	-0,268	-0,420
Exaustão Emocional	-0,569	1,000	0,582	0,674
Despersonalização	-0,268	0,582	1,000	0,398
Realização Pessoal	-0,420	0,674	0,398	1,000

Relativamente às medianas das dimensões do burnout e do clima organizacional (Tabela 26), em relação ao burnout, a dimensão que apresentou a mediana mais elevada foi a Exaustão Emocional ($Md = 2,00$), seguida da Realização Pessoal invertida ($Md = 2,13$) e da Despersonalização ($Md = 1,40$). O valor mediano do burnout total foi de 1,91.

No que respeita ao clima organizacional, a dimensão Apoio apresentou a mediana mais elevada ($Md = 3,83$), seguida das Regras ($Md = 3,57$), dos Objetivos ($Md = 3,29$) e da Inovação ($Md = 3,22$). O clima organizacional total apresentou uma mediana de 3,39, sugerindo uma perceção globalmente positiva do clima organizacional por parte dos participantes.

Tabela 26: Valores medianos das dimensões do burnout e do clima organizacional.

Dimensões	Medianas
Exaustão Emocional	2,00
Despersonalização	1,40
Realização Pessoal	2,13
Total MBI HSS	1,91
Apoio	3,83
Regras	3,57
Inovação	3,22
Objetivos	3,29
Total FOCUS 93	3,39

Assim, os resultados obtidos suportam a hipótese H1, evidenciando que um clima organizacional mais positivo está associado a níveis inferiores de burnout.

H1₂- Existem diferenças entre as variáveis sociodemográficas e os níveis de Burnout.

Para testar a H1₂, foram utilizados os testes *Mann-Whitney U* e *Kruskal-Wallis*. Quando se verificaram diferenças significativas no teste de *Kruskal-Wallis*, realizaram-se análises pós-hoc através do teste de *Dunn-Bonferroni*.

Relativamente ao sexo e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ($p = 0,054$). Contudo, observou-se uma mediana superior no sexo feminino ($Md = 2,07$) comparativamente ao sexo masculino ($Md = 1,40$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p=0,036$), sendo a mediana superior no sexo feminino ($Md = 2,00$) comparativamente ao masculino ($Md = 1,44$). Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Despersonalização ($p = 0,233$), na Realização Pessoal ($p = 0,089$) nem no burnout total ($p = 0,054$) (Tabela 27).

Tabela 27: Síndrome de Burnout em função do sexo: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	Feminino Md	Masculino Md	<i>p</i>
Exaustão Emocional	2,00	1,44	0,036
Despersonalização	1,4	1,4	0,233
Realização Pessoal	2,25	1,63	0,089
Total - MBI HSS	2,07	1,40	0,054

Relativamente à idade e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos etários ($p = 0,081$). Contudo, observou-se uma mediana superior nos participantes com 55 ou mais anos ($Md = 2,17$), comparativamente aos restantes grupos etários. Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p = 0,029$) e na Despersonalização ($p = 0,046$). Os participantes com 55 ou mais anos apresentaram a mediana mais elevada na exaustão emocional ($Md = 2,33$), enquanto na despersonalização as medianas oscilaram entre 1,20 e 1,60. Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Realização Pessoal ($p = 0,180$) nem no burnout total ($p = 0,081$) (Tabela 28).

Tabela 28: Síndrome de Burnout em função da faixa etária: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	25-34 (Md)	35-44 (Md)	45- 54 (Md)	55 ou + (Md)	<i>p</i>
Exaustão Emocional	1,50	2,06	1,89	2,33	0,029
Despersonalização	1,30	1,60	1,20	1,60	0,046
Realização Pessoal	2,31	2,44	2,00	2,50	0,180
Total - MBI HSS	1,66	2,14	1,76	2,17	0,081

Relativamente ao estado civil e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p = 0,010$), observando-se uma mediana superior nos participantes viúvos ($Md = 3,02$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p = 0,061$). Contudo, observaram-se diferenças estatisticamente significativas na Despersonalização ($p = 0,004$) e na Realização Pessoal ($p = 0,010$), sendo os participantes viúvos aqueles que apresentaram as medianas mais elevadas em ambas as dimensões ($Md = 2,00$ e $Md = 3,38$, respetivamente) (Tabela 29).

Tabela 29: Síndrome de Burnout em função do estado civil: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	Casado/ união de facto (Md)	Divorciado (Md)	Solteiro (Md)	Viúvo (Md)	p
Exaustão Emocional	2,00	1,78	1,89	2,56	0,061
Despersonalização	1,40	1,20	1,40	2,00	0,004
Realização Pessoal	2,13	1,63	2,44	3,38	0,010
Total - MBI HSS	1,90	1,61	2,00	3,02	0,010

Uma vez identificadas diferenças estatisticamente significativas na dimensão Despersonalização, realizou-se uma análise post hoc de comparações múltiplas aos pares através do teste de Dunn-Bonferroni (Tabela 30). Os resultados demonstraram que os participantes viúvos apresentaram níveis significativamente superiores de despersonalização comparativamente aos participantes divorciados/separados ($p = 0,002$), solteiros ($p = 0,018$) e casados/união de facto ($p = 0,020$).

Tabela 30: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por estado civil: MBI HSS.

Dimensão	Comparação	Estatística	p (ajustado)
Despersonalização	Divorciado/Separado vs Solteiro	-0,804	1,000
	Divorciado/Separado vs Casado/União facto	1,651	0,593
	Divorciado/Separado vs Viúvo	-3,584	0,002
	Solteiro vs Casado/União facto	0,611	1,000
	Solteiro vs Viúvo	-2,964	0,018
	Casado/União facto vs Viúvo	-2,930	0,020
Realização pessoal	Divorciado/Separado vs Casado/União facto	2,014	0,264
	Divorciado/Separado vs Solteiro	-1,580	0,685
	Divorciado/Separado vs Viúvo	-3,335	0,005
	Casado/União facto vs Solteiro	-0,004	1,000
	Casado/União facto vs Viúvo	-2,416	0,094
	Solteiro vs Viúvo	-2,143	0,192

Relativamente à formação académica e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis de escolaridade ($p = 0,165$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão Despersonalização ($p = 0,022$). Os participantes com 9.º ano de escolaridade apresentaram a mediana mais elevada nesta dimensão (Md = 2,00). Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p = 0,419$), na Realização Pessoal ($p = 0,177$) nem na pontuação global da Síndrome de Burnout (Tabela 31).

Tabela 31: Síndrome de Burnout em função da formação académica: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	4º ano (Md)	9º ano (Md)	12º ano (Md)	Ensino superior (Md)	p
Exaustão Emocional	1,89	1,83	2,22	2,17	0,419
Despersonalização	1,20	2,00	1,70	1,60	0,022
Realização Pessoal	2,00	2,81	3,19	2,06	0,177
Total - MBI HSS	1,80	2,22	2,26	2,04	0,165

Na dimensão Despersonalização, a análise post hoc de comparações múltiplas não identificou diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis de formação académica após o ajustamento para comparações múltiplas (Tabela 32).

Tabela 32: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por formação académica: MBI HSS.

Dimensão	Comparação	Estatística	p (ajustado)
Despersonalização	6º ano vs 4º ano	1,182	1,000
	6º ano vs Ensino Superior	-1,518	1,000
	6º ano vs 12º ano	-1,794	0,728
	6º ano vs 9º ano	-2,156	0,311
	4º ano vs Ensino Superior	-1,647	0,995
	4º ano vs 12º ano	-2,261	0,238
	4º ano vs 9º ano	-2,020	0,434
	Ensino superior vs 12º ano	1,000	1,000
	Ensino Superior vs 9º ano	1,513	1,000
	12º ano vs 9º ano	1,037	1,000

Assim, a hipótese H2 foi parcialmente confirmada uma vez que apenas algumas variáveis sociodemográficas se relacionaram significativamente com as dimensões do *burnout*.

HI₃- Existem diferenças entre as variáveis organizacionais e os níveis de Burnout.

