



## MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS

### HUMANOS

*"BURNOUT NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
ESTUDO DE CASO NOS TRABALHADORES DA  
CÂMARA MUNICIPAL DE VILA NOVA DE GAIA"*

Sara Cláudia de Castro Viterbo da Silva

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

DEZEMBRO | 2025



instituto politécnico de gestão e tecnologia

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia**

Sara Cláudia de Castro Viterbo da Silva

Aprovada em 19.12.2025

Composição do Júri

Presidente  
Prof. Doutor José Silva Neto

Arguente  
Prof. Doutor Orlando Petiz

Orientadora  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Elisete Martins

Vila Nova de Gaia  
2025

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)(s)  
Prof. Doutor (Maria Elisete Martins) e Mestre (Carla  
Santos) apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de  
Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos  
Humanos, conforme o Despacho n.º16961/2010.



**À minha irmã!**

## Agradecimentos

A realização desta dissertação representou por um lado um desafio académico, mas por outro uma etapa marcante de crescimento pessoal e profissional.

Em primeiro lugar, expresso a minha mais profunda gratidão à minha família, pilar essencial ao longo de todo este percurso. Aos meus pais, pelo exemplo de dedicação, resiliência e valores que sempre me transmitiram. Aos meus irmãos e aos meus queridos sobrinhos, pela alegria e leveza que, tantas vezes, foram refúgio nos momentos mais exigentes. Um agradecimento muito especial à minha irmã, verdadeira companheira desta jornada, pelo apoio incondicional, incentivo constante e presença firme nos momentos decisivos.

Ao ISLA, pela oportunidade de concretizar este projeto, e em particular às minhas orientadoras, Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Elisete Martins e Mestre Carla Santos, pela disponibilidade, rigor científico e orientações preciosas que enriqueceram cada etapa desta investigação.

À Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, pelo apoio institucional, e em especial ao Departamento de Recursos Humanos, pela informação disponibilizada e colaboração prestada, que foram determinantes para a concretização deste estudo.

Por fim, a todos os amigos, colegas e pessoas que, de diferentes formas, acompanharam esta jornada, o meu sincero agradecimento. Cada palavra de encorajamento, cada gesto de apoio e cada momento partilhado contribuíram para que este trabalho se tornasse possível.

## Resumo

O *burnout* é atualmente reconhecido como um fenómeno ocupacional de elevada relevância, resultante de um desequilíbrio prolongado entre as exigências laborais e os recursos disponíveis, com impactos significativos na saúde mental, no desempenho e na sustentabilidade das organizações. No contexto da Administração Pública, onde a estabilidade contratual coexiste com constrangimentos estruturais, sobrecarga burocrática e escassez de recursos humanos, a compreensão dos fatores que contribuem para o *burnout* assume importância estratégica, tanto para a gestão organizacional como para a promoção da saúde ocupacional.

O presente estudo teve como objetivo analisar os níveis de *burnout* nos trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (CMVNG), segundo as dimensões do *Burnout Assessment Tool* (BAT-23), explorando a sua relação com variáveis sociodemográficas, tempo de serviço, percepção da carga de trabalho e suporte organizacional. Assente no Modelo das Exigências e Recursos Laborais (*Job Demands–Resources, JD–R*), a investigação procurou identificar perfis de risco e recursos protetores, contribuindo para a formulação de políticas organizacionais mais sustentáveis e emocionalmente equilibradas.

Foi conduzido um estudo quantitativo, transversal e descritivo-correlacional, com uma amostra de 552 participantes. A recolha de dados foi realizada através de um questionário sociodemográfico e da escala BAT-23, complementados por medidas de percepção da carga de trabalho e de suporte organizacional. As análises estatísticas incluíram estatística descritiva, testes t, ANOVA, correlações de *Spearman*, permitindo uma leitura integrada das associações entre variáveis.

Os resultados indicaram níveis mais elevados de *burnout* entre mulheres, trabalhadores com maior escolaridade e entre 11 e 20 anos de serviço, configurando um perfil de vulnerabilidade associado à sobrecarga prolongada e à estagnação funcional. A percepção de carga de trabalho destacou-se como um preditor robusto de Exaustão e Sintomas Psicológicos, confirmando o papel das exigências laborais como fator de risco primário. Em contrapartida, o suporte organizacional, sobretudo o apoio emocional de qualidade e o suporte entre colegas, demonstrou ser um recurso protetor transversal, atenuando o impacto das exigências sobre o bem-estar psicológico.

Conclui-se que a prevenção do *burnout* em contexto público requer estratégias diferenciadas por perfil profissional e fase de carreira, aliadas à monitorização contínua da carga de trabalho, à capacitação das lideranças em práticas de gestão participativa e à valorização de redes de suporte autênticas e empáticas. Estes resultados reforçam a urgência de políticas integradas que conciliem desempenho organizacional e saúde ocupacional, promovendo a sustentabilidade emocional e social do serviço público.

**Palavras-chave:** *Burnout; Administração Pública; Saúde Ocupacional; BAT-23; Exigências e Recursos Laborais*

## Abstrat

*Burnout is currently recognized as a highly relevant occupational phenomenon, resulting from a prolonged imbalance between job demands and available resources, with significant implications for mental health, performance, and organizational sustainability. In the public administration context, where job stability coexists with structural constraints, bureaucratic overload, and limited human resources, understanding the factors that contribute to burnout is crucial for both organizational management and occupational health promotion.*

*This study aimed to analyse burnout levels among employees of the Vila Nova de Gaia City Council (CMVNG), according to the dimensions of the Burnout Assessment Tool (BAT-23), exploring their relationship with sociodemographic variables, years of service, perceived workload, and organizational support. Grounded in the Job Demands–Resources (JD–R) model, the research sought to identify risk profiles and protective resources, thereby contributing to the development of sustainable and emotionally balanced organizational policies.*

*A quantitative, cross-sectional, and correlational study was conducted with a sample of 552 participants. Data were collected through a sociodemographic questionnaire and the BAT-23 scale, complemented by measures of perceived workload and organizational support. Statistical analyses included descriptive statistics, t-tests, ANOVA, Spearman correlations, allowing an integrated assessment of the associations between variables.*

*Results showed higher burnout levels among women, employees with higher education, and those with 11–20 years of service, outlining a vulnerability profile linked to prolonged overload and career stagnation. Perceived workload emerged as a strong predictor of Exhaustion and Psychological Symptoms, confirming job demands as a primary risk factor. Conversely, organizational support, particularly emotional support quality and peer support, proved to be a consistent protective factor, mitigating the impact of demands on psychological well-being.*

*It is concluded that burnout prevention in the public sector requires tailored strategies based on professional profile and career stage, alongside continuous workload monitoring, leadership training in participatory management, and the reinforcement of authentic and empathic support networks. These findings highlight the need for integrated policies that align organizational performance with employee well-being, fostering the emotional and social sustainability of public service.*

**Keywords:** Burnout; Public Administration; Occupational Health; BAT-23; Job Demands And Resources

# Índice

Introdução .....	9
1. Enquadramento Teórico.....	13
1.1. Concepção e Contextualização da Síndrome de <i>Burnout</i> .....	13
1.1.1. Introdução ao conceito de <i>Burnout</i> .....	13
1.1.2. Perspetiva Histórica e Desenvolvimento Teórico .....	14
1.1.3. Modelos Explicativos do Burnout: Estrutura e Aplicações.....	17
1.1.3.1. Modelo Tridimensional de Maslach e Jackson (1981) .....	17
1.1.3.2. Modelo Energético de Shirom e Melamed (2006) .....	18
1.1.3.3. Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R).....	18
1.1.3.4. Modelo do <i>Burnout Assessment Tool</i> (BAT) .....	19
1.1.4. Fatores de Risco do <i>Burnout</i> .....	22
1.1.4.1. Fatores Individuais .....	22
1.1.4.2. Fatores Organizacionais.....	23
1.1.4.3. Fatores Contextuais .....	24
1.1.5. Consequências do <i>Burnout</i> .....	25
1.1.5.1. Consequências Individuais do <i>Burnout</i> .....	26
1.1.5.2. Consequências Profissionais do <i>Burnout</i> .....	30
1.1.5.3. Consequências Organizacionais do <i>Burnout</i> .....	31
1.1.5.4. Consequências Sociais do <i>Burnout</i> .....	32
1.2. Prevalência do <i>Burnout</i> na Administração Pública .....	33
1.3. Instrumentos de Avaliação do <i>Burnout</i> .....	35
1.3.1. Justificação da Escolha Metodológica: Utilização do BAT-23 .....	37
1.4. Estratégias de Prevenção e Intervenção no <i>Burnout</i> .....	38
1.4.1. Intervenções ao Nível Individual.....	38
1.4.2. Intervenções Organizacionais.....	39
1.4.3. Intervenções Institucionais e Políticas Públicas.....	39
2. Metodologia de Estudo.....	40
2.1. Enquadramento Metodológico .....	40
2.2. Contexto e População do Estudo .....	40
2.3. Objetivos e Pergunta de Investigação .....	41
3. Amostragem e Procedimentos de Recolha de Dados .....	44
4. Procedimentos de Análise Estatística .....	46
4.1. Estatística Descritiva .....	46
4.2. Testes de Normalidade e Fiabilidade.....	47
5. Conformidade Ética e Proteção dos Participantes .....	49

6.	Apresentação e Análise dos Resultados .....	51
6.1.1.	Análise segundo o sexo.....	51
6.1.2.	Análise segundo a faixa etária.....	53
6.1.3.	Análise dos níveis de <i>burnout</i> segundo o nível de escolaridade.....	55
6.1.4.	Síntese interpretativa do Objetivo 1.....	57
6.2.	Objetivo 2 - “Analizar a relação entre vínculo contratual, tempo de serviço e categoria profissional com as dimensões avaliadas” .....	59
6.2.1.	Hipóteses de investigação .....	59
6.2.2.	Metodologia .....	60
6.2.3.	Resultados e Interpretação .....	60
6.2.4.	Implicações práticas e organizacionais .....	62
6.3.	Objetivo 3 - “Explorar a relação entre percepção da carga de trabalho e os níveis de <i>burnout</i> .”.....	62
6.3.1.	Hipóteses de investigação .....	62
6.3.2.	Metodologia .....	63
6.3.3.	Resultados.....	64
6.3.4.	Interpretação e Discussão.....	65
6.3.5.	Implicações práticas.....	66
6.4.	Objetivo 4 - “Avaliar a associação entre suporte organizacional (colegas, dirigentes) e os níveis de <i>burnout</i> ” .....	67
6.4.1.	Hipóteses de investigação .....	67
6.4.2.	Metodologia .....	68
6.4.3.	Resultados e Interpretação .....	70
6.4.4.	Implicações práticas.....	72
7.	Análise dos Resultados .....	75
8.	Discussão dos Resultados.....	78
8.1.	Objetivo 1 – Perfis sociodemográficos e de carreira .....	78
8.2.	Objetivo 2 –Tempo de serviço .....	79
8.3.	Objetivo 3 – Carga de Trabalho Percebida.....	80
8.4.	Objetivo 4 - Suporte Organizacional .....	82
8.5.	Síntese Integrativa.....	84
	Conclusão.....	86
	Referências Bibliográficas .....	90
	ANEXO A: Questionário - <i>Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia</i> .....	99

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Instrumentos De Avaliação <i>Burnout</i> .....	36
Tabela 2 - Tabela De Operacionalização Das Variáveis, Instrumentos E Procedimentos De Análise Estatística .....	43
Tabela 3 - Tabela de Caracterização da População .....	45
Tabela 4 - Resultados do Teste T por Sexo para as Dimensões do <i>Burnout</i> (BAT-23). Valores significativos a $p < 0.05$ indicam diferenças estatisticamente relevantes.....	52
Tabela 5 - Médias E Resultados Da ANOVA Das Dimensões Do <i>Burnout</i> Por Faixa Etária .....	54
Tabela 6 - Médias das Dimensões do <i>Burnout</i> por Nível de Escolaridade, com Valores de $F$ e $P$ da ANOVA.....	56
Tabela 7 - Síntese das Diferenças Significativas nas Dimensões do <i>Burnout</i> Segundo Variáveis Sociodemográficas .....	58
Tabela 8-Resultados da ANOVA por Dimensão do <i>Burnout</i> em Função do Tempo de Serviço .....	61
Tabela 9 – Resultados da Matriz de correlações de <i>Spearman</i> entre percepção da carga de trabalho e dimensões do <i>burnout</i> - Exaustão e Sintomas Psicológicos (BAT-23).....	64
Tabela 10 - Correlação de <i>Spearman</i> entre suporte organizacional e dimensões do <i>burnout</i> (BAT-23).....	70
Tabela 11 - Quadro-síntese da análise dos objetivos de investigação.....	76

## Listas de Abreviaturas

**AP** – Administração Pública

**BAT** – *Burnout Assessment Tool*

**BAT-23** – *Burnout Assessment Tool – Versão de 23 itens*

**CAR**- *Cortisol Awakening Response*

**CBI** – *Copenhagen Burnout Inventory*

**CID – 11** – Classificação Internacional de Doenças – 11.<sup>a</sup> Revisão (*International Classification of Diseases – 11th Revision*)

**CMVNG** – Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

**COVID-19** – *Coronavirus Disease 2019*

**DSM-5-TR** – Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – 5.<sup>a</sup> Edição, Texto Revisto

**HHA** - hipotalâmico-hipofisário-adrenal

**ILO** – International Labour Organization (Organização Internacional do Trabalho – OIT)

**JD-R** – *Job Demands–Resources Model* (Modelo de Exigências e Recursos Laborais)

**MBI** – *Maslach Burnout Inventory* (Inventário de Burnout de Maslach)

**N** – Tamanho da amostra

**OLBI** – *Oldenburg Burnout Inventory*

**OMS** – Organização Mundial da Saúde (*World Health Organization* – WHO)

**OPP** – Ordem dos Psicólogos Portugueses

**POS** - *Perceived Organizational Support*

**RGPD** – Regulamento Geral de Proteção de Dados

**SD** – *Standard Deviation* (Desvio-Padrão)

**SMBM** – *Shirom–Melamed Burnout Measure*

## Introdução

O *burnout* consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais desafios contemporâneos da saúde ocupacional, com implicações significativas na produtividade, satisfação profissional e saúde mental dos trabalhadores. Classificado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como um fenómeno ocupacional resultante de *stress* crónico no local de trabalho que não foi gerido com êxito, o *burnout* caracteriza-se por exaustão emocional e física, distanciamento mental e redução da eficácia profissional (World Health Organization, 2019).

A crescente prevalência deste fenómeno reflete transformações muito profundas no mundo do trabalho, associadas à intensificação das exigências profissionais, à aceleração tecnológica e à precarização das relações laborais. No entanto, no contexto da Administração Pública (AP), o *burnout* adquire contornos particulares: a estabilidade contratual, que poderia funcionar como fator protetor, coexiste frequentemente com sobrecarga burocrática, limitação de recursos humanos e materiais, rigidez hierárquica e processos decisórios morosos, criando um paradoxo estrutural que favorece a acumulação de *stress* e a deterioração do bem-estar (Abdalla, 2020; Eurofound, 2022; Nunes, 2023).

Evidência empírica nacional e internacional confirma que os trabalhadores do setor público apresentam níveis superiores de *burnout* face aos do setor privado, especialmente em funções que implicam responsabilidade social, contacto direto com o público ou liderança de equipas (Bidarra, 2023; Giorgi et al., 2020). A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) enfatiza que as características emocionais e relacionais associadas a muitas funções públicas aumentam a exposição ao desgaste psicológico prolongado, exigindo políticas de prevenção mais sólidas e sustentadas.

Neste enquadramento, o *burnout* deve ser compreendido como um processo psicossocial multidimensional, resultante da interação entre fatores individuais, organizacionais e contextuais, em que as condições de trabalho, as relações interpessoais e as estratégias de gestão institucional assumem um papel determinante.

Entre os contributos teóricos mais relevantes para a sua compreensão destaca-se o modelo *Job Demands–Resources* (JD–R) (Demerouti & Bakker, 2011), que conceptualiza o *burnout* como um desequilíbrio entre as exigências laborais (físicas, cognitivas, emocionais) e os recursos disponíveis (apoio social, autonomia, *feedback*, reconhecimento). Este modelo representa o referencial teórico central do presente estudo,

ao permitir uma leitura dinâmica e contextualizada da relação entre as condições organizacionais e a saúde psicológica dos trabalhadores.

No plano empírico, o estudo adota o *Burnout Assessment Tool* (BAT-23), desenvolvido por Schaufeli e De Witte (2020), instrumento de nova geração que integra dimensões primárias (Exaustão, Distanciamento Mental, Comprometimento Cognitivo e Comprometimento Emocional) e secundárias (Sintomas Psicológicos e Psicossomáticos). A escolha do BAT-23 justifica-se pela sua robustez psicométrica, validade transcultural e adequação ao contexto organizacional português (Sinval et al., 2022), permitindo captar de forma integrada o caráter multidimensional e progressivo do *burnout*.

A pertinência científica e social deste trabalho manifesta-se em dois níveis complementares. Por um lado, contribui para o aprofundamento do conhecimento científico sobre o *burnout* no setor público, onde a investigação nacional ainda é limitada. Por outro, visa produzir evidência aplicada ao contexto da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (CMVNG), uma autarquia de grande dimensão e complexidade organizacional, onde coexistem estabilidade laboral, multiplicidade funcional e exigências elevadas de resposta social. Este contexto representa um cenário privilegiado para observar a articulação entre exigências, recursos e bem-estar psicológico, oferecendo pistas relevantes para a gestão estratégica de recursos humanos.