Para testar a H₃, foram utilizados os testes Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis e a correlação de Spearman, de acordo com a natureza das variáveis analisadas. Sempre que o teste de Kruskal-Wallis revelou diferenças estatisticamente significativas, realizaram-se análises pós-hoc através do teste de Dunn-Bonferroni.

Relativamente à formação profissional e considerando a pontuação global da Síndrome de *Burnout*, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com e sem formação profissional ($p = 0,051$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p = 0,271$) nem na Despersonalização ($p = 0,876$). Contudo, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Realização Pessoal (p

= 0,022), observando-se uma mediana superior nos participantes sem formação profissional ($Md = 3,38$) comparativamente aos participantes com formação profissional ($Md = 2,13$) (Tabela 33).

Tabela 33: Síndrome de Burnout em função da formação profissional: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	Sim (Md)	Não (Md)	<i>p</i>
Exaustão emocional	2,00	2,00	0,271
Despersonalização	1,40	1,40	0,876
Realização pessoal	2,13	3,38	0,022
Total - MBI HSS	1,90	2,44	0,051

Na representação da análise correlacional de *Spearman* revela-se associações positivas significativas em duas dimensões do *burnout* (Tabela 34).

Tabela 34: Correlação entre o tempo de serviço e as dimensões da síndrome de burnout: MBI HSS.

Variável	Exaustão Emocional	Despersonalização	Realização Pessoal	Tempo de serviço (anos)
Exaustão Emocional	1,000	0,582	0,674	0,239
Despersonalização	0,582	1,000	0,398	0,010
Realização Pessoal	0,674	0,398	1,000	0,056
Tempo de serviço (anos)	0,239	0,010	0,056	1,000

A análise correlacional de *Spearman* revelou associações positivas significativas entre Exaustão Emocional e Despersonalização ($r_s = 0,582$; $p < 0,001$), bem como entre Exaustão Emocional e Realização Pessoal invertida ($r_s = 0,674$; $p < 0,001$). Verificou-se igualmente uma correlação positiva moderada entre Despersonalização e Realização Pessoal invertida ($r_s = 0,398$; $p < 0,001$).

Relativamente ao tempo de serviço, observou-se uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa com a Exaustão Emocional ($r_s = 0,239$; $p = 0,010$), indicando que maiores anos de serviço estão associados a níveis mais elevados de desgaste emocional. Não se verificaram associações estatisticamente significativas entre o tempo de serviço e a Despersonalização ($r_s = 0,010$; $p = 0,915$) ou a Realização Pessoal invertida ($r_s = 0,056$; $p = 0,551$).

Relativamente ao tipo de vínculo e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p = 0,074$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p = 0,204$) nem na Realização Pessoal ($p = 0,074$). Contudo, observaram-se diferenças estatisticamente significativas na Despersonalização ($p = 0,039$), sendo os participantes com vínculo renovável aqueles que apresentaram a mediana mais elevada ($Md = 5,00$) (Tabela 35).

Tabela 35: Síndrome de Burnout em função do vínculo: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	Renovável (Md)	Sem termo (Md)	Termo certo (Md)	<i>p</i>
Exaustão Emocional	2,67	2,00	1,67	0,204
Despersonalização	5,00	1,40	1,30	0,039
Realização Pessoal	3,88	2,13	3,50	0,074
Total - MBI HSS	3,85	1,90	2,20	0,074

Relativamente à função desempenhada e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos profissionais ($p = 0,174$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p = 0,361$) nem na Despersonalização ($p = 0,846$). Contudo, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Realização Pessoal ($p = 0,005$), observando-se uma mediana superior nos ajudantes de ação direta ($Md = 2,25$) e inferior nos enfermeiros ($Md = 1,13$) (Tabela 36).

Tabela 36: Síndrome de Burnout em função da função desempenhada: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	Ajudante de ação direta (Md)	Enfermeiro (Md)	Nutricionista (Md)	<i>p</i>
Exaustão Emocional	2,00	1,44	2,17	0,361
Despersonalização	1,40	1,60	1,50	0,846
Realização Pessoal	2,25	1,13	2,13	0,005
Total - MBI HSS	2,07	1,46	1,93	0,174

A análise post hoc de comparações múltiplas aos pares identificou diferenças estatisticamente significativas na dimensão Realização Pessoal invertida entre enfermeiros e ajudantes de ação direta ($p = 0,013$). Considerando os valores medianos observados anteriormente, os ajudantes de ação direta apresentaram níveis superiores nesta dimensão quando comparados com os enfermeiros (Tabela 37).

Tabela 37: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por função desempenhada: MBI HSS.

Dimensão	Comparação	Estatística	p (ajustado)
Realização pessoal	Fisioterapeuta vs Enfermeiro	0,424	1,000
	Fisioterapeuta vs Nutricionista	-1,061	1,000
	Fisioterapeuta vs Ajudante ação direta	1,703	0,886
	Fisioterapeuta vs Psicóloga	-2,004	0,451
	Enfermeiro vs Nutricionista	-1,055	1,000
	Enfermeiro vs Ajudante ação direta	3,223	0,013
	Enfermeiro vs Psicóloga	-2,227	0,259
	Nutricionista vs Ajudante ação direta	0,577	1,000
	Nutricionista vs Psicóloga	-1,253	1,000
	Ajudante ação direta vs Psicóloga	-1,118	1,000

Relativamente à satisfação profissional e considerando a pontuação global da Síndrome de Burnout, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p < 0,001$), observando-se uma mediana superior nos participantes com baixa satisfação profissional ($Md = 2,45$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional ($p < 0,001$), na Despersonalização ($p < 0,001$) e na Realização Pessoal ($p = 0,004$). Os participantes com baixa satisfação profissional apresentaram as medianas mais elevadas na Exaustão Emocional ($Md = 2,61$) e na Despersonalização ($Md = 1,80$), enquanto os participantes com muito elevada satisfação profissional apresentaram a mediana mais elevada na Realização Pessoal ($Md = 3,44$) (Tabela 38).

Tabela 38: Síndrome de Burnout em função da satisfação profissional: MBI HSS.

Síndrome de Burnout	Muito alta (Md)	Alta (Md)	Baixa (Md)	p
Exaustão Emocional	1,94	1,89	2,61	$< 0,001$
Despersonalização	1,30	1,40	1,80	$< 0,001$
Realização Pessoal	3,44	2,00	2,81	0,004
Total - MBI HSS	2,32	1,77	2,45	$< 0,001$

As comparações múltiplas revelaram diferenças estatisticamente significativas na Exaustão Emocional entre os participantes com elevada e baixa satisfação profissional ($p < 0,001$). Na dimensão Despersonalização observaram-se igualmente diferenças entre estes grupos ($p = 0,001$). Relativamente à Realização Pessoal invertida, verificaram-se diferenças entre os participantes com

elevada e muito elevada satisfação profissional ($p = 0,023$). Estes resultados reforçam a associação entre níveis de satisfação profissional e burnout (Tabela 39).

Tabela 39: Comparações múltiplas das dimensões do burnout por satisfação profissional: MBI HSS.

Dimensão	Comparação	Estatística	p (ajustado)
Realização Pessoal	Alta vs Baixa	-2,227	0,078
	Alta vs Muito alta	-2,661	0,023
	Baixa vs Muito alta	-0,876	1,000
Exaustão Emocional	Alta vs Muito alta	-0,821	1,000
	Alta vs Baixa	-3,769	< 0,001
	Muito alta vs Baixa	1,614	0,319
Despersonalização	Alta vs Muito alta	-0,614	1,000
	Alta vs Baixa	-3,752	0,001
	Muito alta vs Baixa	1,778	0,226

Assim, a hipótese H3 foi parcialmente confirmada, sendo a satisfação profissional a variável organizacional mais fortemente associada ao burnout.

H₄- Existem diferenças entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões do clima organizacional.

Para testar a H₄, recorreu-se aos testes Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis. Nos casos de significância estatística, foram realizadas análises pós-hoc através do teste de Dunn-Bonferroni.

Relativamente ao sexo e considerando a pontuação global do clima organizacional, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ($p = 0,046$), observando-se uma mediana superior no sexo masculino ($Md = 3,58$) comparativamente ao sexo feminino ($Md = 3,38$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão Apoio ($p = 0,042$), sendo a mediana superior no sexo masculino ($Md = 4,00$). Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Regras ($p = 0,094$), Inovação ($p = 0,177$) e Objetivos ($p = 0,412$) (Tabela 40).

Tabela 40: Clima organizacional em função do sexo: FOCUS 93.

Clima organizacional	Feminino (Md)	Masculino (Md)	p
Apoio	3,83	4,00	0,042
Regras	3,57	3,86	0,094
Inovação	3,22	3,33	0,177
Objetivos	3,21	3,50	0,412
Total- FOCUS 93	3,38	3,58	0,046

Relativamente à idade e considerando a pontuação global do clima organizacional, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários ($p < 0,001$), observando-se uma mediana superior nos participantes entre os 25 e os 34 anos ($Md = 3,63$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Apoio ($p = 0,003$), Regras ($p = 0,001$), Inovação ($p < 0,001$) e Objetivos ($p = 0,023$). Os participantes entre os 25 e os 34 anos apresentaram as medianas mais elevadas nas dimensões Apoio ($Md = 4,08$), Regras ($Md = 3,86$) e Inovação ($Md = 3,50$), enquanto os participantes entre os 45 e os 54 anos apresentaram a mediana mais elevada na dimensão Objetivos ($Md = 3,36$) (Tabela 41).

Tabela 41: Clima organizacional em função da faixa etária: FOCUS 93.

Clima organizacional	25-34 (Md)	35- 44 (Md)	45-54 (Md)	55 ou + (Md)	p
Apoio	4,08	3,33	3,83	3,91	0,003
Regras	3,86	3,43	3,71	3,64	0,001
Inovação	3,50	2,89	3,11	3,44	< 0,001
Objetivos	3,25	2,86	3,36	3,29	0,023
Total- FOCUS 93	3,63	3,06	3,42	3,46	< 0,001

A análise de comparações múltiplas aos pares revelou diferenças estatisticamente significativas em várias dimensões do clima organizacional. Na dimensão Apoio observaram-se diferenças entre os participantes com 35–44 anos e os participantes com 25–34 anos ($p = 0,002$). Na dimensão Regras verificaram-se diferenças entre o grupo dos 35–44 anos e os grupos 45–54 anos ($p = 0,010$), 55 ou mais anos ($p = 0,022$) e 25–34 anos ($p = 0,001$). Na dimensão Inovação observaram-se diferenças entre os grupos 35–44 anos e 55 ou mais anos ($p = 0,040$), 35–44 anos e 25–34 anos ($p = 0,001$) e ainda entre os grupos 45–54 anos e 25–34 anos ($p = 0,006$). Na dimensão Objetivos verificaram-se diferenças entre os grupos 35–44 anos e 45–54 anos ($p = 0,049$), bem como entre os grupos 35–44 anos e 55 ou mais anos ($p = 0,033$) (Tabela 42)

Tabela 42: Comparações múltiplas das dimensões do clima organizacional por grupos etários: FOCUS 93.

Dimensão	Comparação etária	Estatística	p (ajustado)
Apoio	35–44 vs 45–54	-2,243	0,150
	35–44 vs ≥55	-2,408	0,096
	35–44 vs 25–34	3,646	0,002
	45–54 vs ≥55	-0,383	1,000
	45–54 vs 25–34	2,138	0,195
	≥55 vs 25–34	1,734	0,497
Regras	35–44 vs ≥55	-2,900	0,022
	35–44 vs 45–54	-3,157	0,010
	35–44 vs 25–34	3,726	0,001
	≥55 vs 45–54	0,054	1,000
	≥55 vs 25–34	1,375	1,000
	45–54 vs 25–34	1,412	0,948
Inovação	35–44 vs 45–54	-1,070	1,000
	35–44 vs ≥55	-2,714	0,040
	35–44 vs 25–34	3,739	0,001
	45–54 vs ≥55	-2,074	0,228
	45–54 vs 25–34	3,290	0,006
	≥55 vs 25–34	1,557	0,716
Objetivos	35–44 vs 45–54	-2,642	0,049
	35–44 vs 25–34	2,310	0,125
	35–44 vs ≥55	-2,775	0,033
	45–54 vs 25–34	0,264	1,000
	45–54 vs ≥55	-0,376	1,000
	25–34 vs ≥55	-0,032	1,000

Relativamente ao estado civil e considerando a pontuação global do clima organizacional, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p = 0,699$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Apoio ($p = 0,416$), Regras ($p = 0,327$), Inovação ($p = 0,190$) e Objetivos ($p = 0,257$) (Tabela 43).

Tabela 43- Clima organizacional em função do estado civil: FOCUS 93.

Clima organizacional	Casado/ união de facto (Md)	Divorciado (Md)	Solteiro (Md)	Viúvo (Md)	p
Apoio	3,83	3,83	4,08	4,00	0,416
Regras	3,57	3,43	3,64	3,29	0,327
Inovação	3,22	3,22	3,33	3,56	0,190
Objetivos	3,29	3,36	3,00	2,93	0,257
Total- FOCUS 93	3,39	3,42	3,38	3,33	0,699

Relativamente à formação académica e considerando a pontuação global do clima organizacional, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis de escolaridade ($p = 0,379$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão Inovação ($p = 0,001$), observando-se uma mediana superior nos participantes com 9.º ano de escolaridade ($Md = 3,72$). Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Apoio ($p = 0,117$), Regras ($p = 0,891$) e Objetivos ($p = 0,551$) (Tabela 44).

Tabela 44: Clima organizacional em função da formação académica: FOCUS 93.

Clima organizacional	4º ano (Md)	9º ano (Md)	12º ano (Md)	Ensino superior (Md)	p
Apoio	3,83	4,08	4,17	4,00	0,117
Regras	3,57	3,64	3,71	3,64	0,891
Inovação	3,11	3,72	3,22	3,56	0,001
Objetivos	3,36	3,29	2,64	3,14	0,551
Total- FOCUS 93	3,36	3,60	3,32	3,53	0,379

Na dimensão inovação, a análise post hoc de comparações múltiplas identificou diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com 4.º ano de escolaridade e os participantes com Ensino Superior (Licenciatura/Mestrado) ($p = 0,001$) (Tabela 45).

Tabela 45: Comparações múltiplas das dimensões do clima organizacional por formação académica: FOCUS 93.

Dimensão	Comparação	Estatística	p (ajustado)
Inovação	4º ano vs 12º ano	-1,178	1,000
	4º ano vs 6º ano	-0,549	1,000
	4º ano vs Ensino Superior	-3,896	0,001
	4º ano vs 9º ano	-2,153	0,314
	12º ano vs 6º ano	0,200	1,000
	12º ano vs Ensino Superior	-1,504	1,000
	12º ano vs 9º ano	1,585	1,000
	6º ano vs Ensino Superior	-0,267	1,000
	6º ano vs 9º ano	-0,810	1,000
	Ensino Superior vs 9º ano	0,990	1,000

Assim, a hipótese H4 foi parcialmente confirmada, com diferenças sobretudo associadas à idade e, em menor grau, à formação académica.

HI₅- Existem diferenças entre as variáveis organizacionais e as dimensões clima organizacional.

Para testar a H₅, foram aplicados os testes Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis e a correlação de Spearman, de acordo com a natureza das variáveis analisadas. Quando o teste de Kruskal-Wallis apresentou resultados significativos, procedeu-se a comparações múltiplas através do teste de Dunn-Bonferroni.

Relativamente à formação profissional e considerando a pontuação global do clima organizacional, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com e sem formação profissional ($p = 0,751$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Apoio ($p = 0,241$), Regras ($p = 0,668$), Inovação ($p = 0,100$) e Objetivos ($p = 0,083$) (Tabela 46).

Tabela 46: Clima organizacional em função da formação profissional: FOCUS 93.