A nível metodológico, o estudo segue um paradigma quantitativo descriptivo-correlacional, explorando as relações entre variáveis sociodemográficas, organizacionais e psicossociais. O instrumento principal foi o questionário BAT-23, complementado por um inquérito sociodemográfico elaborado para contextualizar os resultados. A amostra incluiu trabalhadores de diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos da CMVNG, assegurando diversidade e representatividade da estrutura organizacional.

A investigação é orientada pela seguinte questão de partida:

*“De que forma se manifestam os níveis de burnout nos trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e que variáveis sociodemográficas e organizacionais se associam significativamente às suas dimensões?”*

Desta questão deriva o objetivo geral:

Analisar os níveis de *burnout* e as suas associações com fatores organizacionais e psicossociais entre os trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, de modo a sustentar recomendações práticas de prevenção e intervenção.

De forma mais operacional, o estudo define quatro objetivos específicos:

- (1) caracterizar os níveis de *burnout* em função das variáveis sociodemográficas;
- (2) analisar a relação entre o tempo de serviço e as dimensões do *burnout*;
- (3) explorar a relação entre a percepção de carga de trabalho e os níveis de *burnout*;
- e (4) avaliar a associação entre o suporte organizacional (colegas, dirigentes e suporte emocional) e as dimensões do *burnout*.

O percurso analítico adotado desenvolve-se em torno de três eixos fundamentais: o enquadramento conceptual e teórico, a análise empírica e metodológica, e a interpretação e implicações práticas.

A primeira parte centra-se na fundamentação teórica, revisitando a evolução do conceito de *burnout*, os modelos explicativos e os contributos recentes que articulam o *burnout* com a saúde organizacional e a gestão de pessoas. São abordadas as dimensões estruturais, relacionais e emocionais do fenômeno, enfatizando o papel das exigências laborais e dos recursos de suporte na sua gênese e manutenção.

A segunda parte do estudo corresponde ao núcleo empírico, que descreve o desenho de investigação, os instrumentos utilizados e as estratégias estatísticas aplicadas, culminando na apresentação e análise dos resultados. A interpretação dos dados é feita à luz dos referenciais teóricos de base, permitindo identificar perfis de risco, relações significativas e fatores protetores.

Por fim, a terceira parte integra a discussão crítica e as conclusões, nas quais se articulam os resultados obtidos com as implicações para a prática da gestão de recursos humanos, nomeadamente no domínio da prevenção de riscos psicossociais, da liderança empática e do desenvolvimento organizacional sustentável.

Em síntese, este estudo contribui para o aprofundamento da compreensão científica do *burnout* no contexto da Administração Pública, evidenciando que a Exaustão constitui o

núcleo sintomático mais prevalente, fortemente associada à percepção de Carga de Trabalho elevada e à insuficiência de Suporte Organizacional e Emocional.

Os resultados obtidos sustentam o pressuposto central do modelo JD-R, confirmado que o equilíbrio entre exigências e recursos é determinante para a preservação do bem-estar psicológico e para a sustentabilidade emocional das equipas.

Neste sentido, a investigação oferece contributos empíricos e práticos relevantes para a formulação de políticas organizacionais orientadas para a prevenção do *burnout*, o fortalecimento dos recursos psicossociais e a promoção de uma cultura de cuidado e reconhecimento no trabalho público.

O estudo procura garantir a articulação coerente entre a reflexão teórica e a aplicação prática, favorecendo a construção de organizações públicas emocionalmente sustentáveis, baseadas em princípios de bem-estar, reconhecimento e compromisso coletivo.

Ao conjugar rigor empírico, densidade conceptual e aplicabilidade prática, esta dissertação propõe-se por um lado a compreender o *burnout*, e por outro a inspirar estratégias de gestão e intervenção capazes de transformar o trabalho público num espaço de saúde, pertença e realização profissional.

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1. Conceção e Contextualização da Síndrome de *Burnout*

### 1.1.1. Introdução ao conceito de *Burnout*

A Síndrome de *Burnout* tem surgido como um constructo central na compreensão do sofrimento psíquico laboral, sendo considerada uma das principais causas de mal-estar psicológico e disfunção organizacional nas sociedades contemporâneas (Maslach et al., 1996; Schaufeli et al., 2020). O *burnout* distingue-se de outros quadros clínicos por ser uma resposta psicossocial ao *stress* laboral crónico, resultante da interação entre exigências ocupacionais excessivas e recursos psicossociais insuficiente (Demerouti & Bakker, 2011).

A OMS, na 11.<sup>a</sup> revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID-11), classifica o *burnout*, sob o código QD85, como um fenómeno ocupacional resultante de *stress* crónico no local de trabalho que não foi adequadamente gerido (Who, 2024). É caracterizado por três dimensões: 1) sensação de falta de energia ou exaustão; 2) aumento da distância mental em relação ao trabalho, ou sentimentos negativos ou cínicos relacionados ao trabalho; e 3) uma sensação de ineficácia e falta de realização. O esgotamento refere-se especificamente a fenómenos no local de trabalho e não deve ser utilizado na descrição de experiências em outras áreas da vida (Who, 2024). Esta abordagem reforça a especificidade do *burnout* ao contexto laboral, separando-o das perturbações psiquiátricas generalizadas.

No entanto, esta conceptualização tem sido alvo de debate intenso. Vários autores têm chamado a atenção para a sobreposição com a depressão, argumentando que a exaustão, dimensão central do *burnout*, é também um dos critérios principais de perturbações afetivas. Bianchi et al., (2021), numa meta-análise de 14 amostras, demonstram a elevada colinearidade entre sintomas de *burnout* e depressão, levantando sérias dúvidas quanto à sua validade discriminante. A questão permanece controversa, sendo consensual apenas a ideia de que o *burnout* constitui uma manifestação de sofrimento psicológico fortemente dependente do contexto laboral.

### 1.1.2. Perspetiva Histórica e Desenvolvimento Teórico

O conceito de *burnout* foi cunhado por Freudenberger (1974), num artigo pioneiro em que descreveu sintomas de esgotamento físico e emocional em profissionais voluntários que prestavam apoio em clínicas comunitárias. Estes sintomas incluíam fadiga extrema, irritabilidade, perda de motivação, atitudes cínicas face ao trabalho e sentimentos de ineficácia e fracasso. A sua abordagem, marcadamente clínica e observacional, teve um impacto considerável ao evidenciar que até os profissionais mais motivados e idealistas podiam colapsar psicologicamente perante exigências prolongadas e recursos limitados.

Na mesma década, Maslach e Jackson (1981) desenvolveram o modelo tridimensional que viria a dominar o campo durante décadas: (i) Exaustão Emocional; (ii) Despersonalização ou Cinismo, caracterizada por atitudes negativas e distantes em relação aos destinatários do serviço prestado; e (iii) Diminuição da realização pessoal no trabalho (Maslach & Jackson, 1981). Este modelo conduziu à criação do *Maslach Burnout Inventory* (MBI), ainda hoje o instrumento mais utilizado mundialmente para a medição do *burnout*. A sua aplicação inicial foi dirigida a profissionais de saúde e da educação (professores, psicólogos, médicos, enfermeiros), mas acabou por ser extensivamente usado em múltiplas profissões. Contudo, o modelo de Maslach e Jackson (1981), embora influente, tem sido alvo de críticas por parte de outros autores. Entre as limitações apontadas destacam-se a fraca consistência fatorial em contextos não anglo-saxónicos, a dificuldade de aplicação transversal a diferentes tipos de trabalho e a ausência de *cut-offs* clínicos consensuais (Kristensen et al., 2005; Schaufeli, 2023; Schaufeli et al., 2020).

Anos mais tarde, surgem novos modelos que desafiaram a supremacia do MBI. Um exemplo paradigmático é o modelo proposto por Shirom & Melamed (2006), que conceptualiza o *burnout* em três facetas interdependentes: (i) Exaustão Física; (ii) Exaustão Emocional e (iii) Exaustão Cognitiva, defendendo que a perda de energia vital está na génese da síndrome. O *Shirom-Melamed Burnout Measure* (SMBM) reflete esta orientação, privilegiando a avaliação da energia do trabalhador, em detrimento de variáveis interpessoais ou de autoeficácia.

Em simultâneo com o desenvolvimento de outras abordagens teóricas, Demerouti et al., (2001) propuseram o modelo das Exigências e Recursos do Trabalho [*Job Demands–Resources model* (JD-R)], que conceptualiza o *burnout* não como uma síndrome

universalmente padronizada, mas como resultado do desequilíbrio entre exigências profissionais e recursos disponíveis. As exigências referem-se a aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço prolongado e estão associados a custos fisiológicos e/ou psicológicos (ex: sobrecarga de trabalho, pressão temporal, conflitos de papéis). Por outro lado, os recursos do trabalho são elementos que promovem a motivação e o envolvimento profissional, tais como a autonomia, o suporte social ou o *feedback* positivo.

O modelo JD-R introduziu uma estrutura flexível e adaptável a diferentes contextos organizacionais, permitindo compreender como determinadas combinações de exigências e recursos influenciam o desenvolvimento do *burnout* ou, inversamente, promovem o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007).

Importa, no entanto, não confundir o modelo JD-R com a origem do *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI). Este instrumento foi desenvolvido por Demerouti (1999) no contexto dos seus estudos de doutoramento e precede a formulação completa do JD-R. O OLBI conceptualiza o *burnout* em duas dimensões fundamentais: (i) Exaustão, refletindo o esgotamento físico, afetivo e cognitivo decorrente das exigências laborais prolongadas; e (ii) *Desengagement*, traduzido como o afastamento emocional, cognitivo e comportamental do trabalho e dos seus conteúdos (Demerouti, 1999).

Uma das principais inovações do OLBI em relação ao *Maslach Burnout Inventory* (MBI) reside na formulação dos seus *itens* em sentido positivo e negativo, o que contribui para reduzir o viés de aquiescência e aumenta a validade transcultural do instrumento (Halbesleben & Demerouti, 2005; Sinval et al., 2019).

Nas últimas décadas, o fenómeno de *burnout* expandiu-se para além das profissões de saúde e educação, passando a ser observado em trabalhadores de todas as áreas. Esta expansão levou à necessidade de modelos mais abrangentes e instrumentos mais sensíveis à diversidade ocupacional. Neste contexto, Schaufeli et al., (2020) propuseram o *Burnout Assessment Tool* (BAT), um instrumento que amplia a conceptualização do *burnout* para quatro dimensões centrais: (i) Exaustão; (ii) Distanciamento Mental; (iii) Comprometimento Emocional; (iv) Comprometimento Cognitivo. E duas dimensões secundárias: (i) Sintomas Psicológicos; e (ii) Sintomas Psicossomáticos. O BAT assenta na ideia do *burnout* como uma síndrome psicossocial com efeitos mensuráveis nos domínios emocional, cognitivo, somático e funcional.

Em Portugal, o BAT foi validado por Sinval et al., (2022), apresentando uma estrutura factorial robusta, bons indicadores de consistência interna e adequação à população trabalhadora nacional. A sua fundamentação teórica no modelo JD-R permite aplicações práticas na gestão de recursos humanos, nomeadamente em contextos como o da administração pública.

Apesar da crescente investigação teórica, o *burnout* continua a não ser consensualmente reconhecido como entidade clínica autónoma. Na CID-11 da Organização Mundial da Saúde (Who, 2024), o *burnout* é classificado como fenómeno ocupacional, e não como perturbação mental. Apesar de não constar como categoria clínica autónoma, o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais – 5.<sup>a</sup> Edição, Texto Revisto (DSM-5-TR) permite codificar o *burnout* como uma condição que influencia o estado de saúde mental, através dos chamados Z-codes, particularmente o Z56.6 – ‘Outros problemas relacionados com o trabalho (American Psychiatric Association, 2022). Diversos estudos assinalam que os instrumentos atualmente utilizados partilham conteúdo significativo com escalas de depressão, o que compromete a sua validade discriminante (Bianchi et al., 2021; Rotenstein et al., 2018).

A relevância prática do *burnout* como fenómeno socio-laboral é, contudo, incontestável. Investigadores como Kristensen et al., (2005) e Demerouti et al., (2001) sublinham que, mesmo sem enquadramento clínico unificado, o *burnout* impacta negativamente a saúde física (ex., doenças cardiovasculares, diabetes tipo 2, distúrbios musculoesqueléticos) e mental (ansiedade, depressão, ideação suicida), além de influenciar a performance laboral, o absentismo, o presentismo e a intenção de rotatividade. Além disso, os estudos de Maslach e Leiter (2016) indicam que o *burnout* se encontra fortemente correlacionado com variáveis como baixo *engagement*, percepção de injustiça organizacional, fraca liderança e cultura institucional disfuncional. Esta constelação de fatores reforça a pertinência de analisar o *burnout* como fenómeno biopsicossocial e organizacional, exigindo estratégias de intervenção multissistémicas.

### 1.1.3. Modelos Explicativos do Burnout: Estrutura e Aplicações

Como já foi explanado, a abordagem teórica do *burnout* tem evoluído de forma significativa nas últimas décadas, acompanhando a maturação científica do conceito e as transformações estruturais dos contextos laborais. O que começou como uma tentativa de descrever fenómenos emocionais em profissionais de saúde, tornou-se hoje uma arquitetura teórica complexa que procura explicar, prever e modular o impacto das condições de trabalho sobre o equilíbrio psicofísico do trabalhador.

Atualmente, os modelos explicativos não se limitam a descrever sintomas ou dimensões do *burnout*, procuram compreender os mecanismos dinâmicos de interação entre sujeito, organização e cultura institucional. Essa evolução reflete a transição de uma abordagem centrada no sofrimento individual para uma perspetiva ecológica, multissistémica e funcional, onde o *burnout* é visto como um indicador sensível do grau de desregulação das relações laborais contemporâneas (Bakker & Demerouti, 2007; Gabriel & Aguinis, 2022).

Neste quadro, os modelos teóricos adquirem uma nova relevância: por um lado, enquanto dispositivos conceptuais e, por outro, como ferramentas de análise organizacional e suporte à decisão estratégica. Estes modelos são estruturas teóricas, mas também instrumentos que, quando devidamente aplicados, permitem transformar a avaliação do *burnout* num recurso estratégico de gestão de pessoas e de saúde organizacional, com impacto direto na qualidade dos serviços prestados e no bem-estar dos profissionais que os asseguram.

#### 1.1.3.1. Modelo Tridimensional de Maslach e Jackson (1981)

Considerado o modelo fundador no campo do *burnout*, este enquadramento teórico descreve a síndrome como composta por três dimensões: (i) Exaustão Emocional: sentimento de estar esgotado física e emocionalmente; (ii) Despersonalização ou Cinismo: atitudes negativas e distanciadas face aos outros; (iii) Redução da realização Pessoal: sentimento de ineficácia e baixa produtividade. Foi operacionalizado através do *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Maslach et al., 1996).

### 1.1.3.2. Modelo Energético de Shirom e Melamed (2006)

Focaliza-se no esgotamento das reservas energéticas, estruturando o *burnout* em três tipos de exaustão: (i) Física: sensação de fadiga corporal contínua e falta de vigor; (ii) Emocional: dificuldade em manter envolvimento afetivo com o trabalho; e (iii) Cognitiva: declínio da capacidade de concentração, memória e processamento mental. A operacionalização empírica deste modelo é feita através da *Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM)*, instrumento que se destaca por integrar indicadores psicofisiológicos e alterações de desempenho cognitivo (Shirom & Melamed, 2006).

A principal inovação deste enquadramento reside na sua aproximação à psicofisiologia do *stress* crónico, permitindo compreender o *burnout* numa perspetiva funcional e biopsicológica, o que o torna particularmente pertinente em contextos organizacionais de elevada pressão produtiva, exigência contínua de atenção sustentada e intensa carga emocional. Estudos sugerem que o SMBM apresenta uma elevada sensibilidade na deteção precoce de sinais de comprometimento cognitivo e emocional em trabalhadores que, embora ainda em atividade, já demonstram sintomas de desregulação autonómica e fadiga acumulada (Melamed et al., 2006). Esta característica torna-o especialmente útil em investigações que visam articular a dimensão subjetiva do *burnout* com marcadores objetivos de saúde e desempenho.

### 1.1.3.3. Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R)

Proposto por Demerouti et al. (2001), o modelo das Exigências e Recursos do Trabalho [*Job Demands–Resources model (JD-R)*], sustenta que o *burnout* resulta de um processo de desgaste psicofisiológico associado à exposição prolongada a exigências laborais elevadas (ex.: carga de trabalho, pressão temporal, ambiguidade de papéis), sobretudo quando os recursos disponíveis, como autonomia, apoio social ou *feedback* construtivo, são escassos ou percecionados como insuficientes.

Trata-se de um modelo teoricamente flexível e empiricamente robusto, adaptável a diferentes profissões e contextos organizacionais. A sua versatilidade explicativa tem permitido investigar fenómenos complexos como o impacto da sobrecarga administrativa,

da liderança disfuncional ou da cultura institucional sobre a saúde mental dos trabalhadores, especialmente no setor público (Bakker & Demerouti, 2017).

#### **1.1.3.4. Modelo do *Burnout Assessment Tool* (BAT)**

O *Burnout Assessment Tool* (BAT), proposto por Schaufeli et al., (2020), é sustentado pela lógica do modelo das exigências e recursos do trabalho [*Job Demands-Resources* – (JD-R)]. Define o *burnout* como um estado psicossocial caracterizado por exaustão persistente, distanciamento mental, e comprometimento emocional e cognitivo. Ao incorporar ainda sintomas secundários de natureza psicológica e psicossomática, o BAT amplia significativamente o escopo conceptual da síndrome, permitindo uma leitura transdimensional do esgotamento ocupacional. Apresenta quatro dimensões principais e duas secundárias.

##### **Dimensões Principais:**

###### **Exaustão**

Esta dimensão refere-se a um estado persistente de fadiga física, emocional e mental, não aliviada pelo repouso. Trata-se de uma condição de esgotamento total dos recursos individuais, frequentemente descrita pelos trabalhadores como uma incapacidade de continuar. A exaustão, no BAT, não é verificada só ao nível afetivo, mas também a nível biológico e cognitivo, manifestando-se em sintomas como letargia, falta de energia vital, irritabilidade, insónias e tensão muscular. É considerada o núcleo fenomenológico do *burnout*, funcionando como o primeiro sinal de alarme de descompensação adaptativa (Schaufeli et al., 2020). A sua presença contínua, compromete o desempenho funcional e a qualidade das interações interpessoais no trabalho.

###### **Distanciamento Mental**

Esta dimensão substitui a tradicional “despersonalização” do MBI por um constructo mais abrangente e aplicável a qualquer tipo de trabalho. Refere-se à tendência para o afastamento emocional e cognitivo em relação ao trabalho, traduzido numa atitude de desinteresse, cinismo, indiferença ou frustração crónica face às tarefas e ao ambiente organizacional. No BAT, o distanciamento mental é entendido como uma estratégia

defensiva de autopreservação psíquica face a exigências excessivas, que, no entanto, agrava a desvinculação simbólica e afeta negativamente a motivação intrínseca (Schaufeli et al., 2020).

### **Comprometimento Emocional**

Esta dimensão avalia a redução na capacidade de vivenciar emoções positivas no contexto profissional, bem como a diminuição da empatia, da disponibilidade afetiva e da ressonância emocional com colegas, clientes ou utentes. Ao contrário de modelos que se limitam à presença de emoções negativas, o BAT foca-se na anestesia afetiva e no entorpecimento emocional como sinais de alarme. Trabalhadores com elevado comprometimento emocional relatam sensação de apatia, frieza relacional, perda de sentido no que fazem e incapacidade de se envolver com os outros. Esta dimensão tem sido especialmente relevante em estudos com profissionais de sectores administrativos, educativos e sociais, onde a relação interpessoal é parte essencial da função (Sinval et al., 2022).

### **Comprometimento Cognitivo**

Trata-se de uma das inovações mais relevantes do BAT. Esta dimensão avalia a deterioração da função cognitiva associada ao *burnout*, nomeadamente em termos de concentração, memória, atenção sustentada, organização do pensamento e capacidade de tomada de decisão. A exposição prolongada ao *stress* laboral compromete o funcionamento executivo e os processos de atenção focalizada, o que pode conduzir a erros, lentidão, procrastinação e incapacidade de raciocinar sob pressão. Este comprometimento tem sido associado a absentismo cognitivo, presentísmo improdutivo e erros de julgamento, especialmente em contextos de elevada exigência intelectual, como os da administração pública local (Schaufeli & De Witte, 2023).

### **Dimensões Secundárias**

Tal como foi explanado anteriormente, para além das quatro dimensões centrais, o modelo BAT incorpora duas dimensões secundárias: sintomas psicológicos e sintomas psicossomáticos. Estas não integram o núcleo estrutural da síndrome, mas refletem consequências clínicas significativas da sua cronicidade.

Os **sintomas psicológicos** dizem respeito a manifestações afetivas e emocionais como ansiedade, tristeza, irritabilidade, ruminação e diminuição do autoconceito. Embora não configurem um diagnóstico clínico isolado, são indicadores de sofrimento psicológico associado ao *burnout* (Bianchi et al., 2021; Schaufeli et al., 2020). Já os **sintomas psicossomáticos** englobam queixas físicas de origem funcional, como cefaleias, distúrbios gastrointestinais, insónias e dores musculares cuja etiologia está frequentemente associada ao *stress* crónico. A sua presença indica desregulação psicofisiológica e impacta diretamente o desempenho laboral e a qualidade de vida dos trabalhadores (Salvagioni et al., 2017; Sinval et al., 2019).

A inclusão destas dimensões no BAT responde à necessidade de integrar o *burnout* numa perspetiva biopsicossocial, considerando os efeitos sobre o corpo e a mente como parte indissociável do fenómeno. Assim, uma das mais-valias do BAT reside no facto de ser conceptualmente alinhado com o modelo JD-R, o que lhe confere robustez organizacional e aplicabilidade transversal a diferentes sectores profissionais, incluindo contextos administrativos, técnicos e operacionais, como os da Administração Pública (AP).

O *Burnout Assessment Tool* (BAT) surgiu como uma resposta às limitações identificadas nos instrumentos clássicos de avaliação do *burnout*, em particular no *Maslach Burnout Inventory* (MBI) (Hadžibajramović et al., 2022). Ao contrário deste último, cuja origem está profundamente enraizada no contexto das profissões de ajuda, o BAT foi concebido com uma lógica transprofissional, permitindo uma aplicação mais abrangente a diferentes categorias ocupacionais.

A versão portuguesa do BAT, validada por Sinval et al., (2022), demonstrou propriedades psicométricas sólidas, incluindo alta consistência interna, validade discriminante e invariância métrica intergrupos, o que legitima a sua aplicação em investigações com trabalhadores da administração local. Este modelo mostra-se particularmente eficaz na deteção precoce de *burnout* em ambientes de elevada exigência cognitiva, sobrecarga emocional ou rotinização funcional, características frequentemente encontradas nos serviços públicos.

A adoção do BAT nesta investigação prende-se, portanto, com a sua capacidade de captar a complexidade contemporânea do *burnout*, integrando dimensões emocionais, cognitivas, relacionais e psicossomáticas de forma articulada e mensurável.

#### 1.1.4. Fatores de Risco do *Burnout*

A identificação dos fatores de risco do *burnout* é uma etapa determinante na compreensão do seu desenvolvimento e persistência nos contextos organizacionais. O *burnout* não surge de forma súbita nem aleatória; trata-se de um processo progressivo, cumulativo e multifatorial, que resulta de interações complexas entre características individuais, dinâmicas organizacionais e fatores contextuais (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017).

A identificação rigorosa dos fatores de risco é, por isso, essencial para a prevenção eficaz e para a construção de ambientes de trabalho psicologicamente sustentáveis. A sua complexidade etiológica tem vindo a ser amplamente discutida, com destaque para abordagens integrativas que associam fatores predisponentes de natureza individual (como traços de personalidade, estratégias de *coping* ou estados afetivos pré-existentes) a fatores precipitantes e mantenedores de origem organizacional e sociolaboral, tais como as exigências emocionais, a ambiguidade de papéis, a ausência de suporte institucional e as características do contexto de trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Maslach & Leiter, 2016; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

Esta perspetiva ecossistémica sustenta a compreensão do *burnout* como um fenómeno multifatorial, com expressão variável em função da interação entre sujeito, organização e cultura institucional. A literatura tem identificado, de forma sistemática, quatro grandes categorias de fatores de risco: individuais, organizacionais, psicossociais e contextuais.

##### 1.1.4.1. Fatores Individuais

A predisposição individual para o *burnout* está frequentemente associada a traços de personalidade como o neuroticismo, o perfeccionismo mal-adaptativo, o *locus* de controlo externo e a elevada necessidade de aprovação (Bianchi et al., 2021; Shirom, 2003). O neuroticismo, em particular, tem sido apontado como um dos preditores mais robustos da exaustão emocional, dado que potencia reações emocionais intensas face a estímulos adversos e dificulta a recuperação emocional após eventos *stressantes*.

Fatores sociodemográficos também influenciam a suscetibilidade ao *burnout*. Trabalhos empíricos indicam que os profissionais mais jovens e em início de carreira revelam níveis mais elevados de exaustão e cinismo, frequentemente associados à discrepança entre expectativas idealizadas e a realidade organizacional (Maslach & Leiter, 2017). Já os trabalhadores com mais tempo de serviço podem experienciar formas de desgaste associadas à rotinização, à desmotivação crónica ou à ausência de reconhecimento por parte da instituição, especialmente quando percebem um bloqueio na progressão funcional, um défice de *feedback* construtivo ou uma desvalorização simbólica do seu contributo acumulado ao longo do tempo (Moreira & Lucca, 2020; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Esta forma de desgaste latente, silenciosa e crónica, embora menos visível, tem implicações profundas na vinculação institucional e na produtividade organizacional.

As estratégias de *coping* utilizadas pelos indivíduos constituem igualmente um fator diferenciador importante. Estratégias baseadas em evitamento, negação ou ruminação emocional estão correlacionadas com um agravamento dos sintomas de *burnout*. Pelo contrário, estratégias ativas de resolução de problemas e a procura de apoio social demonstram efeitos protetores consistentes (Bakker & Demerouti, 2017; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

#### **1.1.4.2. Fatores Organizacionais**

Os fatores organizacionais representam o núcleo central na génesis do *burnout*, de acordo com a maioria dos modelos teóricos contemporâneos. O Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho [*Job Demands–Resources Model (JDRM)*] de Demerouti et al., (2001) sustenta que o *burnout* decorre essencialmente do desequilíbrio entre exigências excessivas, tal como já explicado.

Ambientes organizacionais marcados por liderança autoritária ou ausente, falta de clareza nas tarefas, sobrecarga administrativa e ausência de justiça organizacional são sistematicamente associados ao aumento dos níveis de *burnout* (Gabriel & Aguinis, 2022; Maslach & Leiter, 2017). Em particular, a ausência de reconhecimento simbólico e

material do trabalho desenvolvido reforça sentimentos de desvalorização, ineficácia e *desengagement*.

No setor público, estes fatores são frequentemente acentuados. Melamed et al., (2006), numa revisão integrativa de literatura, destacam que a má gestão de recursos humanos, em contextos marcados por burocracias rígidas, constitui um preditor crítico de *burnout*. Do mesmo modo, Moreira e Lucca (2020) evidenciaram que, mesmo entre trabalhadores com contrato permanente, a ausência de desafios profissionais, associada a tarefas altamente padronizadas e sem significado percebido, pode contribuir para estados prolongados de desmotivação, baixa ativação cognitiva e percepção de inutilidade funcional. Esta estagnação psico-ocupacional tende a gerar cinismo organizacional, desvinculação emocional e uma gradual erosão da identidade profissional. Quando não reconhecida e intervencionada, esta forma de desgaste contribui para o agravamento da sintomatologia do *burnout* e para o surgimento de formas de absentismo passivo, como o presentísmo e o desinvestimento simbólico no trabalho (Gabriel & Aguinis, 2022; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

#### 1.1.4.3. Fatores Contextuais

A AP, particularmente ao nível local, distingue-se de outros contextos organizacionais por apresentar características estruturais e funcionais próprias que condicionam o bem-estar ocupacional. A rigidez hierárquica, a segmentação funcional, os canais de comunicação verticalizados e a pressão normativa decorrente de regulamentações complexas constituem dimensões frequentemente associadas ao surgimento de *stress* institucional. Estudos realizados com trabalhadores municipais demonstram que a centralização excessiva da tomada de decisão, a escassez de recursos humanos e as sobrecargas laborais persistentes são fatores que alimentam o *burnout* e comprometem o sentido de eficácia organizacional (Tsimpour et al., 2024; Xanthopoulou et al., 2024).

A nível nacional, os estudos não são tão numerosos, mas a situação portuguesa reflete padrões similares. Por exemplo, uma investigação sobre funcionários da Autoridade Tributária e Aduaneira indicou que o *stress* ocupacional, especialmente relacionado com gestão hierárquica, sobrecarga de trabalho e limitações na progressão de carreira, está diretamente associado ao *burnout* e à intenção de rotatividade (Freitas et al., 2023).

A literatura revista sobre *stress* no setor público sublinha, ainda, que fatores como pressões orçamentais, falta de autonomia nas decisões laborais e controle administrativo rígido sobre tarefas agravam significativamente o sofrimento psicológico dos trabalhadores (Xanthopoulou et al., 2024). Em Portugal, a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) estima que os custos socioeconómicos associados ao *stress* laboral, incluindo *burnout*, ultrapassam os três mil milhões de euros por ano, refletindo-se em absentismo, presentísmo, rotatividade e reformas antecipadas.

Adicionalmente, em profissionais da AP local, o *burnout* manifesta-se não só como exaustão emocional, mas também como processo de desvinculação simbólica face à missão institucional, traduzindo-se num desalinhamiento identitário relativamente aos valores do serviço público, um fenómeno intrincado e muitas vezes ignorado pelos decisores (Barros Neto & Barros, 2025).

### **1.1.5. Consequências do *Burnout***

As consequências do *burnout* no domínio profissional constituem uma das principais preocupações das organizações modernas, e em setores com elevado grau de complexidade e responsabilidade social, como a administração pública, não é exceção. O comprometimento do bem-estar psicológico do trabalhador repercute-se inevitavelmente na sua capacidade de desempenho, na relação com os pares e com a missão institucional, assumindo, por isso, uma dimensão crítica para a sustentabilidade organizacional (Gabriel & Aguinis, 2022; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

Entre as manifestações particularmente desafiantes do *burnout* em contexto profissional encontra-se o fenómeno do presentísmo, caracterizado pela permanência física no local de trabalho, ainda que acompanhada de uma significativa perda de envolvimento emocional, foco e eficácia funcional. Embora menos visível do que o absentismo, o presentísmo representa uma ameaça silenciosa à produtividade, uma vez que pode prolongar estados de exaustão sem gerar benefícios operacionais equivalentes (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Estudos recentes têm alertado para os seus custos ocultos, nomeadamente na degradação da qualidade do trabalho realizado e no aumento da rotatividade interna (Lima et al., 2023; Santos et al., 2023). O *burnout* está também associado a níveis aumentados de absentismo, quer por motivos de saúde física e mental, quer como mecanismo de evasão de ambientes laborais percecionados como aversivos.

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), o *burnout* representa uma das causas indiretas mais significativas do absentismo prolongado no setor público português, contribuindo para ruturas nas equipas, sobrecarga nos colegas e perda de continuidade na prestação de serviços.

A literatura tem demonstrado que o *burnout* possui efeitos tanto intrínsecos como extrínsecos, interferindo no funcionamento emocional e cognitivo do indivíduo, deteriorando o desempenho profissional, perturbando o funcionamento organizacional e afetando negativamente a coesão social. Assim, na administração pública, as suas implicações assumem especial gravidade, dada a relação direta entre a qualidade dos serviços prestados e a confiança dos cidadãos nas estruturas do estado (Eurofound, 2022; Gabriel & Aguinis, 2022).

Compreender as consequências do *burnout* requer, por isso, uma análise dos subdomínios. Para este efeito, organiza-se a presente secção em quatro subdomínios interdependentes: (i) Consequências Individuais; (ii) Profissionais; (iii) Organizacionais; e (iv) Sociais, procurando evidenciar a complexidade do impacto desta síndrome.

#### **1.1.5.1. Consequências Individuais do *Burnout***

As consequências individuais do *burnout* são amplas, multissistémicas e interdependentes, afetando, simultaneamente, a esfera física, psicológica, cognitiva e social do indivíduo. Trata-se de uma síndrome que, quando não identificada e intervencionada precocemente, evolui de forma insidiosa, potenciando alterações duradouras na saúde e na qualidade de vida.

**(i) Impacto na saúde mental** - A evidência científica demonstra uma associação robusta entre *burnout* e perturbações emocionais como ansiedade generalizada, depressão, insónia, irritabilidade e ideação suicida (Bianchi et al., 2015, 2021; Trigo et al., 2007). Embora *burnout* e depressão sejam constructos psicológicos distintos, observa-se uma sobreposição sintomatológica, incluindo anedonia, fadiga persistente e sentimento de ineficácia (Bianchi et al., 2019). Esta proximidade favorece a hipótese de que o *burnout* pode atuar como condição pró-depressiva ou como fator agravante de perturbações pré-existentes.

No contexto da AP, estudos recentes evidenciam que fatores estruturais, como **burocracia excessiva** (*red tape* - entendida como a presença de regras, procedimentos e formalidades administrativas excessivamente complexas ou desnecessárias, que dificultam a execução das tarefas e reduzem a autonomia do trabalhador), percepção de estigma ocupacional e ausência de reconhecimento institucional amplificam o impacto das consequências psicológicas do *burnout*. Trabalhadores sujeitos a elevados níveis de *red tape* apresentam maior exaustão emocional e despersonalização, acompanhadas por uma diminuição significativa da realização profissional (Fuenzalida et al., 2024). Adicionalmente, a **percepção de estigma ocupacional**, entendida como a sensação de que a profissão é socialmente desvalorizada ou injustamente associada a atributos negativos, quer pela opinião pública, quer por outros setores, constitui igualmente um preditor significativo de *burnout*. Este estigma afeta a forma como o trabalhador se percebe a si próprio, enfraquecendo a autoestima e erodindo o sentido de identidade profissional, especialmente quando o valor pessoal está fortemente associado ao papel desempenhado no serviço público. Um estudo recente com funcionários públicos italianos demonstrou que níveis elevados de estigma ocupacional se associam a maior exaustão emocional e despersonalização, especialmente quando acompanhados por conflito trabalho-família (*work-family conflict*) e orientação para comparação social ascendente (*upward social comparison*). Estes fatores combinados amplificam o impacto psicológico do *burnout*, sugerindo que a gestão deste fenômeno exige não só estratégias individuais de *coping*, mas também intervenções organizacionais focadas na valorização da função pública e no reforço das redes de suporte (Bonfanti et al., 2025).