Clima organizacional	Sim (Md)	Não (Md)	p
Apoio	3,83	4,33	0,241
Regras	3,57	3,71	0,668
Inovação	3,22	3,56	0,100
Objetivos	3,29	2,71	0,083
Total- FOCUS 93	3,39	3,36	0,751

Relativamente ao tipo de vínculo e considerando a pontuação global do clima organizacional, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p = 0,366$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Apoio ($p = 0,357$), Regras ($p = 0,067$), Inovação ($p = 0,061$) e Objetivos ($p = 0,189$) (Tabela 47).

Tabela 47: Clima organizacional em função do vínculo: FOCUS 93.

Clima organizacional	Renovável (Md)	Sem termo (Md)	Termo certo (Md)	p
Apoio	3,92	3,83	4,08	0,357
Regras	4,21	3,57	3,50	0,067
Inovação	3,83	3,22	3,50	0,061
Objetivos	3,21	3,29	2,71	0,189
Total- FOCUS 93	3,68	3,39	3,35	0,366

Na representação da análise correlacional de *Spearman* revelam-se associações positivas significativas entre as dimensões do clima organizacional (Tabela 48)

Tabela 48: Correlação entre o tempo de serviço e as dimensões do clima organizacional: FOCUS 93.

Variável	Apoio	Regras	Inovação	Objetivos	Tempo de serviço (anos)
Apoio	1,000	0,459	0,634	0,082	-0,189
Regras	0,459	1,000	0,471	0,579	-0,149
Inovação	0,634	0,471	1,000	0,074	-0,196
Objetivos	0,082	0,579	0,074	1,000	-0,023
Tempo de serviço (anos)	-0,189	-0,149	-0,196	-0,023	1,000

Verificou-se uma correlação positiva moderada entre Apoio e Regras ($r_s = 0,459$; $p < 0,001$), bem como uma correlação positiva forte entre Apoio e Inovação ($r_s = 0,634$; $p < 0,001$). Observou-se ainda uma correlação positiva moderada entre Regras e Inovação ($r_s = 0,471$; $p < 0,001$) e entre Regras e Objetivos ($r_s = 0,579$; $p < 0,001$).

Relativamente ao tempo de serviço, verificaram-se correlações negativas fracas e estatisticamente significativas com as dimensões Apoio ($r_s = -0,189$; $p = 0,041$) e Inovação ($r_s = -0,196$; $p = 0,035$), indicando que maiores anos de serviço estão associados a percepções menos positivas destas dimensões do clima organizacional. Não se observaram associações estatisticamente significativas entre o tempo de serviço e as dimensões Regras ($r_s = -0,149$; $p = 0,109$) e Objetivos ($r_s = -0,023$; $p = 0,809$).

Relativamente à função desempenhada e considerando a pontuação global do clima organizacional, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos profissionais ($p = 0,395$). Numa análise dimensional não se verificaram diferenças estatisticamente significativas

nas dimensões Apoio ($p = 0,883$), Regras ($p = 0,657$), Inovação ($p = 0,642$) e Objetivos ($p = 0,225$) (Tabela 49).

Tabela 49: Clima organizacional em função da função desempenhada: FOCUS 93.

Clima organizacional	Ajudante de ação direta (Md)	Enfermeiro (Md)	Nutricionista (Md)	p
Apoio	3,83	3,67	4,00	0,883
Regras	3,57	3,71	3,57	0,657
Inovação	3,22	3,44	3,44	0,642
Objetivos	3,18	3,50	3,21	0,225
Total- FOCUS 93	3,39	3,61	3,47	0,395

Relativamente à satisfação profissional e considerando a pontuação global do clima organizacional, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p < 0,001$), observando-se uma mediana superior nos participantes com muito elevada satisfação profissional ($Md = 3,46$). Numa análise dimensional verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Apoio ($p < 0,001$), Regras ($p < 0,001$), Inovação ($p < 0,001$) e Objetivos ($p = 0,001$). Os participantes com muito elevada satisfação profissional apresentaram as medianas mais elevadas nas dimensões Apoio ($Md = 4,50$), Regras ($Md = 3,93$) e Inovação ($Md = 3,61$) (Tabela 50).

Tabela 50: Clima organizacional em função da satisfação profissional: FOCUS 93.

Clima organizacional	Muito alta (Md)	Alta (Md)	Baixa (Md)	p
Apoio	4,50	3,83	3,00	$< 0,001$
Regras	3,93	3,71	3,07	$< 0,001$
Inovação	3,61	3,33	2,17	$< 0,001$
Objetivos	2,79	3,36	2,82	0,001
Total- FOCUS 93	3,46	3,42	2,75	$< 0,001$

A satisfação profissional foi a variável que apresentou maior número de diferenças significativas nas dimensões do clima organizacional. Na dimensão Apoio através de comparações múltiplas aos pares, verificaram-se diferenças entre os grupos com baixa e elevada satisfação profissional ($p < 0,001$), baixa e muito elevada satisfação profissional ($p < 0,001$) e elevada e muito elevada satisfação profissional ($p = 0,009$). Na dimensão Regras observaram-se diferenças entre os grupos com baixa e elevada satisfação profissional ($p < 0,001$) e entre baixa e muito elevada satisfação profissional ($p < 0,001$). Na dimensão Inovação verificaram-se igualmente diferenças entre os grupos com baixa e elevada satisfação profissional ($p < 0,001$) e entre baixa e muito elevada satisfação profissional ($p < 0,001$). Na dimensão Objetivos observaram-se diferenças entre os grupos com baixa e elevada satisfação profissional ($p = 0,002$) (Tabela 51).

Tabela 51: Comparações múltiplas das dimensões do clima organizacional por satisfação profissional: FOCUS 93.

Dimensão	Comparação	Estatística	p (ajustado)
Apoio	Baixa vs Alta	4,857	< 0,001
	Baixa vs Muito alta	-5,462	< 0,001
	Alta vs Muito alta	-2,964	0,009
Regras	Baixa vs Alta	4,671	< 0,001
	Baixa vs Muito alta	-3,935	< 0,001
	Alta vs Muito alta	-1,283	0,598
Inovação	Baixa vs Alta	4,926	< 0,001
	Baixa vs Muito alta	-4,806	< 0,001
	Alta vs Muito alta	-2,134	0,099
Objetivos	Baixa vs Muito alta	-0,684	1,000
	Baixa vs Alta	3,425	0,002
	Muito alta vs Alta	1,676	0,281

A hipótese H5 foi apenas confirmada para a variável satisfação profissional, sendo esta a única variável organizacional associada de forma consistente ao clima organizacional.

3.3 Análise e discussão dos resultados

Relativamente à caracterização da amostra deste estudo, e no que diz respeito às variáveis sociodemográficas, observou-se uma clara predominância do sexo feminino, (n=108). Este dado vai ao encontro da literatura nacional sobre o terceiro setor, refletindo a histórica e forte feminização das profissões ligadas ao cuidado e à assistência social, tal como corroborado por Lopes (2022). Quanto à idade, observa-se uma predominância na faixa etária dos 45- 54 anos, seguindo-se os de 55 ou mais anos. Esta estrutura etária envelhecida alerta para a necessidade de gerir o desgaste físico e emocional acumulado nestes profissionais, uma preocupação partilhada por estudos recentes sobre o envelhecimento da força de trabalho nas IPSS.

Em relação ao estado civil, a predominância dos participantes corresponde a casados ou em união de facto. Em relação à formação académica, a predominância assenta no 12º ano de escolaridade. No estudo de Lopes (2022), também se verificam estes parâmetros, o que sugere que o perfil do trabalhador das IPSS em Portugal se tem mantido relativamente estável, caracterizando-se por níveis de escolaridade intermédios em funções de apoio direto.