**(ii) Alterações Psicofisiológicas** - O *burnout* não se limita a afetar o bem-estar emocional, também provoca alterações fisiológicas com impacto direto na saúde física. Estudos em psicofisiologia do *stress* demonstram que níveis elevados de *burnout* estão associados à ativação prolongada do eixo Hipotalâmico-Hipofisário-Adrenal (HHA), responsável pela regulação hormonal da resposta ao *stress*. Essa hiperatividade altera os padrões normais de secreção de cortisol, favorecendo processos inflamatórios e disfunções metabólicas (Penz et al., 2018). Quando mantida de forma crônica, essa condição contribui para um estado conhecido como sobrecarga fisiológica (*allostatic load*), caracterizado pelo desgaste cumulativo de múltiplos sistemas do organismo (Juster et al., 2010; Logan & Barksdale, 2008). Esse estado aumenta de forma significativa a probabilidade de desenvolvimento de doenças cardiovasculares, distúrbios metabólicos e

outras condições crónicas. Um estudo prospetivo de larga escala realizado por Toker et al. (2012), envolvendo mais de 8 800 trabalhadores, demonstrou que indivíduos com níveis elevados de *burnout* apresentavam um risco 41% superior de desenvolver doença arterial coronária no período subsequente de acompanhamento, mesmo controlando fatores como idade, género e hábitos de vida. Este dado é particularmente relevante, pois reforça que o *burnout* não é somente um problema psicológico, mas também uma condição com potenciais custos humanos e organizacionais elevados, incluindo absentismo prolongado, incapacidades e aumento de despesas associadas à saúde laboral.

Entre trabalhadores de municípios, o estudo qualitativo de Tsipour et al., (2024) identificou que o subdimensionamento crónico de pessoal, aliado à pressão constante para executar tarefas administrativas complexas, muitas vezes desajustadas face aos recursos efetivamente disponíveis, criou um ambiente de *stress* contínuo. Esta sobrecarga agravou-se durante a pandemia de *COVID-19*, altura em que muitos serviços municipais acumularam novas funções e responsabilidades, sem que houvesse um reforço proporcional de recursos humanos ou materiais. Os participantes relataram sintomas somáticos (cefaleias, tensão muscular, fadiga extrema), perturbações do sono, episódios frequentes de irritabilidade e um sentimento constante de incapacidade para recuperar energia entre turnos. Vários descreveram ainda perda de motivação e redução da satisfação profissional, apontando para um ciclo de exaustão física e emocional difícil de quebrar. Estes resultados sublinham que, no contexto da administração pública municipal, as consequências individuais do *burnout* não resultam apenas da carga de trabalho, mas de um conjunto de fatores estruturais, insuficiência de pessoal, burocracia rígida, funções sobrepostas e ausência de canais eficazes de comunicação interna (Tsipour et al., 2024).

**(iii) Comprometimento Cognitivo** - O *burnout* compromete a atenção, a memória de trabalho e a velocidade de processamento, originando maior dificuldade de concentração e tendência para erros (Schaufeli et al., 2020; Sinval et al., 2022). Uma meta-análise confirma a presença de défices cognitivos abrangentes em casos clínicos de *burnout* (Deligkaris et al., 2014). Estudos longitudinais demonstram que este comprometimento pode ter efeitos duradouros. Por exemplo, um estudo de Oosterholt et al. (2012) verificou que dificuldades em memória de curto prazo e atenção persistiam mesmo após um período de tratamento psicológico, independentemente da normalização das queixas subjetivas. Paralelamente, um estudo fisiológico conduzido por Oosterholt et al., (2015) demonstrou que indivíduos com *burnout* clínico e não clínico apresentavam uma resposta ao cortisol

matinal reduzida [*Cortisol Awakening Response (CAR)*]), sugerindo disfunção continuada no eixo HHA.

**(iv) Consequências Emocionais e Relacionais** - O *burnout* está associado a retraimento social, diminuição da tolerância à frustração e perda de interesse em atividades de lazer. Estudos demonstram que a redução do suporte social e o abandono de *hobbies* com componente social estão significativamente associados a maiores níveis de exaustão emocional e despersonalização. Em médicos residentes e internos nos Estados Unidos, verificou-se que níveis mais baixos de apoio social correlacionavam-se com maior *burnout* e menor satisfação organizacional (Hunderfund et al., 2022). De forma similar, entre médicos e internos, os que abandonaram atividades de lazer apresentaram níveis mais elevados de *burnout*, destacando o papel protetor das interações sociais e do envolvimento em *hobbies* (Li et al., 2023).

Em contextos laborais públicos, especialmente em países de baixo e médio rendimento, estas consequências tendem a ser agravadas por fatores estruturais, como escassez de recursos, ambientes austeros e ausência de políticas de apoio organizacional. No caso dos trabalhadores públicos em Moçambique, foi identificado que, para além do *burnout*, ocorrem sintomas depressivos e, em alguns casos, estratégias de *coping* desadaptativas, como o consumo problemático de substâncias, evidenciando a necessidade de intervenções institucionais integradas que assegurem condições dignas e suporte psicossocial (Aliante et al., 2025).

**(v) Repercussões Identitárias** - A diminuição da percepção de autoeficácia e o enfraquecimento do autoconceito profissional podem desencadear crises de identidade laboral, especialmente em contextos onde o valor pessoal é fortemente associado ao desempenho e à utilidade percebida das funções exercidas (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli, 2017). No setor público, este fenómeno tende a agravar-se quando os trabalhadores percecionam que o seu esforço não resulta em melhorias concretas, seja pela lentidão dos processos administrativos, pela escassez de recursos ou pela ausência de reconhecimento formal (Tsipour et al., 2024). Em estudos qualitativos com trabalhadores de câmaras municipais na Europa meridional, verificou-se que a frustração derivada da dissociação entre esforço individual e impacto real no serviço prestado à comunidade levou muitos profissionais a reportar perda de orgulho pela função, erosão da motivação intrínseca e sentimento de alienação face ao papel institucional (Tsipour et

al., 2024). Estes fatores contribuem para um enfraquecimento progressivo do sentido de identidade profissional e para maior vulnerabilidade a estados de *burnout* prolongado.

### **1.1.5.2. Consequências Profissionais do *Burnout***

As consequências do *burnout* no domínio profissional assumem particular relevância em setores com elevado grau de complexidade, exigência funcional e responsabilidade social, como é o caso da administração pública. O comprometimento do bem-estar psicológico repercute-se diretamente na capacidade de desempenho, na qualidade das relações de trabalho e na ligação à missão institucional, constituindo um fator crítico para a sustentabilidade organizacional (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020; Schaufeli & Taris, 2014; Sciepura & Linos, 2024).

Um dos efeitos mais insidiosos é o presentísmo improdutivo, caracterizado pela permanência física no local de trabalho, mas com investimento emocional reduzido, lentidão cognitiva e diminuição da eficácia funcional. Ao contrário do absentismo, que é visível e facilmente mensurável, o presentísmo constitui uma quebra silenciosa de produtividade, de difícil deteção, mas com custos organizacionais significativos (Schaufeli & Taris, 2014). O *burnout* também está fortemente associado ao absentismo, quer por razões de saúde física e mental, quer como estratégia de evasão face a ambientes laborais percecionados como hostis ou sobrecarregados. Este absentismo pode gerar ruturas nas equipas, aumento da carga de trabalho para os colegas e perda de continuidade na prestação de serviços (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

Outro impacto crítico é a redução da motivação intrínseca e da criatividade funcional. Estudos recentes demonstram que a *Public Service Motivation* (PSM) é um preditor relevante de desempenho individual percebido no serviço público português (Fonseca et al., 2020; Houtgraaf et al., 2023; Pereira, 2021). No entanto, quando o *burnout* se instala, os trabalhadores tendem a adotar posturas defensivas e de conformismo, abdicando da proatividade e da resolução criativa de problemas. Pesquisas sobre inovação no setor público indicam que, embora o paradigma da inovação aberta esteja a ganhar relevância, as barreiras burocráticas e os constrangimentos estruturais continuam a dificultar a aplicação de soluções inovadoras (Junior et al., 2021). A criatividade organizacional é,

contudo, reconhecida como um precursor direto da inovação pública, pelo que ambientes institucionais que fomentem o pensamento divergente são essenciais para mitigar os impactos negativos do burnout (Houtgraaf et al., 2023).

No plano relacional laboral, o *burnout* compromete a qualidade da comunicação, da empatia e da cooperação entre colegas. Uma revisão integrativa com profissionais de enfermagem que atuam em contextos de urgência e emergência identificou não só o isolamento relacional e a deterioração do clima de equipa, mas também o aumento de conflitos e a perda de coesão funcional como consequências diretas da síndrome (Lima et al., 2021). A médio e longo prazo, o *burnout* aumenta a intenção de rotatividade, mesmo em organizações com vínculos laborais estáveis. Muitos trabalhadores expressam vontade de mudar de função, procurar mobilidade interna ou afastar-se emocionalmente da organização. Esta rotatividade psicológica, caracterizada pela permanência formal no cargo, mas com desinvestimento afetivo profundo, representa uma ameaça silenciosa à retenção de capital humano qualificado (Sciepura & Linos, 2024).

Neste enquadramento, a identificação precoce do *burnout* e a implementação de sistemas de monitorização contínua devem ser entendidas como estratégias prioritárias de gestão de recursos humanos, sobretudo na administração pública local, onde a pressão funcional é elevada e a resposta social é permanente.

#### **1.1.5.3. Consequências Organizacionais do Burnout**

O *burnout*, embora se ancore no indivíduo, projeta-se silenciosamente no sistema organizacional, minando a coesão interna, a resiliência institucional e a capacidade funcional. Quando não intervencionado de forma precoce, pode cristalizar-se em padrões crónicos de disfunção, com efeitos visíveis no desempenho sistémico (Saud & Rice, 2024; Sciepura & Linos, 2024).

No setor público, estas consequências são agravadas por fatores estruturais como a rigidez hierárquica, os recursos escassos e a pressão contínua para cumprir metas coletivas. O *burnout* contribui para o esvaziamento da cultura institucional, fragmentação das equipas e desvalorização simbólica da missão organizacional (Awashreh & AlGhunaimi, 2024).

Finalmente, o *burnout* tem efeitos económicos significativos: para além do absentismo e das baixas diretas, existem custos indiretos como perda de produtividade coletiva, *turnover* informal, erosão de conhecimento tácito e aumento da inércia funcional, todos fatores que comprometem a eficiência e inovação organizacional (Bronkhorst et al., 2015; Saud & Rice, 2024).

#### **1.1.5.4. Consequências Sociais do *Burnout***

O *burnout*, enquanto síndrome ocupacional crónica, ultrapassa as fronteiras organizacionais e projeta os seus efeitos nas esferas familiar, comunitária e sociocultural. Este impacto multissistémico decorre da sobreposição entre os papéis profissionais e sociais do indivíduo, afetando de forma direta a qualidade das relações, a integração comunitária e a coesão dos ecossistemas humanos em que está inserido (Eurofound, 2022; World Health Organization, 2019).

No plano intrafamiliar, trabalhadores em estado de exaustão psicoemocional tendem a apresentar menor disponibilidade afetiva, maior irritabilidade, fadiga relacional e retraiamento emocional, interferindo negativamente na parentalidade, na conjugalidade e na sustentação de laços de intimidade e cuidado. Estas alterações podem originar dinâmicas familiares disfuncionais ou negligência emocional não intencional (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

Na dimensão comunitária, o *burnout* está associado a uma desmobilização social que se traduz na diminuição da participação em atividades coletivas, associativismo, voluntariado ou redes de apoio local. A exaustão subjetiva e a desmotivação para o envolvimento cívico contribuem para o enfraquecimento do capital social e para a erosão da confiança interpessoal e institucional (Maslach & Leiter, 2016; Owsiany et al., 2023).

Para além dos impactos relacionais, o *burnout* reflete-se como um sintoma cultural de sociedades orientadas para a produtividade extrema. A glorificação da sobrecarga, a normalização da fadiga e a invisibilização do sofrimento emocional no trabalho alimentam uma ética coletiva de hiperdisponibilidade e de desvalorização do autocuidado. Este paradigma reforça desigualdades sociais, exclui simbolicamente os

mais vulneráveis e dificulta a construção de modelos laborais sustentáveis (Schaufeli & Taris, 2014; Sousa et al., 2024).

Neste enquadramento, o *burnout* deve ser compreendido como um fenômeno biopsicossocial com repercussões sistémicas, que transcendem o indivíduo e afetam o seu papel na sociedade. A sua prevenção e intervenção requerem, para além de estratégias organizacionais, políticas públicas e medidas sociais que promovam ambientes de trabalho saudáveis, relações laborais justas e culturas coletivas de reconhecimento e bem-estar.

## **1.2. Prevalência do *Burnout* na Administração Pública**

A análise da prevalência do *burnout* é fundamental para compreender sua relevância como fenômeno psicossocial de larga escala. No setor público, essa questão assume particular gravidade devido às exigências administrativas, pressão institucional e falta de reconhecimento, fatores que elevam significativamente o risco de esgotamento ocupacional (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020; Schaufeli & Taris, 2014).

A evidência internacional confirma que os trabalhadores da função pública apresentam níveis superiores de *burnout* em comparação com os do setor privado, particularmente em áreas de elevada responsabilidade social como a saúde, a justiça, a educação e a administração local. Dados da Organização Internacional do Trabalho - ILO (2022) e do Eurofound (2021) indicam que, na Europa, a proporção de trabalhadores da administração pública que reporta sintomas consistentes com *burnout*, como fadiga extrema, irritabilidade persistente e perda de motivação profissional, tem vindo a aumentar, com valores que, em alguns estudos, se aproximam dos 40% (Eurofound, 2022; ILO, 2022).

Em Portugal, embora a monitorização sistemática do *burnout* no setor público ainda seja incipiente, alguns estudos revelam a gravidade da situação. Na área da saúde, por exemplo, investigação recente com médicos internos de Saúde Pública, durante a resposta à pandemia de COVID-19, identificou que 32,5% apresentavam *burnout* instaurado e 30,5% encontravam-se em alto risco, com 77,1% a reportar níveis elevados de exaustão emocional (Viana et al., 2022). De igual modo, uma pesquisa nacional com profissionais de oncologia e cuidados paliativos revelou que 66% tinham exaustão emocional elevada,

33% despersonalização elevada e 39% baixos níveis de realização pessoal (Gonçalves et al., 2024).

Para além dos contextos clínicos, funções operacionais de elevada exigência no setor público também revelam níveis preocupantes de *burnout*. Um estudo com 130 agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP), utilizando o *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), identificou níveis elevados de exaustão e distanciamento laboral, associados à sobrecarga, à pressão operacional e a elevados níveis de *stress* organizacional. A autora destaca, ainda, que fatores como o contacto frequente com situações de risco, a exigência física e a exposição a eventos críticos contribuem significativamente para o desenvolvimento e manutenção do *burnout* neste grupo profissional (Guimarães, 2023).

No contexto da administração local, começam a surgir dados que evidenciam a relevância do *burnout* em autarquias e juntas de freguesia. Um estudo de caso conduzido em quatro juntas de freguesia da Área Metropolitana de Lisboa, com recurso ao *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) e a entrevistas qualitativas, identificou como fatores críticos a elevada carga de trabalho, a sobreposição de funções e a percepção de baixo reconhecimento organizacional. Os participantes evidenciaram níveis preocupantes de *burnout*, particularmente nas dimensões de exaustão e *burnout* relacionado com o cliente/município, sendo a escassez de recursos e a rigidez hierárquica apontadas como agravantes (Nunes, 2023).

Resultados convergentes foram obtidos num estudo com trabalhadores de serviços públicos centrais e locais, no qual a exaustão emocional e a diminuição da realização pessoal se associaram significativamente à percepção de fraca autonomia, liderança ineficaz e ausência de apoio organizacional. Setores com contacto direto com o público, como o atendimento municipal e serviços administrativos de proximidade, revelaram maior vulnerabilidade, reforçando a necessidade de estratégias específicas de prevenção e intervenção (Abdalla, 2020).

Em síntese, a literatura aponta para uma prevalência consistentemente elevada de *burnout* na administração pública, agravada por fatores estruturais e funcionais característicos do setor. A ausência de monitorização sistemática e de políticas públicas robustas dificulta a deteção precoce e a implementação de medidas corretivas, reforçando a urgência de estudos empíricos abrangentes, como o presente, que permitam sustentar decisões estratégicas e promover a saúde ocupacional no contexto autárquico.

### 1.3. Instrumentos de Avaliação do Burnout

A forma como o *burnout* é conceptualizado tem implicações diretas sobre a forma como é medido, uma vez que a definição teórica condiciona as dimensões a avaliar e a interpretação dos resultados obtidos (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Taris, 2014). Compreender um fenômeno tão multifacetado exige mais do que a simples aplicação de uma escala; requer coerência teórica, sensibilidade à realidade dos contextos profissionais e uma visão crítica dos instrumentos disponíveis (Bianchi et al., 2019).

Ao longo das últimas décadas, a literatura científica desenvolveu diversas ferramentas de avaliação, cada uma refletindo, por um lado, um modelo teórico e, por outro, uma determinada visão sobre o trabalho, o sofrimento e a subjetividade dos trabalhadores (Schaufeli & Taris, 2014; Shirom, 2011). A medição do *burnout* evoluiu, assim, de modelos centrados quase exclusivamente na exaustão emocional para propostas mais abrangentes que integram indicadores cognitivos, físicos, relacionais e até organizacionais (Schaufeli & De Witte, 2023; Sinval et al., 2022). Esta trajetória reflete um avanço epistemológico e um esforço por tornar visível aquilo que, durante muito tempo, permaneceu invisível: o impacto profundo, por vezes silencioso, da degradação das condições laborais na saúde dos indivíduos e na vitalidade das instituições (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli, 2017).