No que diz respeito às variáveis profissionais, verificou-se relativamente à função desempenhada, que a amostra integra cinco áreas profissionais, tais como ajudantes de ação direta, enfermeiros, fisioterapeutas, nutricionistas e psicólogos. A área que predominou foi a dos ajudantes de ação direta. No que diz respeito ao tempo de serviço verificou-se uma média de 11,87 anos, evidenciando

alguma longevidade e fixação nestas instituições. Em relação ao vínculo dos profissionais a maioria está em situação de sem termo. A elevada prevalência de vínculos estáveis nesta amostra é um aspeto positivo e contrasta com a perceção de precariedade frequentemente associada ao setor social, podendo atuar como um recurso protetor contra o stress ocupacional.

No que diz respeito à formação profissional a grande parte dos participantes (n=108), possui formação na área e por fim em relação à satisfação profissional, observa-se predominância nos níveis altos, seguindo-se os níveis de muito alta. Estes níveis elevados de satisfação, mesmo perante funções exigentes, são frequentemente explicados na literatura pelo forte sentido de missão, vocação e utilidade social que caracterizam o trabalho no setor solidário.

Em relação ao burnout, a análise descritiva evidenciou uma distribuição equilibrada entre níveis baixos, médios e altos nas dimensões exaustão emocional e realização pessoal, enquanto a despersonalização apresentou maior predominância de níveis baixos. Apesar deste equilíbrio, destaca-se a presença de uma proporção significativa de participantes com níveis elevados de exaustão emocional, dimensão considerada o núcleo central do burnout (Maslach & Leiter, 2016). Este resultado é coerente com a natureza emocionalmente exigente das funções desempenhadas em IPSS, caracterizadas pelo contacto contínuo com populações vulneráveis e pela elevada carga relacional. O padrão encontrado (elevada exaustão, mas baixa despersonalização) é frequentemente reportado em estudos com profissionais de saúde e ação social. Sugere que, apesar do desgaste intrínseco à função, estes profissionais conseguem manter a empatia e o compromisso ético com os utentes. Estes resultados são consistentes com Gonçalves (2013), que também identificou níveis baixos de Despersonalização e valores mais elevados de Exaustão Emocional como sendo as dimensões mais vulneráveis. A variabilidade observada na realização pessoal sugere que o burnout não se manifesta de forma homogênea, podendo refletir diferenças individuais, contextuais e/ou organizacionais.

Em relação ao clima organizacional, os resultados revelaram perceções globalmente positivas, sobretudo nas dimensões Apoio e Objetivos. Segundo Neves (2000), estas dimensões refletem aspetos centrais do funcionamento organizacional, como a qualidade das relações interpessoais, o suporte disponibilizado e a clareza das metas institucionais. A predominância de níveis médios no apoio sugere a existência de suporte, embora não totalmente consistente. Já a dimensão Regras apresentou maior variabilidade, indicando que a formalização organizacional é vivenciada de forma distinta entre profissionais. A Inovação revelou valores maioritariamente médios, coerentes com as limitações estruturais e financeiras habituais das IPSS, enquanto a dimensão objetivos apresentou uma tendência positiva, sugerindo clareza relativa nas orientações institucionais. Estes resultados alinham-se com a literatura, que associa perceções positivas do clima a maior satisfação, comprometimento e bem-estar psicológico (Patterson et al., 2005). De forma integrada, o clima organizacional apresenta um perfil moderadamente positivo, refletindo a diversidade e complexidade das dinâmicas presentes nas IPSS.

A análise da consistência interna confirmou a fiabilidade dos instrumentos utilizados. No MBI-HSS, a escala global e as dimensões Exaustão Emocional e Realização Pessoal apresentaram

consistência interna muito elevada, superando os valores reportados por Gonçalves (2013), o que indica forte homogeneidade dos itens. A Exaustão Emocional revelou o alfa mais alto ($\alpha = 0,95$), reforçando a sua estabilidade conceptual, enquanto a Realização Pessoal também apresentou excelente fiabilidade ($\alpha = 0,92$). A Despersonalização, embora com um valor inferior ($\alpha = 0,77$), manteve consistência aceitável e superior à encontrada por Gonçalves (2013), possivelmente devido às características específicas da amostra.

No FOCUS-93, tanto a escala total como as dimensões revelaram níveis satisfatórios de fiabilidade. A escala global apresentou um alfa muito bom ($\alpha = 0,91$). As dimensões apoio, inovação e objetivos mostraram valores adequados, destacando-se Objetivos pela elevada consistência interna ($\alpha = 0,85$). A dimensão regras apresentou um valor ligeiramente abaixo do ideal ($\alpha = 0,69$), ainda assim aceitável em estudos exploratórios. Comparativamente a Carvalho (2020), algumas dimensões, sobretudo regras, exibiram valores inferiores, mas mantiveram fiabilidade globalmente satisfatória, confirmando a adequação do FOCUS-93 à avaliação do clima organizacional nesta amostra.

No que diz respeito aos testes de normalidade, os resultados obtidos através dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* evidenciaram valores de significância inferiores a 0,05 para todas as variáveis analisadas, indicando a ausência de distribuição normal. Estes resultados sugerem que não cumprem os pressupostos necessários para a aplicação de testes paramétricos. Foi analisado com especial relevância o teste de *Shapiro-Wilk*, pois segundo Ghasemi e Zahediasl (2012), apresenta maior sensibilidade para amostras pequenas e moderadas, reforçando a robustez dos resultados obtidos. Assim, a opção por procedimentos estatísticos não paramétricos, correlação de *Spearman*, *Mann-Whitney U* e *Kruskal-Wallis*, mostrou-se metodologicamente adequada, assegurando maior rigor na interpretação das associações e diferenças entre grupos. Como não os resultados não indicaram normalidade, prosseguiu-se análises inferenciais não paramétricas.

A Hipótese de investigação 1 foi confirmada, verificando-se associações negativas estatisticamente significativas entre o clima organizacional e todas as dimensões do burnout. Os resultados demonstraram que percepções mais positivas do clima organizacional se associam a níveis inferiores de Exaustão Emocional, Despersonalização e maior Realização Pessoal. Destacaram-se particularmente as dimensões Objetivos e Regras, que apresentaram as associações negativas mais fortes com o burnout. Estes resultados são fortemente consistentes com a literatura que identifica o clima organizacional como um importante fator protetor associado ao *Burnout*, verificando-se que ambientes organizacionais mais estruturados, claros e apoiantes tendem a estar associados a menores níveis de desgaste emocional (Bakker et al., 2023). Tal como defendido por Maslach e Leiter (2016), contextos organizacionais caracterizados por alinhamento entre valores, clareza de objetivos e suporte interpessoal tendem a estar associados a menores níveis de exaustão emocional, conclusão de que os dados sustentem na íntegra.

A Hipótese de investigação 2 foi parcialmente confirmada. No que respeita ao género, verificaram-se diferenças significativas apenas na dimensão exaustão emocional, sendo as mulheres quem apresentou valores superiores. Este resultado é consistente com a meta-análise de Purvanova e Muros (2010), que identificou níveis mais elevados de exaustão emocional em mulheres, o que a

literatura explica frequentemente pela necessidade de conciliação do papel profissional com exigências familiares (dupla jornada). Relativamente à idade, os participantes com 55 ou mais anos apresentaram níveis mais elevados de exaustão emocional, sugerindo um efeito cumulativo da exposição prolongada a fatores de stress ocupacional, tal como descrito por Rahnfeld et al. (2023). Quanto à formação académica, apenas se verificaram diferenças na dimensão Despersonalização, não tendo as comparações múltiplas identificado diferenças estatisticamente significativas entre os grupos após o ajustamento. De notar que a discrepância entre o número de participantes de cada género (inerente à própria caracterização deste setor profissional) limitou a robustez da análise comparativa, devendo estes resultados ser interpretados com cautela.

A Hipótese de investigação 3 foi apenas parcialmente confirmada. Embora tenham sido identificadas algumas diferenças pontuais entre funções, vínculo profissional e tempo de serviço, estas não se revelaram consistentes. Por outro lado, a satisfação profissional destacou-se como a variável organizacional mais fortemente associada ao *burnout*, com participantes menos satisfeitos a apresentarem níveis significativamente superiores de exaustão emocional e despersonalização. Estes resultados corroboram a literatura que identifica a satisfação profissional como um importante fator protetor da saúde ocupacional (Lu et al., 2012). A literatura tem demonstrado que profissionais mais satisfeitos tendem a apresentar maior resiliência emocional e menor vulnerabilidade ao Burnout, uma vez que percebem maior sentido de propósito, reconhecimento e equilíbrio entre exigências e recursos, algo que espelha a realidade da amostra do estudo.

A Hipótese de investigação 4 foi parcialmente confirmada. Embora tenham sido identificadas diferenças pontuais em determinadas dimensões do clima organizacional (como o apoio face à idade ou inovação face à formação académica), a maioria das variáveis sociodemográficas não apresentou diferenças estatisticamente significativas. Estes resultados sugerem que o clima organizacional é percebido de forma relativamente transversal pelos profissionais das IPSS, refletindo práticas organizacionais, normas institucionais e dinâmicas relacionais partilhadas. Tal como defendido por Neves (2000), o clima organizacional tende a estar relacionado com características estruturais e culturais das organizações, apresentando associações menos evidentes com características individuais dos trabalhadores, o que justifica a ausência de grandes discrepâncias entre perfis sociodemográficos na nossa amostra.

A Hipótese de investigação 5 foi igualmente parcialmente confirmada. Embora tenham sido observadas diferenças pontuais relativamente às variáveis profissionais, a satisfação profissional apresentou associações significativas com as dimensões do clima organizacional, sugerindo que níveis mais elevados de satisfação profissional estiveram associados a perceções mais positivas do ambiente organizacional. Estes resultados reforçam a literatura que identifica a satisfação profissional como um indicador central do bem-estar organizacional e da qualidade das relações de trabalho (Claes et al., 2023). Por outro lado, fatores como função desempenhada, vínculo profissional ou tempo de serviço não apresentaram diferenças consistentes, indicando que o clima organizacional tende a ser experienciado de forma relativamente homogênea pelos diferentes grupos profissionais.

De forma global, os resultados obtidos reforçam a importância do clima organizacional e da satisfação profissional enquanto fatores associados ao *burnout* em profissionais de IPSS. Ambientes organizacionais mais estruturados, apoiantes e orientados para objetivos parecem estar associados a menores níveis de desgaste psicológico, reforçando a necessidade de desenvolvimento de estratégias organizacionais direcionadas para a promoção do bem-estar psicológico e prevenção do *burnout*.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A presente dissertação teve como principal objetivo avaliar a relação entre o clima organizacional e a síndrome de *burnout* em profissionais de IPSS, em função das características do contexto institucional. Desta forma contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores associados ao bem-estar dos profissionais da área da saúde.

De forma geral, os resultados evidenciaram a existência de níveis médios de *burnout* na amostra em estudo, com particular destaque para a dimensão de Exaustão Emocional, onde se observou uma distribuição equilibrada entre níveis baixos, médios e elevados. Este resultado indica que, embora uma parte dos profissionais apresente uma adaptação adequada às exigências do trabalho, existe também um grupo significativo que revela sinais de desgaste emocional, o que reforça a relevância e a urgência de intervir sobre este fenómeno no contexto das IPSS.

Relativamente ao clima organizacional, verificou-se uma perceção globalmente positiva por parte dos participantes, sobretudo nas dimensões de Apoio e Objetivos. Estes resultados sugerem a existência de contextos organizacionais associados a relações interpessoais positivas e uma

orientação clara para resultados, fatores que, de acordo com a literatura, estão fortemente associados a níveis mais baixos de *burnout*.

A análise das relações entre as variáveis permitiu confirmar integral e parcialmente as hipóteses formuladas. Em particular, verificaram-se associações negativas e significativas entre várias dimensões do clima organizacional e do *burnout*, evidenciando que percepções mais positivas do ambiente organizacional estão associadas a menores níveis de Exaustão Emocional e Despersonalização, bem como uma maior Relação Pessoal. Este resultado reforça a importância do contexto organizacional como fator associado à satisfação de todos os profissionais.

A satisfação profissional destacou-se como uma variável central no estudo, apresentando associações significativas tanto com o *burnout* como com o clima organizacional. Esta descoberta sugere que a satisfação profissional poderá constituir uma variável relevante na associação entre clima organizacional e *burnout*, estando associada simultaneamente à forma como os profissionais percebem o seu ambiente de trabalho e o impacto das exigências organizacionais no seu estado emocional.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, os resultados evidenciaram algumas diferenças nos níveis de *burnout*, nomeadamente em função da idade, género, estado civil e formação académica. Estes resultados sugerem que fatores e vulnerabilidades individuais podem estar associados à forma como os profissionais experienciam o stress no local de trabalho. Por outro lado, as variáveis profissionais apresentaram um impacto mais reduzido, o que poderá indicar que a percepção subjetiva do contexto de trabalho (o clima) e a satisfação com o mesmo apresentaram associações mais consistentes com os níveis de burnout do que características objetivas da função desempenhada.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo têm implicações relevantes para a gestão de recursos humanos em contextos de IPSS. A promoção de ambientes organizacionais positivos, caracterizados por suporte interpessoal, clareza de regras e definição de objetivos, pode constituir uma estratégia potencialmente relevante na promoção do bem-estar ocupacional e na redução dos fatores associados ao *burnout*. Adicionalmente, a promoção da satisfação profissional deverá ser considerada uma prioridade, dada a sua associação com indicadores de bem-estar profissional descritos na literatura.

Ao longo do estudo foram possíveis de identificar algumas limitações. A recolha de dados revelou-se particularmente desafiante devido à dificuldade em contactar e obter resposta por parte de algumas instituições, possivelmente por se tratar de um tema considerado sensível ou potencialmente “polémico” no contexto organizacional. Adicionalmente, os instrumentos utilizados, embora validados e amplamente reconhecidos, apresentam alguma extensão, o que pode ter contribuído para a fadiga dos participantes e, consequentemente, para uma menor taxa de resposta. A dimensão reduzida da amostra (n=117) constitui outra limitação, restringindo a generalização dos resultados a outras realidades organizacionais ou regiões do país. Por fim, o recurso exclusivo a um método de recolha online pode ter condicionado a participação de profissionais com menor

familiaridade tecnológica ou disponibilidade durante o horário laboral, influenciando a representatividade da amostra.

Face a estas limitações, sugere-se que futuras investigações adotem metodologias longitudinais, de forma a analisar a evolução do burnout ao longo do tempo e a relação de causalidade com o clima organizacional. Seria igualmente pertinente alargar a amostra a diferentes regiões geográficas e contextos organizacionais, bem como incluir outras variáveis relevantes, como estratégias de *coping*, carga de trabalho ou suporte institucional percebido.

Em suma, o presente estudo contribui para uma melhor compreensão do *Burnout* em profissionais de IPSS, evidenciando o papel central do clima organizacional e da satisfação profissional na promoção do bem-estar. Os resultados obtidos reforçam a necessidade de investir em práticas organizacionais que valorizem os profissionais e promovam ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

Referências Bibliográficas

- Aiken, L. H., Sermeus, W., Van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M., ... & Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *Bmj*, 344. <https://www.bmj.com/content/344/bmj.e1717.short>
- Amodu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2024). Preventing workplace mistreatment and improving workers' mental health: a scoping review of the impact of psychosocial safety climate. *BMC psychology*, 12(1), 195. <https://link.springer.com/article/10.1186/s40359-024-01675-z>
- Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H., & Huy, Q. N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175-189. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2016.0474>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2016-48454-001.html>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(2014), 389-411. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235/?crawler=true>
- 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(1), 25-53. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Caetano, F. G. (2024). *O Impacto da Pandemia COVID-19 nas Instituições Particulares de Solidariedade Social: um Estudo de Caso na Santa Casa da Misericórdia de Coimbra* (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)). <https://search.proquest.com/openview/aa89575e9bca85134f33ec2ab8a0c34c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Carvalho, A. R. S. (2020). *O Olhar Ausente do Trabalhador Presente: Influência do Clima Organizacional no Presentismo* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)). <https://search.proquest.com/openview/623919a69a2738d59a3c72e4ba8f752f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Claes, S., Vandepitte, S., Clays, E., & Annemans, L. (2023). How job demands and job resources contribute to our overall subjective well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 1220263. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1220263/full>
- de Azevedo Fernandes, R. C. R. (2023). *Qualidade de Vida, Burnout e Engagemem em Trabalhadores de IPSS* (Master's thesis, Instituto Politecnico do Porto (Portugal)). <https://search.proquest.com/openview/84b5eb52a812196c93cab68b9e520ba9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República*, 1.º Suplemento, Série I, n.º 221, pp. 5882-(2) a 5882-(26). Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1996.9702100310>