No presente estudo, a seleção do instrumento de avaliação foi orientada por critérios psicométricos rigorosos e pela sua capacidade de apreender as especificidades estruturais e funcionais da administração pública local. Esta decisão decorreu de uma análise crítica e comparativa das ferramentas existentes, considerando a sua fundamentação teórica, robustez metodológica e pertinência para o universo empírico em análise. Neste enquadramento, apresentam-se de seguida os principais instrumentos utilizados na avaliação do *burnout*, com ênfase no *Burnout Assessment Tool* (BAT) (Schaufeli & De Witte, 2023), adotado na presente investigação pela sua consistência conceptual, abrangência dimensional e relevância metodológica.

**TABELA 1 - INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO BURNOUT**

Instrumento	Fundamento Teórico	Estrutura e Subescalas	Pontos Fortes	Limitações	Referências
<b><i>Maslach Burnout Inventory (MBI)</i></b>	Modelo tridimensional: - exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal. (Maslach & Jackson, 1981)	MBI-GS (16–22 itens); 3 subescalas: Exaustão emocional, Despersonalização, Realização pessoal.	Elevada validade e consistência interna ( $\alpha > 0.80$ ); padrão-ouro em estudos internacionais; comparabilidade transnacional.	Não avalia sintomas físicos ou cognitivos; dimensão “realização pessoal” com criticidade conceptual.	(Maslach et al., 1996; Maslach & Leiter, 2016)
<b><i>Copenhagen Burnout Inventory (CBI)</i></b>	Modelo centrado na exaustão percebida (Kristensen et al., 2005)	19 itens; 3 subescalas: <i>Burnout</i> pessoal, <i>Burnout</i> relacionado com o trabalho, <i>Burnout</i> relacionado com utentes.	Gratuito e de acesso aberto; aplicável a vários contextos laborais; sensível à percepção subjetiva de exaustão.	Não contempla distanciamento, comprometimento ou sintomas psicossomáticos; menor abrangência dimensional.	(Kristensen et al., 2005)
<b><i>Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)</i></b>	Baseado numa conceção bidimensional do <i>burnout</i> , considerando exaustão e distanciamento do trabalho como dimensões centrais; alinhado com o modelo das exigências e recursos laborais (JD-R).	16 itens (8 para cada dimensão), formulados de forma positiva e negativa para reduzir viés de resposta; escala de Likert de 4 pontos.	Aplicável a diversas profissões e setores; Itens positivos e negativos reduzem viés de resposta; Boa validade e fiabilidade em estudos internacionais e em Portugal.	Não avalia sintomas físicos ou cognitivos; Menos difundido do que o MBI em estudos internacionais; Interpretação menos intuitiva para não especialistas	(Demerouti et al., 2003)
<b><i>Burnout Assessment Tool (BAT)</i></b>	Modelo integrador de sintomas centrais (exaustão, distanciamento, comprometimento emocional e cognitivo) e secundários (sintomas psicológicos e psicossomáticos) ((Schaufeli et al., 2020)	BAT-23: 23 itens; 6 subescalas: Exaustão, Distanciamento mental, Comprometimento emocional, Comprometimento cognitivo, Sintomas psicológicos, Sintomas psicossomáticos.	Avaliação holística (dimensões emocionais, cognitivas e somáticas); elevada validade psicométrica ( $\alpha > 0.90$ ); adequado a todos os setores.	Instrumento recente; menor disseminação global.	(Schaufeli et al., 2020; Sinval et al., 2022)

**Fonte:** elaborado pela autora

### 1.3.1. Justificação da Escolha Metodológica: Utilização do BAT-23

A análise comparativa dos instrumentos de avaliação do *burnout* permitiu identificar o *Burnout Assessment Tool* (BAT-23) como a opção mais abrangente, atual e metodologicamente robusta para captar este fenómeno em contextos laborais complexos, como os da administração pública local (Schaufeli & De Witte, 2023). Com base nessa análise, foi definida a opção metodológica pela utilização do BAT-23 nesta investigação, dado que este instrumento reúne as condições conceptuais, empíricas e psicométricas necessárias para uma avaliação rigorosa e contemporânea do *burnout*.

Três fatores sustentam esta escolha: (i) **Abrangência conceptual e dimensional**, o BAT-23 ultrapassa a limitação de instrumentos centrados exclusivamente na exaustão emocional, integrando dimensões frequentemente negligenciadas, como o comprometimento cognitivo (dificuldades de atenção, memória e processamento) e os sintomas psicossomáticos (distúrbios do sono, tensão muscular, cefaleias). Esta arquitetura multidimensional permite avaliar o *burnout* enquanto síndrome ocupacional disfuncional que afeta, de forma interdependente, as esferas emocional, cognitiva e somática (Schaufeli et al., 2020; Sinval et al., 2022). (ii) **Adequação empírica ao setor da administração pública local**, estruturas autárquicas caracterizam-se por rotinização de tarefas, sobrecarga cognitiva, constrangimentos hierárquicos e baixo grau de autonomia decisória, condições associadas a maior vulnerabilidade ao *burnout* (Eurofound, 2022; ILO, 2022). A neutralidade ocupacional do BAT-23 permite a sua aplicação transversal a técnicos, administrativos, operacionais e dirigentes, sem enviesamento funcional ou profissional, captando a especificidade organizacional deste contexto (Schaufeli & Taris, 2014). (iii) **Validação científica** em contexto português, a adaptação e validação do BAT-23 para a população portuguesa (Sinval et al., 2022) confirmou a sua elevada consistência interna ( $\alpha > 0,90$ ), estrutura fatorial estável, validade convergente com indicadores de *stress*, depressão e *engagement*, e validade discriminante face ao MBI. Esta evidência garante a sua adequação psicométrica para estudos populacionais no setor público português.

Assim, a adoção do BAT-23 nesta investigação representa uma decisão metodológica sustentada por coerência teórica, pertinência contextual e rigor psicométrico, assegurando que a avaliação do *burnout* na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia se baseia num

instrumento capaz de captar a complexidade do fenómeno e gerar dados científicamente sólidos e comparáveis a nível internacional.

## 1.4. Estratégias de Prevenção e Intervenção no *Burnout*

A elevada prevalência de *burnout* e as suas repercussões nas dimensões física, psicológica e socio-organizacional requerem abordagens que transcendam respostas pontuais ou reativas, privilegiando estratégias estruturadas, sustentadas e multissistémicas (Gabriel & Aguinis, 2022; Schaufeli & Taris, 2014). A evidência empírica converge no sentido de que a mitigação eficaz do *burnout* exige uma integração articulada de intervenções ao nível individual, organizacional e institucional, assegurando simultaneamente a adaptação às especificidades contextuais, um desafio particularmente premente no setor público, caracterizado por burocracia, rigidez normativa e restrições de recursos (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

### 1.4.1. Intervenções ao Nível Individual

As intervenções individuais visam dotar o trabalhador de competências psicológicas e comportamentais que permitam lidar de forma mais adaptativa com as exigências laborais, como exemplo disso apresenta-se algumas estratégias: (i) Gestão do *stress* e treino de regulação emocional, que reduzem a exaustão emocional e os sintomas psicossomáticos (Salvagioni et al., 2017). (ii) *Mindfulness* e atenção plena, associadas a melhorias na autorregulação emocional e diminuição do *burnout* em estudos longitudinais (Luken & Sammons, 2016). (iii) Reestruturação Cognitiva e treino de competências de *coping* provenientes da terapia cognitivo-comportamental, orientados para modificar padrões de pensamento disfuncionais e promover percepções de autoeficácia (Beck, 2011). (iv) Intervenções da Psicologia Positiva, como *job crafting*, gratidão e identificação de forças pessoais, que fortalecem o *engagement* e o sentido de propósito (Bakker & Albrecht, 2018; Seligman & Lopes, 2011).

### 1.4.2. Intervenções Organizacionais

As intervenções organizacionais têm maior potencial de efeito sustentado, pois incidem sobre as causas estruturais do *burnout*: (i) Redesenho de funções para equilibrar exigências e recursos, aumentar a autonomia e clarificar papéis (Schaufeli, 2023). (ii) Promoção de Liderança transformacional e participativa, associada a menor prevalência de *burnout* e maior *engagement* (Hildenbrand et al., 2018). (iii) Fortalecimento do Apoio Social e da justiça organizacional, com impacto positivo na motivação e no bem-estar (Ribeiro et al., 2021). (iv) Intervenções Psicodinâmicas Organizacionais, como grupos de análise da prática e de cooperação, que permitem elaborar coletivamente as vivências de sofrimento e recuperar o sentido do trabalho (Clot, 2010).

### 1.4.3. Intervenções Institucionais e Políticas Públicas

As ações ao nível macro são essenciais para criar contextos laborais protetores e sustentáveis: (i) Políticas Públicas de prevenção do risco psicossocial, com programas de saúde ocupacional e monitorização regular (ILO, 2022); (ii) Inclusão da Avaliação do *burnout* nos sistemas de gestão de recursos humanos como indicador de qualidade organizacional (Eurofound, 2022); (iii) Medidas de Conciliação Trabalho-Vida e flexibilidade organizacional, incluindo modelos híbridos e gestão adaptativa de horários (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

Assim, a eficácia das estratégias de prevenção e intervenção no *burnout* depende da sua capacidade de integrar ações coordenadas ao nível individual, organizacional e institucional, ajustadas às especificidades contextuais e sustentadas a longo prazo. Abordagens fragmentadas ou exclusivamente centradas no indivíduo tendem a produzir efeitos limitados, enquanto modelos integrados, que combinam redução de exigências, incremento de recursos e promoção de suporte psicossocial, demonstram maior impacto e sustentabilidade (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2023; World Health Organization, 2019).

## 2. Metodologia de Estudo

### 2.1. Enquadramento Metodológico

A presente investigação assume natureza quantitativa e caráter descritivo-correlacional, visando avaliar a prevalência e caracterizar o *burnout* entre os trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, bem como analisar as associações entre este fenómeno e um conjunto de variáveis sociodemográficas, profissionais e organizacionais.

A opção metodológica por um desenho quantitativo decorre da necessidade de mensurar de forma objetiva e comparável os níveis de *burnout*, possibilitando a identificação de padrões sintomatológicos e a análise de relações estatisticamente significativas entre variáveis. Esta abordagem permite, assim, uma leitura estruturada e sustentada por indicadores empíricos, reforçando a validade interna e externa do estudo.

O estudo adota um design transversal (*cross-sectional study*), adequado a investigações de natureza descritivo-correlacional, permitindo a recolha de dados num único momento temporal e a análise de associações entre variáveis sem implicar relações de causalidade (Bryman, 2016; Creswell & Creswell, 2018; Sampieri et al., 2013). A recolha foi realizada através de um inquérito por questionário, estratégia amplamente utilizada em estudos organizacionais pela sua eficiência e possibilidade de padronização na medição de fenómenos psicossociais (Creswell & Creswell, 2018).

O instrumento utilizado foi o *Burnout Assessment Tool* (BAT-23), na sua versão avançada e validada para a população portuguesa por Sinval et al., (2022), permitindo uma avaliação multidimensional do *burnout*. Esta escolha metodológica visa assegurar coerência teórica, adequação populacional e robustez psicométrica.

### 2.2. Contexto e População do Estudo

O presente estudo foi desenvolvido na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, uma das maiores autarquias portuguesas, contando com cerca de 4.000 trabalhadores distribuídos por múltiplos departamentos, serviços e divisões. Trata-se de uma organização de elevada

complexidade estrutural, caracterizada por diversidade funcional, forte hierarquização e multiplicidade de áreas de atuação, elementos que a tornam representativa do contexto típico da administração pública local em Portugal (Carapeto & Fonseca, 2014). A seleção desta instituição como cenário empírico fundamenta-se, por um lado, na sua relevância enquanto exemplo paradigmático de estruturas autárquicas de grande dimensão e, por outro, na acessibilidade da investigadora ao terreno, favorecendo a viabilidade logística e a adesão dos participantes (Creswell & Creswell, 2018).

A população-alvo incluiu a totalidade dos trabalhadores da autarquia, abrangendo diferentes categorias profissionais (técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e dirigentes), vínculos contratuais e tempos de serviço. Esta abordagem censitária e inclusiva permite captar a heterogeneidade do contexto organizacional e obter uma leitura transversal do fenómeno do *burnout*, minimizando enviesamentos decorrentes da restrição a segmentos específicos da força de trabalho (Bryman, 2016).

A definição ampla e representativa da população de estudo contribui para reforçar a validade externa da investigação, permitindo que os resultados obtenham maior capacidade de generalização para outros contextos da administração pública local com características organizacionais e funcionais semelhantes (Bryman, 2016; Creswell & Creswell, 2018).

### **2.3. Objetivos e Pergunta de Investigação**

Tendo em conta o enquadramento teórico e metodológico previamente apresentado, esta secção define a orientação empírica do estudo, estruturando-se na formulação da pergunta de investigação, dos objetivos e das hipóteses de trabalho. O propósito é assegurar a coerência entre a fundamentação conceptual, a operacionalização das variáveis e as técnicas de análise estatística adotadas.

A pergunta de investigação que orienta este estudo é:

***"De que forma se manifestam os níveis de burnout nos trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e que variáveis sociodemográficas e organizacionais se associam significativamente às suas dimensões?"***

## Objetivo Geral:

Avaliar os níveis de *burnout* nos trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e analisar a sua relação com variáveis sociodemográficas e organizacionais.

## Objetivos Específicos:

- Caracterizar os níveis de *burnout* na amostra em função do sexo, da faixa etária e do nível de escolaridade;
- Analisar os níveis de *burnout* em função do tempo de serviço na organização;
- Explorar a relação entre a percepção da carga de trabalho e os níveis de *burnout*;
- Avaliar a associação entre o suporte organizacional (colegas, dirigentes e suporte emocional) e os níveis de *burnout*.

## Hipóteses de Investigação:

**H1:** Existem diferenças significativas nos níveis de *burnout* entre os diferentes grupos sociodemográficos (sexo, faixa etária e escolaridade).

**H2:** Existem diferenças significativas nos níveis de *burnout* em função do tempo de serviço.

**H3:** Uma percepção mais elevada de Carga de Trabalho está associada a níveis mais elevados de *burnout*, particularmente nas dimensões Exaustão e Sintomas Psicológicos.

**H4:** O menor suporte social e emocional está associado a níveis mais elevados de *burnout*.

TABELA 2 - TABELA DE OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS, INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Objetivo de Investigação	Variável	Tipo de Variável	Instrumento / Item	Indicador / Subdimensão	Tratamento Estatístico Previsto
Avaliar o burnout	Burnout (global e por dimensões)	Dependente (contínua)	BAT-23	Exaustão, Distanciamento Mental, Comprometimento Emocional, Comprometimento Cognitivo, Sintomas Psicológicos, Sintomas Psicossomáticos	Estatística descritiva (médias, desvio padrão)
Analizar diferenças segundo o sexo	Sexo	Independente (nominal)	Questionário sociodemográfico — Q1	Masculino / Feminino	Teste t de Student (2 grupos)
Analizar diferenças segundo a faixa etária	Faixa Etária	Independente (ordinal ou contínua)	Questionário sociodemográfico — Q2	18–29; 30–39; 40–49; 50–59; 60–69	ANOVA 1 fator + post-hoc de Tukey
Analizar diferenças segundo o nível de escolaridade	Habilidades literárias	Independente (ordinal)	Questionário sociodemográfico — Q3	Níveis de escolaridade	ANOVA 1 fator + post-hoc de Tukey
Analizar diferenças segundo o tempo de serviço	Tempo de serviço	Independente (ordinal)	Questionário sociodemográfico - Q4	1–5 anos, 6–10 anos, etc.	ANOVA 1 fator + post-hoc de Tukey
Explorar a associação entre carga de trabalho e burnout	Carga de trabalho (percepção subjetiva)	Independente (contínua)	Questionário de percepção de carga de trabalho — Q5, Q6, Q7	Volume de tarefas, adequação temporal, impacto no bem-estar	Correlação de Spearman
Explorar a associação entre suporte organizacional e burnout	Suporte dos colegas, feedback do dirigente, qualidade do suporte emocional	Independente (contínua)	Questionário de percepção de suporte organizacional — Q8, Q9, Q10	Suporte funcional e emocional percebido no local de trabalho	Correlação de Spearman

Fonte: elaborado pela autora

### 3. Amostragem e Procedimentos de Recolha de Dados

A presente investigação adotou uma estratégia de amostragem censitária, entendida como o procedimento de recolha que envolve a inclusão da totalidade da população-alvo no estudo, sem recurso a seleção amostral (Babbie, 2021; Polit & Beck, 2021). No presente caso, considerou-se como população todos os trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, num universo estimado de aproximadamente 4 000 colaboradores, distribuídos por múltiplos departamentos, serviços e categorias profissionais. A escolha por esta abordagem visa abranger a totalidade do espectro funcional e hierárquico da organização, minimizando enviesamentos decorrentes da restrição a subgrupos específicos e maximizando a representatividade dos resultados. Tal opção metodológica contribui para reforçar a validade externa e ampliar o potencial de generalização dos achados para outros contextos organizacionais com estruturas e dinâmicas funcionais semelhantes (Polit & Beck, 2021).