Duncan, S., & Pond, R. (2025). Effective burnout prevention strategies for counsellors and other therapists: a systematic review and meta-synthesis of qualitative studies. *Counselling Psychology Quarterly*, 38(3), 526-555. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09515070.2024.2394767>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Edwards, J. R., & Shipp, A. (2007). The relationship between person–environment fit and outcomes. In C. Ostroff & T. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). Lawrence Erlbaum. <https://psycnet.apa.org/record/2007-15682-007>

Ferrari, R., de França, F. M., & Magalhães, J. (2012). Avaliação da síndrome de burnout em profissionais de saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Saúde*, (3), 868-883. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555778>

Figueira, A. M. M. M. (2023). Liderança e governação nas instituições particulares de solidariedade social em Portugal (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)). <https://search.proquest.com/openview/624d2c418524e952546434572335a020/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Figueiredo, P., Rodrigues, R., & Diogo, A. (2025). From safety to sharing: A bibliometric mapping of psychological safety, knowledge management, and organizational learning. *Administrative Sciences*, 15(11), 427. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/11/427>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1022102/full>

- Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Gaspar-Matos, M. (2025). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments?. *Journal of Public Health*, 33(12), 2591-2604. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10389-024-02223-0>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Testes de normalidade para análise estatística: um guia para não estatísticos. *Revista internacional de endocrinologia e metabolismo*, 10 (2), 486. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3693611/>
- Gonçalves, A. C. (2019). *Conhecimento e gestão sustentável de uma IPSS* (Master's thesis). <https://repositorio.ensinolusofona.pt/handle/10437.1/11752>
- Gonçalves, A. R. V. (2013). *Gestão do stress em enfermeiros perioperatórios* (Master's thesis, Instituto Politecnico de Braganca (Portugal)). <https://search.proquest.com/openview/78a70ef29f17bc83bf85d77596720713/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- González-Cánovas, A., Trillo, A., Bretones, F. D., & Fernández-Millán, J. M. (2024). Trust in leadership and perceptions of justice in fostering employee commitment. *Frontiers in Psychology*, 15, 1359581. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1359581/full?utm_source=chatgpt.com
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465. <https://psycnet.apa.org/record/2002-01666-005>
- González-Torres, T., Gelashvili, V., Martínez-Navalón, J. G., & Herrera-Enríquez, G. (2023). Organizational culture and climate: new perspectives and challenges. *Frontiers in psychology*, 14, 1267945. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1267945/full>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. J. (2011). Organizational culture and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kitson, A., Marshall, A., Bassett, K., & Zeitz, K. (2013). What are the core elements of patient-centered care? *Journal of Advanced Nursing*, 69(1), 4–15. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06064.x>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2018.1529065?casa_token=tMMdHE8wyz

[gAAAAA:SVl_AOKnSnTZHheqpSrf8jtaBy5Lwnt9hLFpseLb5nzYSqzSq-A2_nCuZ246WdO_ZTxSJDn7DqiDNQ](#)

Lin, C. Y., Alimoradi, Z., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2022). Psychometric properties of the maslach burnout inventory for medical personnel (MBI-HSS-MP). *Heliyon*, 8(2). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(22\)00156-6](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(22)00156-6)

Lopes, A. T. D. S. C. (2022). *Avaliação da inteligência emocional, a relação entre a satisfação com a vida e o burnout dos trabalhadores das IPSS que estiveram no foco da pandemia COVID-19* (Master's thesis). <https://repositorio.ensinolusofona.pt/handle/10437.1/13234>

Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 49(8), 1017-1038. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748911004536>

Marôco, J., Marôco, A. L., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M. J., & Campos, J. (2016). Burnout em profissionais da saúde portugueses: Uma análise a nível nacional. *Acta Médica Portuguesa*, 29(1), 24-30. <https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/6460>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/wps.20311>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.52.1.397/?crawler=true>

Meterko, M., Wright, S., Lin, H., Lowy, E., & Cleary, P. (2010). Patient-centered care and mortality. *Health Services Research*, 45(5), 1188–1204. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2010.01106.x>

Morias, L. F., & Graca, L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the miles of snow strategic models: case studies in health organization. *REV port SAUDE publica*, 32(2), 129-144. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0870902513000035>

Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*.

Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford University Press. [https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=H8Q9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Paauwe,+J.,+%26+Farndale,+E.,+\(2017\).+Strategy,+HRM,+and+performance:+A+contextual+approach+\(2nd+ed.\).+Oxford+University+Press.y.&ots=ShmYonSXQ3&sig=8nsKhXBHqeCwxNi4eUZhUMXgV-U](https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=H8Q9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Paauwe,+J.,+%26+Farndale,+E.,+(2017).+Strategy,+HRM,+and+performance:+A+contextual+approach+(2nd+ed.).+Oxford+University+Press.y.&ots=ShmYonSXQ3&sig=8nsKhXBHqeCwxNi4eUZhUMXgV-U)

Pereira, S. A. P. (2021). Análise às demonstrações financeiras das IPSS do distrito do Porto. <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/fcbced82-5696-426f-aed0-fdc5cf83afd8>

- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 168-185. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879110000771>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahnfeld, M., Wendsche, J., & Wegge, J. (2023). Job demands and resources as drivers of exhaustion and leaving intentions: a prospective analysis with geriatric nurses. *BMC geriatrics*, 23(1), 167. <https://link.springer.com/article/10.1186/s12877-023-03829-x>
- Ricardo, D. M., Saraiva, F., & Antunes, A. (2018). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista PoRtuguesa de gestão & saúde*, n.º, 22, 24. http://www.spgsaude.pt/website/wp-content/uploads/2018/01/rpgs022_24-31.pdf
- Saez, E. E. R. (2025). Impactos dos riscos psicossociais na saúde e na qualidade de vida no trabalho: O caso dos auxiliares de ação direta em IPSS. <https://repositorio.ipbeja.pt/entities/publication/1d8648ad-84dc-4028-a9a1-5f07455903c2>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10), e0185781. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0185781&utm>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement?. *Frontiers in psychology*, 12, 754556. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. [https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.+\(2010\).+Organizational+culture+and+leadership+\(4th+ed.\).+Jossey-Bass&ots=oqhsOf2rKi&sig=fOCv1VEnOSOwyYIGxYgnKcPCK70](https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Schein,+E.+H.+(2010).+Organizational+culture+and+leadership+(4th+ed.).+Jossey-Bass&ots=oqhsOf2rKi&sig=fOCv1VEnOSOwyYIGxYgnKcPCK70)
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel psychology*, 28(4), 447-479. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 468. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2017-03589-001.html>
- Shoker, D., Desmet, L., Ledoux, N., & Héron, A. (2024). Effects of standardized mindfulness programs on burnout: a systematic review and original analysis from randomized controlled trials. *Frontiers in public health*, 12, 1381373. <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2024.1381373/full>

Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551-568.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398168>

Via Sênior. (2024). 2.º retrato das residências sénior em Portugal. <https://via-senior.com/2o-retrato-das-residencias-senior-em-portugal/>

Vicente, C. S., Oliveira, R. A., & Maroco, J. (2013). Análise fatorial do Inventário de Burnout de Maslach (MBI-HSS) em profissionais portugueses. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 14(1), 152-167.
<https://www.redalyc.org/pdf/362/36226540012.pdf>

Wang, C., & Ning, Y. (2024). The employee's perception of psychological safety: construct dimensions, scale development and validation. *BMC psychology*, 12(1), 770.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s40359-024-02295-3>

World Health Organization. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon"*. WHO.