A recolha de dados foi realizada através de um questionário *online*, operacionalizado na plataforma *Google Forms*, e elaborado com base no *Burnout Assessment Tool* (BAT-23), versão avançada e validada para a população portuguesa por Sinval et al., (2022). O questionário integrou ainda um conjunto de questões sociodemográficas e profissionais destinadas à caracterização da amostra e ao cruzamento estatístico com as dimensões avaliadas pelo BAT-23 (Sinval et al., 2022). As variáveis recolhidas foram: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, vínculo contratual, categoria profissional e tempo de serviço na autarquia.

O inquérito foi divulgado por via institucional, nomeadamente através do envio de *e-mail* corporativo a todos os trabalhadores, coordenado pelo Departamento de Recursos Humanos. Paralelamente, a investigação foi promovida com cartazes afixados em diversos serviços da autarquia, contendo um *QR code* que remetia diretamente para o formulário digital, facilitando o acesso em situações de menor contacto com o correio eletrónico. O período de recolha decorreu ao longo de um mês e meio, garantindo o anonimato, a voluntariedade e a confidencialidade das respostas, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica e com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados - *RGPD* (European Union, 2016). Antes do início do questionário, foi

apresentado um termo de consentimento informado, explicitando os objetivos do estudo, os direitos dos participantes e as garantias de sigilo e não prejuízo.

No total, obtiveram-se 552 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 13,8%. Embora abaixo do valor ideal em estudos censitários, esta taxa é considerada metodologicamente aceitável em investigações organizacionais de grande escala, particularmente no setor público, onde frequentemente se observam taxas de adesão mais baixas devido à elevada rotinização funcional e à limitada cultura de participação voluntária (Eurofound, 2022; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020).

A diversidade interna da amostra garante, ainda assim, heterogeneidade funcional e sociodemográfica, assegurando a validade interna e a aplicabilidade dos resultados ao contexto organizacional analisado.

**TABELA 3 - TABELA DE CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO**

Variável	Categoría	Frequência (n)	Percentagem (%)
<b>Sexo</b>	Feminino	343	62,1
	Masculino	209	37,9
<b>Faixa Etária</b>	18–29 anos	42	7,6
	30–39 anos	92	16,7
	40–49 anos	159	28,8
	50–59 anos	171	31
	> 60 anos	88	16
	1.º, 2.º ou 3.º ciclo	31	5,6
<b>Escolaridade</b>	Ensino Secundário	167	30,2
	Licenciatura	227	41
	Mestrado ou superior	127	23
	< 5 anos	58	10,5
<b>Tempo de Serviço</b>	6–10 anos	69	12,5
	11–20 anos	146	26,4
	21–30 anos	168	30,4
	> 30 anos	111	20,1
	Assistente Operacional	179	32,4
<b>Função Desempenhada</b>	Assistente Técnico	138	25
	Técnico Superior	175	31,7
	Dirigente	14	2,5
	Outro	46	8,3

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

## 4. Procedimentos de Análise Estatística

A análise estatística dos dados recolhidos foi conduzida com recurso ao *software Jamovi*-versão 2.6.26 (The jamovi project, 2024), uma plataforma estatística de código aberto baseada no ambiente *R*, amplamente reconhecida pela sua combinação entre acessibilidade da interface gráfica e robustez das funcionalidades analíticas (Navarro DJ & Foxcroft DR, 2019). A escolha desta ferramenta fundamenta-se na sua adequação a investigações quantitativas em ciências sociais e comportamentais, pela compatibilidade com múltiplos métodos estatísticos, tanto exploratórios como confirmatórios, e pela possibilidade de integração direta com pacotes especializados em *R*.

A estratégia analítica foi organizada de forma sequencial e hierarquizada, em alinhamento com os objetivos e hipóteses de investigação previamente definidos, contemplando quatro eixos fundamentais: (i) Análise Descritiva; (ii) Verificação de Pressupostos estatísticos e fiabilidade; (iii) Análises Inferenciais; e (iv) Análise Exploratória de perfis sintomatológicos. Esta estrutura visa assegurar coerência metodológica, rigor na verificação de pressupostos e solidez na interpretação empírica dos resultados (Field et al., 2012).

### 4.1. Estatística Descritiva

Inicialmente, procedeu-se à caracterização da amostra através de medidas de tendência central (média, mediana) e dispersão (desvio padrão, amplitude interquartil), bem como de distribuições de frequência absoluta e relativa (n, %), de acordo com a natureza das variáveis (Cohen, 1988).

As dimensões do *Burnout Assessment Tool* (BAT-23): Exaustão, Distanciamento Mental, Comprometimento Emocional, Comprometimento Cognitivo, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos, foram descritas por valores médios, desvios padrão e intervalos de confiança a 95%, permitindo delinear um perfil sintomatológico global inicial.

## 4.2. Testes de Normalidade e Fiabilidade

Antes das análises inferenciais, foram avaliados os pressupostos de normalidade através dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, complementados pela análise visual de histogramas e pela inspeção dos coeficientes de assimetria (*skewness*) e achatamento (*kurtosis*) (Ghasemi & Zahediasl, 2012).

A fiabilidade interna das subescalas do BAT-23 foi examinada pelo coeficiente *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), adotando-se como referência os critérios de George & Mallery (2019), que classificam  $\alpha \geq 0,70$  como aceitável,  $\alpha \geq 0,80$  como bom e  $\alpha \geq 0,90$  como excelente. Este procedimento assegura que as dimensões do instrumento apresentam consistência interna adequada para a população estudada.

## 4.3. Análises Inferenciais

De acordo com as hipóteses de investigação, foram aplicadas diferentes técnicas estatísticas:

- Comparações entre grupos: *Teste t de Student* (amostras independentes) e *ANOVA 1 factor (one-way)*, acompanhada de teste *post-hoc* de *Tukey*, quando verificados os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias (teste de *Levene*).
- Alternativas não paramétricas: Testes de *Mann-Whitney U* e *Kruskal-Wallis H*, aplicados quando os pressupostos paramétricos não foram cumpridos.
- Relações entre variáveis contínuas: Correlações de *Pearson* ( $r$ ) para distribuições normais e de *Spearman* ( $\rho$ ) para distribuições não normais.

A significância estatística foi definida para  $p < 0,05$ , reportando-se sempre que possível o valor exato de  $p$ . Para complementar a interpretação, foram calculadas medidas de tamanho do efeito, *Cohen's d* para comparações  $t$  e  $\eta^2$  parcial para *ANOVA*, permitindo estimar a magnitude das diferenças encontradas (Cohen, 1988).

#### 4.4. Análise de Perfis Sintomáticos

Com o objetivo de identificar subgrupos latentes na amostra, realizou-se uma análise de agrupamento hierárquico (*hierarchical cluster analysis*), utilizando o método de ligação de *Ward* e a distância euclidiana quadrada como medida de dissimilaridade (Hair et al., 2019). Esta abordagem permitiu reconhecer padrões sintomatológicos diferenciados, oferecendo contributos adicionais para a compreensão da distribuição do *burnout* no contexto organizacional e orientando recomendações futuras de intervenção.

## 5. Conformidade Ética e Proteção dos Participantes

A presente investigação foi desenvolvida em estrito alinhamento com os princípios éticos fundamentais da investigação em ciências sociais e comportamentais, assegurando a salvaguarda da dignidade, autonomia, privacidade e bem-estar dos participantes. Foram observadas as diretrizes consagradas na Declaração de Helsínquia (World Medical Association, 2024), os princípios orientadores do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2024) e as disposições do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (European Union, 2016).

Antes do início da recolha de dados, o projeto foi submetido à apreciação do Conselho Científico da instituição de ensino superior responsável, obtendo parecer favorável quanto à conformidade ética e metodológica. Foram igualmente asseguradas todas as medidas exigidas pelo *RGPD*, com especial atenção ao tratamento de dados sensíveis e à preservação do anonimato e confidencialidade, prevenindo qualquer forma de identificação direta ou indireta dos participantes (European Union, 2016).

A participação foi inteiramente voluntária e antecedida da aceitação de um Termo de Consentimento Informado integrado no questionário *online*. Este documento explicitava os objetivos da investigação, a ausência de riscos diretos, as garantias de anonimato e confidencialidade, o direito de desistência a qualquer momento sem prejuízo e a inexistência de quaisquer consequências decorrentes da não participação.

O instrumento de recolha de dados, *Burnout Assessment Tool* (BAT-23), é cientificamente validado e culturalmente adaptado à população (Sinval et al., 2022), sendo de natureza não invasiva, sem riscos previsíveis de desconforto emocional ou dano psicológico direto (Schaufeli & De Witte, 2023). A aplicação do questionário foi realizada exclusivamente em formato digital, em ambiente seguro e protegido, não implicando a recolha de dados pessoais identificáveis.

Considerando que a investigadora mantém vínculo laboral com a entidade estudada, foram implementadas medidas para prevenir potenciais conflitos de interesse e enviesamentos na recolha de dados. A divulgação do inquérito foi efetuada pelo Departamento de Recursos Humanos da autarquia e complementada com cartazes informativos contendo código *QR* afixados em espaços de uso comum, garantindo um

distanciamento operacional entre a investigadora e os participantes no momento de convite à participação.

A análise e interpretação dos dados foram conduzidas de forma agregada e anonimizada, respeitando integralmente os princípios de integridade científica e ética na investigação (Bryman, 2016). Em todas as fases do estudo, conceção, recolha, análise e apresentação de resultados, prevaleceu o compromisso com o rigor metodológico, a transparência e a proteção dos participantes, conferindo validade ética e científica ao projeto.

## 6. Apresentação e Análise dos Resultados

### 6.1. Objetivo 1 - “Caracterizar os níveis de *burnout* na amostra, segundo as dimensões do BAT-23, em função do sexo, faixa etária e escolaridade”

O primeiro objetivo desta investigação consistiu em caracterizar os níveis de *burnout* na amostra, considerando as seis dimensões definidas pelo *Burnout Assessment Tool* (BAT-23): Exaustão, Distanciamento Mental, Comprometimento Cognitivo, Comprometimento Emocional, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos, em função de três variáveis sociodemográficas: sexo, faixa etária e escolaridade.

As análises descritivas e comparativas foram conduzidas com recurso a *testes t* para amostras independentes (sexo) e análises de variância unidirecional (*ANOVA*) para as variáveis com mais de dois grupos (faixa etária e escolaridade). Nos casos em que os pressupostos de normalidade (*Shapiro-Wilk*; *Kolmogorov-Smirnov*) ou homogeneidade das variâncias (*Levene*) não foram cumpridos, recorreu-se à correção de *Welch*, ajustando os graus de liberdade. Atendendo a que a dimensão da amostra (n=552) ultrapassa o tamanho ideal (n=522) para o nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4%, optou-se por procedimentos paramétricos dada a sua maior robustez. O nível de significância estatística foi fixado em  $p < 0,05$  e, sempre que pertinente, calculou-se o tamanho do efeito (*d de Cohen* ou  $\eta^2$  parcial) para estimar a magnitude prática das diferenças observadas.

#### 6.1.1. Análise segundo o sexo

A comparação entre homens e mulheres revelou diferenças estatisticamente significativas em três dimensões do *burnout*: Exaustão, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos. Em todas estas dimensões, as mulheres apresentaram médias superiores, com magnitudes de efeito entre pequena e moderada ( $0,26 \leq d \leq 0,60$ ).

**TABELA 4 - RESULTADOS DO TESTE T POR SEXO PARA AS DIMENSÕES DO BURNOUT (BAT-23).**  
VALORES SIGNIFICATIVOS A P < 0.05 INDICAM DIFERENÇAS ESTATÍSTICAMENTE RELEVANTES

Dimensão	Média (Mulheres)	Média (Homens)	t Student	p	d de Cohen	Significância
<b>Exaustão</b>	2.93	2.76	2.65	0.008	0.27	<b>Significativo</b>
<b>Distanciamento Mental</b>	2.15	2.27	-1.60	0.111	-0.16	Não significativo
<b>Comprometimento Cognitivo</b>	2.27	2.34	-1.05	0.296	-0.10	Não significativo
<b>Comprometimento Emocional</b>	2.07	2.01	0.88	0.379	0.09	Não significativo
<b>Sintomas Psicológicos</b>	2.88	2.65	2.86	0.004	0.29	<b>Significativo</b>
<b>Sintomas Psicossomáticos</b>	2.61	2.17	6.02	< .001	0.60	<b>Significativo</b>

**Nota.** Diferenças estatisticamente significativas consideradas para p < .05.

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em três dimensões: Exaustão, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos. Na Exaustão, as mulheres apresentaram médias mais elevadas ( $M = 2,93$ ) do que os homens ( $M = 2,76$ ), diferença significativa ( $p = 0,008$ ) e de efeito pequeno-moderado ( $d \approx 0,26\text{--}0,27$ ). Este resultado é consistente com estudos que apontam maior vulnerabilidade feminina ao desgaste físico e emocional, frequentemente associada à sobreposição de papéis profissionais, familiares e pessoais, bem como a desigualdades na distribuição do trabalho doméstico e de cuidados (Purvanova & Bono, 2009; Salvagioni et al., 2017).

Na dimensão Sintomas Psicológicos, registou-se igualmente diferença significativa ( $p = 0,004$ ), com média superior no grupo feminino ( $M = 2,88$ ) face ao masculino ( $M = 2,65$ ). Tal poderá refletir maior exposição a manifestações emocionais como ansiedade, tristeza ou sentimentos de desvalorização profissional, fenómenos que Schaufeli et al. (2020) associam à pressão organizacional, à dissonância emocional e ao menor reconhecimento institucional em contextos hierarquizados.

Nos Sintomas Psicossomáticos, observou-se diferença altamente significativa ( $p < 0,001$ ) e de magnitude moderada ( $d = 0,599$ ), com maior prevalência no grupo feminino. A literatura evidencia que as mulheres tendem a apresentar níveis mais elevados de somatização do *stress* laboral, o que pode estar relacionado com padrões de *coping* centrados na emoção, socialização de género e fatores estruturais que aumentam a carga de *stress* (Bianchi et al., 2021; Giorgi et al., 2020). As dimensões Distanciamento Mental, Comprometimento Cognitivo e Comprometimento Emocional não revelaram diferenças significativas entre sexos, sugerindo que certos aspectos do *burnout* podem ser mais transversais ao sexo e depender predominantemente de variáveis contextuais (ex.: tipo de função, autonomia, clima organizacional) do que de fatores biológicos.

### 6.1.2. Análise segundo a faixa etária

Com o objetivo de avaliar a influência da idade na manifestação dos sintomas de *burnout*, procedeu-se à aplicação de uma ANOVA a um fator para cada uma das seis dimensões do BAT-23. Previamente, verificaram-se os pressupostos de normalidade (testes de *Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov*) e de homogeneidade das variâncias (teste de *Levene*), aplicando-se a correção de *Welch* sempre que necessário. Efetuado o teste de *Levene* verificou-se que a hipótese da homogeneidade das variâncias é atendendo a que a dimensão da amostra ( $n=552$ ) ultrapassa o tamanho ideal ( $n=522$ ) para o nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4%, optou-se por procedimentos paramétricos dada a sua maior robustez. As comparações múltiplas foram efetuadas através do teste post-hoc de *Tukey*, considerando-se o nível de significância de  $p < 0,05$ .

**TABELA 5 - MÉDIAS E RESULTADOS DA ANOVA DAS DIMENSÕES DO BURNOUT POR FAIXA ETÁRIA**

<b>Dimensão</b>	<b>18–29</b>	<b>30–39</b>	<b>40–49</b>	<b>50–59</b>	<b>&gt; 60 anos</b>	<b>F (Fisher)</b>	<b>p</b>
<b>Exaustão</b>	2.65	2.92	2.85	2.94	2.93	1.82	0.124
<b>Distanciamento Mental</b>	2.07	2.41	2.10	2.23	2.05	3.70	0.006
<b>Comprometimento Cognitivo</b>	2.15	2.34	2.27	2.34	2.12	1.53	0.191
<b>Comprometimento Emocional</b>	1.84	2.13	1.97	2.14	2.09	2.77	0.027
<b>Sintomas Psicológicos</b>	2.70	2.94	2.80	2.86	2.73	0.932	0.445
<b>Sintomas Psicossomáticos</b>	2.24	2.54	2.55	2.50	2.47	1.34	0.255

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

A análise revelou diferenças estatisticamente significativas em Distanciamento Mental ( $p = 0,006$ ) e Comprometimento Emocional ( $p = 0,027$ ). Nas restantes dimensões: Exaustão, Comprometimento Cognitivo, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos, não foram observadas diferenças significativas entre grupos etários.

No Distanciamento Mental, os trabalhadores com idades entre 30 e 39 anos apresentaram valores significativamente mais elevados do que aqueles dos grupos 40-49 anos e 60-69 anos. Este resultado sugere que, nesta fase intermédia da carreira, a conjugação de elevadas exigências laborais, responsabilidades familiares e desafios de progressão profissional pode potenciar um maior afastamento psicológico face ao trabalho, funcionando como mecanismo defensivo de *coping*. Esta interpretação converge com investigações que identificam esta faixa etária como particularmente vulnerável à despersonalização e à perda de envolvimento afetivo no trabalho (Deligkaris et al., 2014).

No Comprometimento Emocional, verificou-se que as médias mais elevadas ocorreram nos grupos 30-39 anos e 50-59 anos, embora o teste *post-hoc* não tenha evidenciado diferenças significativas entre todos os pares de grupos. A significância global observada poderá indicar uma tendência de maior investimento afetivo em fases intermédias da carreira, associada a funções com maior responsabilidade e exigência emocional, conforme postula o modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti & Bakker, 2011).