World Medical Association. (2013). *Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>

Anexos

Anexo A Parecer Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Bragança

Parecer

Dados do Funcionário

Nome: Flora Cristina Meireles Silva

Email: flora@ipb.pt

Filiação: /Comissões Especializadas/Ética/Vice-Presidente

Parecer

A Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Bragança reunida no dia 21 de janeiro de 2026 emitiu parecer favorável/Deferido ao estudo com o título: CLIMA ORGANIZACIONAL EM IPSS: AVALIAÇÃO DA SINDROME DE BURNOUT e Objetivos: Avaliar o clima organizacional e a síndrome de Burnout em profissionais de IPSS.

Data

21/01/2026

Anexo B Instrumento de colheita de dados

CLIMA ORGANIZACIONAL EM IPSS: AVALIAÇÃO DA SÍNDROME DE BURNOUT

Este estudo surge no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações com especialização no ramo de Gestão de Unidades de Saúde, do Instituto Politécnico de Bragança. Objetiva-se avaliar a relação entre o clima organizacional e a síndrome de Burnout em profissionais de IPSS.

A sua participação neste estudo é voluntária e assenta na gratuidade e altruísmo. Tem o direito de recusar a sua participação no estudo a qualquer momento, sem que daí advenha qualquer prejuízo para si. Não tem qualquer benefício ou prejuízo, a não ser contribuir para a melhoria do conhecimento e de boas práticas.

É garantida total confidencialidade e de que os dados recolhidos para o presente estudo serão apenas usados para fins académicos e de investigação. Após preenchimento do questionário, os seus dados serão tratados anonimamente e de forma agregada, sem a possibilidade de qualquer identificação.

A sua participação é muito importante. É importante que responda a todas as questões.

Agradecemos a sua colaboração.

A equipa de investigação responsável por este estudo:

- Laura Neves Oliveira, Eugénia Anes e Ana Galvão

Qualquer dúvida ou esclarecimento deverá ser efetuada através do e-mail: a52025@alunos.ipb.pt

Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira consentir o consentimento.

☒ Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas.

Parte I - Dados sociodemográficos e profissionais

1. Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade:

☐ Menos de 25 anos

☐ 25 – 34 anos

☐ 35 – 44 anos

☐ 45 – 54 anos

☐ 55 anos ou mais

3. Estado civil:

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a) / União de facto

☐ Divorciado(a) / Separado(a)

☐ Viúvo(a)

4. Formação académica _____

5. Qual a sua função na instituição? _____

6. Tempo de serviço _____(anos)

7. Tipo de vínculo na instituição _____

8. Formação profissional na área _____

9. Satisfação profissional

☐ Muita alta

☐ Alta

☐ Baixa

☐ Muito baixa

Parte II - Questionário FOCUS 93 (First Organizational Culture Unified Survey)

		Concordo totalmente	Concordo	Por vezes concordo	Discordo	Discordo totalmente
1	No meu trabalho, às pessoas que erram dá-se uma nova oportunidade.					
2	No meu trabalho, as pessoas com problemas pessoais são ajudadas.					
3	No meu trabalho as pessoas procuram sempre novas formas de realizar as suas tarefas.					
4	No meu trabalho as pessoas que desejam progredir, são incentivadas pelos superiores.					
5	No meu trabalho as pessoas procuram novas formas de resolver os problemas que vão surgindo.					
6	No meu trabalho as pessoas são responsáveis pelo alcance dos seus próprios objetivos.					
7	No meu trabalho as tarefas a serem realizadas podem ser previstas.					
8	No meu trabalho pode-se mudar de tarefa.					
9	No meu trabalho recebe-se instruções precisas relacionadas com as tarefas a realizar.					
10	No meu trabalho o desempenho individual é avaliado.					
11	No meu trabalho a direção define os objetivos de cada trabalhador.					
12	No meu trabalho são estimuladas críticas construtivas.					
13	No meu trabalho é avaliada a competitividade em comparação com outras organizações do mesmo tipo.					

14	No meu trabalho, a direção realça estabilidade na distribuição de tarefas.					
15	No meu trabalho a avaliação é feita em função dos objetivos atingidos.					
16	No meu trabalho as chefias preocupam-se com os problemas pessoais dos subordinados.					
17	No meu trabalho as exigências externas pressionam a inovação e a mudança.					
18	No meu trabalho utiliza-se a competição entre colegas, com o intuito de elevar os padrões de desempenho.					
19	No meu trabalho a direção estabelece os objetivos a alcançar.					
20	No meu trabalho tem-se uma ideia clara dos critérios com que o desempenho será avaliado.					
21	No meu trabalho as instruções são transmitidas por escrito.					
22	No meu trabalho as situações imprevistas que fogem ao controle pessoal proporcionam boas oportunidades para mudar de contexto de trabalho.					
23	No meu trabalho existem critérios objetivos para avaliar o desempenho de cada um.					
24	No meu trabalho procura-se resolver os conflitos interpessoais.					
25	No meu trabalho as ordens são transmitidas hierarquicamente.					
26	No meu trabalho o meio envolvente exige mudanças na organização onde trabalho.					
27	No meu trabalho as tarefas são					

	executadas de acordo com o que está previamente definido.					
28	No meu trabalho encoraja-se novas ideias em relação à forma de organização do trabalho.					
29	No meu trabalho tem que se produzir resultados de acordo com padrões específicos.					
30	No meu trabalho a organização procura novas oportunidades no meio exterior.					
31	No meu trabalho a recompensa depende do desempenho.					
32	No meu trabalho a direção segue as regras estabelecidas.					
33	No meu trabalho as práticas de gestão permitem liberdade na sua forma de realização das tarefas.					
34	No meu trabalho existe consenso quanto aos objetivos definidos para o trabalho.					
35	No meu trabalho a direção aproveita bem as capacidades dos seus trabalhadores para melhorar os seus serviços.					
36	No meu trabalho existe competição entre os funcionários para obter os melhores resultados.					

Pate III - Escala Maslach Burnout Inventory (MBI)

		Nunca	Alguma s vezes por ano	Todos os meses	Alguma s vezes por mês	Todas as semana s	Alguma s vezes por semana	Todos os dias
1	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.							
2	Sinto-me esgotado no fim do meu dia de trabalho.							
3	Sinto-me fatigado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar outro dia de trabalho.							
4	Posso facilmente compreender como os meus doentes se sentem acerca das coisas que acontecem.							
5	Sinto que trato alguns doentes como se fossem “objectos impessoais”.							
6	O trabalho com pessoas durante todo o dia esgota-me bastante.							
7	Lido de forma muito eficaz com os problemas dos meus doentes.							
8	Sinto-me exausto com o meu trabalho.							
9	Sinto que estou a influenciar positivamente as vidas de outras pessoas através do meu trabalho.							
10	Desde que comecei este trabalho tornei-							

	me mais insensível para com as pessoas.							
11	Aborrece-me que o tipo de trabalho que desempenho me pressione bastante emocionalmente.							
12	Sinto-me cheio de energia.							
13	Sinto-me frustrado com o meu trabalho.							
14	Sinto que estou a trabalhar com demasiada pressão no emprego.							
15	Não me importo grandemente com o que acontece aos meus doentes.							
16	Trabalhar directamente com pessoas faz-me sentir demasiado stress.							
17	Posso criar facilmente uma atmosfera relaxante com os meus doentes.							
18	Sinto-me estimulado por trabalhar ao pé dos meus doentes.							
19	No trabalho que desempenho tenho realizado muitas coisas válidas.							
20	Sinto-me no limite das minhas forças.							
21	No meu trabalho lido com problemas emocionais de uma forma muito calma.							
22	Sinto que os doentes me culpam por algum dos seus problemas.							