Para as restantes dimensões, a ausência de significância estatística poderá estar relacionada com fatores protetores organizacionais e adaptativos, como o ajustamento de funções em função da idade, a redistribuição de carga de trabalho e a maior experiência na gestão de *stress* ao longo do ciclo profissional. Ainda assim, observou-se uma ligeira tendência de aumento de Exaustão e Sintomas Psicossomáticos nas faixas etárias mais avançadas (50-59 e 60-69 anos), possivelmente associada ao desgaste acumulado.

Em síntese, os resultados indicam que o *burnout* não se distribui de forma homogénea pelas diferentes fases do ciclo vital profissional, sendo mais saliente em determinadas dimensões, como o Distanciamento Mental e o Comprometimento Emocional, sobretudo nos trabalhadores entre os 30 e os 39 anos. Este resultado sublinha a importância de políticas de prevenção e intervenção adaptadas à idade e à fase da carreira, de forma a mitigar riscos e promover o bem-estar organizacional.

### **6.1.3. Análise dos níveis de *burnout* segundo o nível de escolaridade**

A variável escolaridade tem sido apontada na literatura como um fator potencialmente diferenciador na experiência de *burnout*, na medida em que níveis mais elevados de qualificação podem associar-se a funções cognitivamente mais exigentes, responsabilidades acrescidas e maiores expectativas de reconhecimento (Giorgi et al., 2020; Hakanen et al., 2018). Assim, procurou-se verificar se diferentes níveis de formação académica influenciam as manifestações das seis dimensões do *burnout* avaliadas pelo BAT-23.

Com o objetivo de identificar diferenças nos níveis de *burnout* em função da escolaridade, analisaram-se as seis dimensões do BAT-23 considerando os sete níveis de formação académica presentes no questionário, do 1.º ciclo do ensino básico ao grau de doutoramento. A análise estatística foi conduzida através de ANOVA a um fator, sem agrupamento prévio de categorias, e precedida da verificação dos pressupostos de normalidade (testes de *Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov*) e homogeneidade de variâncias (teste de *Levene*). Sempre que se observaram diferenças estatisticamente significativas, aplicou-se o teste *post-hoc* de *Tukey* ( $p < 0.05$ ).

**TABELA 6 - MÉDIAS DAS DIMENSÕES DO BURNOUT POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE, COM VALORES DE F E P DA ANOVA.**

<b>Dimensão</b>	<b>1º ciclo</b>	<b>2º ciclo</b>	<b>3º ciclo</b>	<b>Secundário</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutoramento</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Exaustão</b>	2.46	3.07	2.88	2.88	2.93	2.78	2.56	0.982	0.436
<b>Distanciamento Mental</b>	1.56	2.44	2.11	2.18	2.23	2.09	1.58	1.22	0.296
<b>Comprometimento Emocional</b>	1.2	2.37	2.03	2.02	2.15	1.95	1.4	2.63	0.016
<b>Comprometimento Cognitivo</b>	1.53	2.17	2.12	2.22	2.42	2.32	2.0	2.6	0.016
<b>Sintomas Psicológicos</b>	1.67	2.67	2.88	2.85	2.86	2.72	2.2	1.54	0.164
<b>Sintomas Psicossomáticos</b>	1.67	2.72	2.58	2.56	2.48	2.33	1.8	1.97	0.068

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas em Comprometimento Cognitivo ( $F = 2.60$ ;  $p = 0.016$ ) e Comprometimento Emocional ( $F = 2.63$ ;  $p = 0.016$ ). No Comprometimento Cognitivo, os trabalhadores com licenciatura apresentaram médias mais elevadas ( $M = 2.42$ ) do que os com ensino secundário ( $M = 2.22$ ), diferença estatisticamente significativa. Esta evidência pode estar associada às exigências cognitivas mais complexas inerentes a funções que requerem maior qualificação académica, tais como tomada de decisão, resolução de problemas e supervisão de processos. Estes resultados convergem com o modelo de recursos e exigências laborais (JD-R), segundo o qual funções cognitivamente exigentes podem aumentar o desgaste mental (Hakanen et al., 2018; Shirom & Melamed, 2006).

Na dimensão Comprometimento Emocional, trabalhadores com ensino secundário e licenciatura apresentaram médias mais elevadas ( $M = 2.02$  e  $M = 2.15$ , respetivamente), contrastando com valores mais baixos em níveis inferiores de escolaridade, nomeadamente no 1.º ciclo ( $M = 1.20$ ). Tal tendência sugere que funções de maior envolvimento interpessoal, liderança de equipas e contacto direto com munícipes, mais comuns entre trabalhadores com escolaridade média ou superior, podem potenciar a exposição a *emotional demands* e à dissonância emocional (Demerouti & Bakker, 2011; Gillet et al., 2020).

Nas restantes dimensões: Exaustão, Distanciamento Mental, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, embora se observem ligeiras oscilações nas médias, com tendência para valores mais elevados nos níveis de escolaridade intermédia e superior. Tal padrão poderá refletir maior exposição a contextos laborais exigentes, mas também pode indicar que o *burnout*, em termos globais, se manifesta de forma transversal, dependendo mais de fatores organizacionais como carga de trabalho, estilo de liderança e suporte social (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & De Witte, 2023).

Em síntese, as diferenças associadas à escolaridade surgem sobretudo nas dimensões ligadas à autorregulação cognitiva e emocional, o que reforça a necessidade de políticas de prevenção e intervenção ajustadas ao tipo de funções e às exigências específicas de cada nível de qualificação.

#### **6.1.4. Síntese interpretativa do Objetivo 1**

Para facilitar a compreensão dos resultados e a visualização das diferenças encontradas, apresenta-se de seguida um quadro-síntese das principais conclusões obtidas para o Objetivo 1, considerando as variáveis: sexo, faixa etária e escolaridade.

**TABELA 7 - SÍNTESE DAS DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS NAS DIMENSÕES DO BURNOUT SEGUNDO VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS**

Variável sociodemográfica	Dimensão do burnout	Grupo(s) com maior média / diferença significativa	Possível explicação teórica
	Exaustão	Mulheres > Homens	Acumulação de exigências profissionais, familiares e sociais, potenciando desgaste físico e emocional (Giorgi et al., 2020; Salvagioni et al., 2017)
<b>Sexo</b>	Sintomas Psicológicos	Mulheres > Homens	Maior exposição a sobrecarga emocional e <i>stress</i> laboral, associada a funções de contacto interpessoal frequente.
	Sintomas Psicossomáticos	Mulheres > Homens	Maior vulnerabilidade a manifestações somáticas do <i>stress</i> crónico, reforçada por desigualdades de género no trabalho.
	Distanciamento Mental	30–39 anos > 40–49 e 60–69 anos	Acumulação de responsabilidades profissionais e familiares, desafios de progressão e <i>coping</i> defensivo por desvinculação emocional (Deligkaris et al., 2014).
<b>Faixa etária</b>	Comprometimento Emocional	30–39 anos e 50–59 anos (médias mais elevadas)	Envolvimento afetivo associado a cargos de liderança ou funções de elevada responsabilidade (Bakker & Demerouti, 2017).
	Comprometimento Cognitivo	Licenciatura > Secundário	Exigências cognitivas acrescidas de funções que requerem qualificação académica superior (Hakanen et al., 2018; Shirom & Melamed, 2006)
<b>Escolaridade</b>	Comprometimento Emocional	Licenciatura e Secundário > escolaridade baixa	Elevado envolvimento afetivo decorrente de funções com contacto interpessoal intenso e responsabilidade técnica (Demerouti & Bakker, 2011; Gillet et al., 2020).

**Fonte:** elaborado pela autora

## 6.2. Objetivo 2 - “Analisar a relação entre vínculo contratual, tempo de serviço e categoria profissional com as dimensões avaliadas”

### 6.2.1. Hipóteses de investigação

Com base na literatura, foram formuladas a seguinte hipótese de investigação: *Existem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões do burnout entre trabalhadores com diferentes tempos de serviço.*

O tempo de serviço constitui uma variável frequentemente explorada nos estudos sobre *burnout*, sendo entendido como um indicador da exposição acumulada a exigências laborais, bem como da fase do ciclo profissional em que o trabalhador se encontra. A literatura apresenta resultados divergentes: alguns estudos identificam que o risco tende a aumentar com os anos de serviço, em virtude da sobrecarga acumulada, do desgaste institucional e da diminuição progressiva de recursos pessoais (Dall’Ora et al., 2020), enquanto outros apontam para um efeito protetor associado à experiência, sugerindo que trabalhadores com maior antiguidade desenvolvem estratégias de *coping* mais eficazes, maior tolerância à frustração e resiliência acrescida, contribuindo para a mitigação dos sintomas (Cai et al., 2023).

Em contextos de elevada rigidez organizacional e baixa mobilidade funcional, como frequentemente observado na administração pública, o tempo de serviço pode representar simultaneamente longevidade profissional e exposição prolongada a constrangimentos estruturais que favorecem o desgaste ocupacional. Estudos recentes realizados em autarquias locais evidenciam que a sobrecarga burocrática, a rigidez hierárquica, a escassez de reconhecimento, a limitação da autonomia e a escassez de oportunidades de progressão constituem fatores que, acumulando-se ao longo dos anos, potenciam o risco de *burnout* (Bidarra, 2023).

O modelo teórico subjacente ao BAT-23, centrado no impacto cumulativo do *stress* laboral sobre os recursos pessoais, sustenta a pertinência de analisar o tempo de serviço como potencial fator de risco crónico. Não obstante, a literatura reforça que esta relação não é linear: trabalhadores mais experientes podem beneficiar de competências

relacionais mais robustas, maior capacidade de autorregulação emocional e estratégias adaptativas mais eficazes, atuando como fatores protetores (Bidarra, 2023; Maslach & Leiter, 2017; Shirom & Melamed, 2006).

No presente estudo, o tempo de serviço foi considerado uma variável ordinal, segmentada nos intervalos definidos no questionário sociodemográfico, com o objetivo de identificar padrões diferenciados de manifestação do *burnout* ao longo do ciclo profissional dos trabalhadores da autarquia. Esta abordagem permite compreender se a antiguidade no serviço público local está associada a perfis específicos de vulnerabilidade, informação crucial para a conceção de estratégias de prevenção e intervenção ajustadas às diferentes etapas da carreira.

### **6.2.2. Metodologia**

A variável “tempo de serviço” foi categorizada em cinco grupos: <1 ano, 1–5 anos, 6–10 anos, 11–20 anos e >21 anos. Para cada dimensão do *burnout* avaliada pelo BAT-23, aplicou-se uma ANOVA a um fator (*Fisher e Welch*), complementada pelo teste *post-hoc de Tukey* para identificação de diferenças significativas. A homogeneidade das variâncias foi verificada com o teste de *Levene*, garantindo a robustez dos resultados.

### **6.2.3. Resultados e Interpretação**

A ANOVA revelou diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões ( $p < 0,05$ ). A Tabela 8 apresenta as médias, desvios-padrão, valores de  $F$  e grupos com maior e menor média.

**TABELA 8-RESULTADOS DA ANOVA POR DIMENSÃO DO BURNOUT EM FUNÇÃO DO TEMPO DE SERVIÇO**

<i>Dimensão</i>	<i>&lt;1 ano M</i>	<i>1–5 anos M</i>	<i>6–10 anos M</i>	<i>11–20 anos M</i>	<i>&gt;21 anos M</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Exaustão	2.40	2.90	3.00	3.19	2.94	13.4	<.001
Distanciamento Mental	1.85	2.19	2.21	2.38	2.25	4.24	0.002
Comprometimento Cognitivo	1.92	2.24	2.32	2.50	2.44	7.41	<.001
Comprometimento Emocional	1.73	2.02	2.08	2.12	2.23	6.55	<.001
Sintomas Psicológicos	2.41	2.83	2.80	3.25	2.90	6.98	<.001
Sintomas Psicossomáticos	2.20	2.56	2.53	2.69	2.48	3.64	0.006

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

Os resultados evidenciam que os trabalhadores com menos de 1 ano de serviço apresentam, de forma consistente, os níveis mais baixos de *burnout* em todas as dimensões avaliadas, refletindo uma reduzida exposição a fatores de *stress* organizacional prolongado. Em contraste, os grupos com 6-10 e, sobretudo, 11-20 anos de serviço registam as médias mais elevadas, com o grupo dos 11-20 anos a destacar-se em cinco das seis dimensões, sugerindo um “período crítico” de maior vulnerabilidade ocupacional. Esta fase intermédia da carreira poderá associar-se à acumulação de frustrações, à estagnação profissional, à sobrecarga burocrática e à percepção de limitação de progressão.

Verifica-se um ligeiro decréscimo nas médias para trabalhadores com mais de 21 anos de serviço, o que poderá refletir mecanismos de adaptação psicológica, maior distanciamento afetivo ou o desenvolvimento de estratégias de *coping* mais eficazes. Tal padrão é consistente com a literatura que identifica uma relação em “U invertido” entre antiguidade e *burnout*, com níveis mais baixos no início e na fase final da carreira (Schaufeli et al., 2020).

As análises ANOVA confirmaram diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões ( $p < 0,05$ ), com efeitos particularmente acentuados em Exaustão ( $F = 13.4$ ), Sintomas Psicológicos ( $F = 6.98$ ) e Comprometimento Cognitivo ( $F = 7.41$ ).

Este resultado sustenta a hipótese alternativa, rejeitando a hipótese nula, e reforça a pertinência do tempo de serviço como variável determinante no risco de *burnout*.

#### **6.2.4. Implicações práticas e organizacionais**

Os dados sugerem que a fase intermédia da carreira (entre 6 e 20 anos de serviço) deverá ser considerada prioritária nas estratégias de prevenção, dado o maior risco de desgaste emocional e cognitivo. Intervenções direcionadas, como programas de valorização profissional, oportunidades de progressão e reforço do reconhecimento, podem mitigar o impacto cumulativo do *stress*. A implementação de instrumentos de monitorização contínua do bem-estar, em articulação com os serviços de recursos humanos e chefias intermédias, poderá facilitar a identificação precoce de sinais de *burnout* e a adoção de medidas de suporte ajustadas.

A interpretação destes resultados reforça a noção de que o *burnout* não é um fenómeno linearmente dependente do tempo de serviço, mas sim condicionado pela interação entre duração, qualidade da experiência organizacional e recursos disponíveis ao longo do ciclo profissional.

### **6.3. Objetivo 3 - “Explorar a relação entre percepção da carga de trabalho e os níveis de *burnout*.”**

#### **6.3.1. Hipóteses de investigação**

**H3: Uma percepção mais elevada de Carga de Trabalho está associada a níveis mais elevados de *burnout*, particularmente nas dimensões Exaustão e Sintomas Psicológicos.**

A percepção de Carga de Trabalho é uma das variáveis organizacionais mais fortemente associadas ao *burnout*, integrando-se de forma central nos modelos de *stress* ocupacional (Demerouti & Bakker, 2011; Karasek & Theorell, 1990). De acordo com estes modelos, quando os trabalhadores percebem que as exigências laborais excedem os recursos

disponíveis, desencadeiam-se processos de desgaste energético e emocional, frequentemente expressos em exaustão emocional, desmotivação, comprometimento cognitivo e sintomas psicossomáticos (Bianchi et al., 2021; Schaufeli, 2023).

A literatura tem demonstrado que a sobrecarga percebida, mais do que o volume objetivo de tarefas, é um preditor significativo de *burnout* (Bakker & de Vries, 2021; Bianchi et al., 2021).

No contexto da AP, esta associação adquire particular relevância. Apesar da estabilidade contratual e da previsibilidade estrutural, os trabalhadores enfrentam frequentemente elevadas exigências burocráticas, escassez de recursos humanos e pressões políticas e sociais, fatores que intensificam a sobrecarga subjetiva e aumentam o risco de exaustão (Giorgi et al., 2020). Assim, a hipótese aqui formulada prevê que quanto maior a percepção de Carga de Trabalho, maior a propensão para níveis mais elevados de *burnout*, sobretudo nas dimensões Exaustão e Sintomas Psicológicos.

### 6.3.2. Metodologia

A variável Perceção de Carga de Trabalho foi operacionalizada através de um índice composto (“Carga Total”), construído a partir de três itens do questionário sociodemográfico, avaliados numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos (1 = “muito baixa” a 5 = “muito elevada”)::

1. “Como classificaria a sua Carga de Trabalho atual?”
2. “Como classificaria o volume e os prazos das tarefas que desempenha?”
3. “Sente que o tempo disponível para realizar as suas tarefas é suficiente?”

A média aritmética destes três itens originou uma medida contínua de percepção de Carga de Trabalho.

A terceira questão, formulada de modo inverso, não foi recodificada, garantindo a coerência semântica das respostas e uma leitura interpretativa intuitiva. Embora esta opção possa reduzir ligeiramente a magnitude do índice, preserva a consistência descritiva da variável.

Dado que os testes de normalidade (*Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov*) indicaram desvios significativos ( $p < .05$ ) e que as variáveis derivam de escalas ordinais de tipo *Likert*, optou-se pela utilização do coeficiente de correlação de *Spearman* ( $\rho$ ).

Este coeficiente não assume linearidade nem normalidade, sendo particularmente adequado para examinar relações monotónicas entre variáveis ordinais ou não normalmente distribuídas (Pallant, 2020).

A análise de correlação foi conduzida através do software *Jamovi* (versão 2.5, The Jamovi Project, 2024). Os resultados foram interpretados segundo as diretrizes de Cohen (1988), considerando-se correlações fracas ( $\rho < 0.30$ ), moderadas ( $\rho = 0.30–0.49$ ) e fortes ( $\rho \geq 0.50$ ).

### 6.3.3. Resultados

A Tabela 9 apresenta a matriz de correlações de *Spearman* entre a percepção de Carga de Trabalho e as dimensões do *burnout*, *Exaustão e Sintomas Psicológicos*, avaliadas pelo BAT-23.

**TABELA 9 – RESULTADOS DA MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE SPEARMAN ENTRE PERCEÇÃO DA CARGA DE TRABALHO E DIMENSÕES DO BURNOUT - EXAUSTÃO E SINTOMAS PSICOLÓGICOS (BAT-23)**

Dimensão	$\rho$ (Spearman)	p- Value
Exaustão	0.195	< .001
Sintomas Psicológicos	0.040	0.346

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

#### 6.3.4. Interpretação e Discussão

Os resultados obtidos evidenciam uma associação geral positiva e significativa entre a percepção de Carga de Trabalho e o *burnout*, mas com intensidade diferenciada entre as suas dimensões.

Em termos sintéticos, verifica-se que a Exaustão surge como a dimensão mais sensível à percepção de sobrecarga laboral, enquanto os Sintomas Psicológicos não apresentam correlação significativa, sugerindo que o impacto da Carga de Trabalho se manifesta predominantemente no plano energético e não ainda no psicológico ou psicossomático.

De forma detalhada, os resultados revelam uma **correlação positiva e significativa entre a percepção de Carga de Trabalho e a Exaustão** ( $\rho = 0.195$ ,  $p < .001$ ), indicando que trabalhadores que percecionam exigências laborais mais intensas tendem a experenciar maior desgaste emocional.

Apesar da magnitude reduzida, a relação é estatisticamente robusta e congruente com a literatura, que identifica a exaustão como o primeiro sinal do processo de deterioração associado à sobrecarga ocupacional (Bakker & de Vries, 2021; Schaufeli, 2023).

Por outro lado, a **correlação entre Carga Total e Sintomas Psicológicos** não se revelou significativa ( $\rho = 0.040$ ,  $p = 0.346$ ), sugerindo que a sobrecarga percebida afeta primariamente o domínio energético, traduzido em exaustão física e emocional, sem necessariamente se traduzir em sintomatologia psicológica mais ampla.

Esta ausência de correlação pode refletir a presença de recursos protetores, como o suporte informal entre colegas ou mecanismos de *coping* adaptativo, que mitigam os efeitos imediatos da sobrecarga na saúde psicológica (Sonnentag et al., 2017).

No âmbito do modelo JD-R, estes resultados evidenciam a fase inicial do processo de desgaste energético, em que a exposição prolongada a exigências elevadas sem recursos compensatórios desencadeia um ciclo de exaustão progressiva (Demerouti & Bakker, 2011). De uma perspetiva psicodinâmica, este padrão pode representar uma fase de resistência, em que o trabalhador tenta manter o investimento no papel profissional através de mecanismos defensivos, como a negação da fadiga, a racionalização do excesso de trabalho ou a idealização da função pública (Dejours, 2021). Contudo, se tais

mecanismos forem mantidos a longo prazo, podem culminar em descompensação emocional e sintomatologia psicossomática subsequente, confirmando o continuum de deterioração descrito por Maslach e Leiter (2017).

Em termos estatísticos, a hipótese H<sub>3</sub> é parcialmente confirmada. Verificou-se uma correlação positiva e significativa entre a percepção de Carga de Trabalho e a Exaustão, sustentando a premissa de que níveis mais elevados de exigências percebidas se associam a maior desgaste emocional. Contudo, a ausência de correlação significativa entre a Carga Total e os Sintomas Psicológicos indica que o impacto da sobrecarga subjetiva não se estende, de forma direta, ao domínio psicológico geral.

Assim, confirma-se parcialmente a hipótese de investigação, uma vez que a percepção de Carga de Trabalho afeta sobretudo o componente energético do *burnout*, não se refletindo de modo significativo em manifestações psicológicas mais amplas.

### **6.3.5. Implicações práticas**

Os resultados obtidos reforçam a importância de monitorizar a Carga de Trabalho percebida como indicador estratégico de gestão organizacional, especialmente no setor público, onde as restrições estruturais e a escassez de recursos humanos potenciam a sobrecarga subjetiva.

Propõe-se, assim, a implementação das seguintes medidas:

- (i) Redistribuição equitativa de tarefas e definição realista de prazos, assegurando a correspondência entre exigências e capacidade operacional das equipas;
- (ii) Avaliação sistemática da Carga de Trabalho percebida, através de instrumentos psicométricos regulares, de modo a detetar precocemente padrões de sobrecarga persistente;
- (iii) Capacitação das chefias intermédias em competências de liderança empática, comunicação assertiva e gestão equilibrada de exigências;
- (iv) Integração da percepção de Carga de Trabalho nos Planos Municipais de Prevenção de Riscos Psicossociais, como variável de vigilância prioritária;

- (v) Promoção de práticas organizacionais regenerativas, como pausas ativas, flexibilidade horária e supervisão psicológica, que favoreçam a recuperação energética.

Em síntese, a percepção de Carga de Trabalho deve ser entendida como indicador de produtividade determinante, estrutural da saúde ocupacional e da sustentabilidade emocional das organizações públicas.

A prevenção do *burnout* exige, por conseguinte, uma abordagem sistémica e proativa, centrada na redistribuição justa das exigências, na valorização do trabalho emocional e na promoção de uma cultura institucional humanizada e resiliente.

## **6.4. Objetivo 4 - “Avaliar a associação entre suporte organizacional (colegas, dirigentes) e os níveis de *burnout*”**

### **6.4.1. Hipóteses de investigação**

O Suporte Organizacional representa um dos mais importantes recursos protetores no domínio da saúde ocupacional, desempenhando uma função moderadora essencial na relação entre as exigências laborais e o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Schaufeli et al., 2020). De acordo com a teoria do *Perceived Organizational Support* (POS), desenvolvida por (Eisenberger et al., 1986), este construto refere-se à percepção que os trabalhadores têm sobre o grau em que a organização, as chefias e os colegas valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar. Esta percepção influencia significativamente variáveis críticas como o compromisso organizacional, a resiliência, a satisfação no trabalho e a saúde mental (Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Quando a percepção de suporte é elevada, os trabalhadores tendem a desenvolver maior capacidade de *coping*, confiança interpessoal e resistência ao *stress*. Em contrapartida, percepções negativas, associadas a negligência, ausência de reconhecimento ou falhas na comunicação, aumentam a vulnerabilidade à exaustão emocional, ao cinismo e a sintomas psicossomáticos (Bakker & Demerouti, 2017; Halbesleben & Demerouti, 2005).

Com base nesta fundamentação, foi formulada a seguinte hipótese:

**H<sub>4</sub>: O menor suporte social e emocional está associado a níveis mais elevados de burnout.**

#### 6.4.2. Metodologia

A análise do presente objetivo teve como propósito avaliar a associação entre o suporte organizacional e os níveis de *burnout*, procurando compreender de que forma as diferentes fontes de apoio no contexto laboral, colegas, dirigentes e suporte emocional, se relacionam com as dimensões do *burnout* conceptualizadas pelo modelo BAT (Sinval et al., 2022).

Atendendo à natureza do objetivo formulado, optou-se pela realização de uma análise de correlação bivariada não paramétrica, recorrendo ao coeficiente de correlação de *Spearman* ( $\rho$ ). Esta técnica mostrou-se a mais adequada ao delineamento do estudo, uma vez que permite examinar a direção e a intensidade das relações entre variáveis de natureza ordinal, sem pressupor linearidade ou normalidade das distribuições.

A escolha do coeficiente de *Spearman* foi sustentada em fundamentos conceptuais e estatísticos. Em primeiro lugar, tanto as variáveis relativas ao suporte organizacional como as dimensões do *burnout* foram medidas através de escalas de tipo *Likert* (1 a 5), que, pela sua estrutura ordinal, não asseguram intervalos equidistantes entre categorias de resposta. Assim, a aplicação de técnicas paramétricas, como o coeficiente de *Pearson*, revelar-se-ia inadequada, uma vez que estas assumem a continuidade e a normalidade das variáveis. Em segundo lugar, a verificação dos pressupostos de normalidade, através dos testes de *Shapiro-Wilk* e *Kolmogorov-Smirnov*, confirmou desvios significativos ( $p < .05$ ) em várias das dimensões analisadas, reforçando a necessidade de recorrer a um método não paramétrico. Por fim, o coeficiente de *Spearman* distingue-se pela sua robustez na deteção de relações monotónicas, sendo amplamente recomendado em contextos de investigação psicológica e organizacional com amostras moderadas e variáveis de tipo *Likert* (Pallant, 2020).

Foram incluídas na análise as três dimensões que operacionalizam o Suporte Organizacional, nomeadamente o Suporte dos Colegas, o *Feedback* do Dirigente e a Qualidade do Suporte Emocional, as quais foram correlacionadas com as seis dimensões do *Burnout Assessment Tool* (BAT-23): Exaustão, Distanciamento Mental, Comprometimento Cognitivo, Comprometimento Emocional, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos. Este procedimento permitiu examinar o modo como os diferentes tipos de suporte, horizontal, vertical e emocional, se relacionam com as manifestações energéticas, cognitivas e afetivas do *burnout*, permitindo uma leitura integrada das dinâmicas psicossociais no contexto da administração pública.

A matriz de correlações foi produzida através do software *Jamovi* (The Jamovi Project, 2024), sendo calculados, para cada par de variáveis, os coeficientes de *Spearman* ( $\rho$ ) e os valores de significância ( $p$ ) correspondentes, com um nível de confiança de 95%. As correlações foram consideradas estatisticamente significativas para  $p < .05$ . A interpretação da magnitude dos coeficientes seguiu os critérios propostos por Cohen (1988), segundo os quais se consideram associações fracas ( $\rho < 0.30$ ), moderadas ( $0.30 \leq \rho < 0.50$ ) e fortes ( $\rho \geq 0.50$ ). Esta classificação permitiu avaliar a significância estatística das relações, e estimar a sua relevância prática e a consistência dos padrões de associação observados.

A opção por uma análise correlacional coaduna-se com o modelo teórico *Job Demands–Resources* (JD–R) (Demerouti & Bakker, 2011), segundo o qual o suporte organizacional constitui um recurso essencial no equilíbrio entre as exigências do trabalho e o bem-estar psicológico. Assim, a análise de correlação permitiu identificar de forma objetiva se as percepções de maior suporte, seja este de natureza social, funcional ou emocional, se associam a níveis mais baixos de *burnout*, validando empiricamente o papel protetor do suporte no contexto organizacional.

Em síntese, a presente metodologia visou quantificar e compreender a associação entre os recursos sociais e emocionais disponíveis no ambiente de trabalho e os níveis de Exaustão, Distanciamento e Comprometimento dos Trabalhadores, contribuindo para o aprofundamento da evidência empírica sobre os fatores de proteção e risco do *burnout* em contexto da administração pública.

### 6.4.3. Resultados e Interpretação

A análise de correlação de *Spearman* permitiu examinar a associação entre as três dimensões de suporte organizacional — Suporte dos Colegas, *Feedback* do Dirigente e Qualidade do Suporte Emocional — e as seis dimensões do *Burnout Assessment Tool* (BAT-23), a saber: Exaustão, Distanciamento Mental, Comprometimento Cognitivo, Comprometimento Emocional, Sintomas Psicológicos e Sintomas Psicossomáticos.

**TABELA 10 - CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL E DIMENSÕES DO BURNOUT (BAT-23)**

Variáveis	Exaustão	D. Mental	C. Cognitivo	C. Emocional	S. Psicológicos	S. Psicossomáticos
<b>Suporte Colegas</b>	-0.289***	-0.364***	0.128**	0.271***	-0.253***	-0.201***
<b>Feedback Dirigente</b>	-0.230***	-0.399***	0.122**	0.189***	-0.196***	-0.202***
<b>Qual. Sup. Emocional</b>	-0.370***	-0.435***	0.198***	0.261***	-0.305***	-0.261***

**Nota:**  $\rho$  = coeficiente de correlação de Spearman; \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

**Fonte:** elaborado pela autora, com base nos resultados obtidos através do The jamovi project (2024)

Os resultados apresentados na Tabela 10 evidenciam um padrão consistente de associações estatisticamente significativas ( $p < .001$ ) entre as dimensões do Suporte Organizacional e as manifestações do *burnout*. Embora a significância seja generalizada em todas as correlações, tal facto decorre em parte da amplitude da amostra, o que confere elevado poder estatístico à análise. Assim, a leitura deve privilegiar a magnitude dos coeficientes ( $\rho$ ), que variam entre 0.122 e 0.435 em valor absoluto, correspondendo, segundo Cohen (1988), a associações fracas a moderadas. Este padrão indica que, ainda que o impacto do Suporte Organizacional sobre o *burnout* não seja intenso, é sistemático, estável e teoricamente coerente com o modelo [*Job Demands–Resources* (JD–R)] (Demerouti et al., 2001).

A Qualidade do Suporte Emocional apresentou os valores de correlação mais elevados, revelando associações negativas moderadas com Exaustão ( $\rho = -0.370$ ,  $p < .001$ ) e Distanciamento Mental ( $\rho = -0.435$ ,  $p < .001$ ), e associações positivas com Comprometimento Cognitivo ( $\rho = 0.198$ ,  $p < .001$ ) e Comprometimento Emocional ( $\rho = 0.261$ ,  $p < .001$ ). Estes resultados indicam que os trabalhadores que percecionam um clima emocional de empatia, respeito e compreensão reportam menores níveis de esgotamento e distanciamento afetivo, bem como maior envolvimento cognitivo e emocional com o trabalho. Este resultado confirma a importância da dimensão afetiva do suporte organizacional, amplamente reconhecida na literatura como fator protetor contra o *burnout* (Bianchi et al., 2021; Schaufeli, 2023).

De igual modo, o Suporte dos Colegas correlacionou-se negativamente com as dimensões disfuncionais (Exaustão:  $\rho = -0.289$ ; Distanciamento Mental:  $\rho = -0.364$ ; Sintomas Psicológicos:  $\rho = -0.253$ ; Sintomas Psicossomáticos:  $\rho = -0.201$ ) e positivamente com as dimensões funcionais (Comprometimento Cognitivo:  $\rho = 0.128$ ; Comprometimento Emocional:  $\rho = 0.271$ ). Este padrão reforça o papel do apoio horizontal entre pares como elemento estruturante na coesão e regulação emocional das equipas, promovendo sentimentos de pertença e eficácia coletiva (Halbesleben & Demerouti, 2005). O suporte proveniente dos colegas surge, assim, como um mecanismo informal de proteção psicológica, que permite amortecer o impacto das exigências laborais e sustentar o envolvimento emocional no desempenho profissional.

O *Feedback* do Dirigente apresentou correlações negativas com Exaustão ( $\rho = -0.230$ ) e Distanciamento Mental ( $\rho = -0.399$ ), e positivas com Comprometimento Cognitivo ( $\rho = 0.122$ ) e Comprometimento Emocional ( $\rho = 0.189$ ). Embora de magnitude ligeiramente inferior, estas relações mantêm significância elevada ( $p < .001$ ), sugerindo que a percepção de reconhecimento e orientação por parte das chefias atua como recurso funcional e motivacional, ainda que o seu impacto emocional dependa fortemente da qualidade relacional e da comunicação empática (Deci & Ryan, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002).

De forma integrada, os resultados sustentam os pressupostos centrais do modelo *JD-R* (Demerouti & Bakker, 2011), evidenciando que o suporte organizacional atua como recurso psicossocial fundamental no equilíbrio entre as exigências e os recursos disponíveis. À luz da teoria da *Conservation of Resources* (COR) (Hobfoll, 1989), o

suporte interpessoal e emocional constitui um recurso acumulativo que contribui para preservar energia emocional, reforçar a resiliência e prevenir o colapso adaptativo associado ao *burnout*. A convergência das três formas de suporte, horizontal, vertical e emocional, com as dimensões de Exaustão e Distanciamento confirma empiricamente a relevância das relações interpessoais como eixo estruturante da saúde ocupacional.

Em síntese, os resultados obtidos permitem confirmar a hipótese de investigação (H4), segundo a qual níveis mais baixos de suporte social e emocional estão associados a níveis mais elevados de *burnout* (Hobfoll, 1989). A consistência dos resultados reforça a compreensão de que o suporte organizacional, em todas as suas vertentes, constitui um fator protetor transversal, essencial para a prevenção do *burnout* e para a promoção do bem-estar psicológico nas organizações públicas.

#### **6.4.4. Implicações práticas**

Os resultados obtidos na análise de correlação evidenciam que o suporte organizacional, nas suas dimensões social, funcional e emocional, desempenha um papel protetor claro face ao *burnout*, atuando como um recurso psicossocial central na promoção do bem-estar e da saúde ocupacional. As correlações negativas e significativas, entre o suporte percebido e as dimensões disfuncionais do *burnout* (Exaustão, Distanciamento Mental e Sintomas Psicológicos), demonstram que a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho tem um impacto direto na capacidade dos trabalhadores para lidar com as exigências profissionais e para manter um equilíbrio saudável entre desempenho e recuperação emocional.

Em primeiro lugar, o Suporte Emocional revelou-se o fator de maior relevância protetora, corroborando a literatura que identifica a empatia, o reconhecimento e a validação emocional como determinantes da resiliência organizacional (Schaufeli, 2023; Bianchi et al., 2021). Este resultado sugere a necessidade de investir em lideranças humanizadas, capazes de comunicar de forma sensível, compreender o impacto das decisões sobre as equipas e criar espaços de escuta ativa. O desenvolvimento de programas de formação em competências socioemocionais para dirigentes e coordenadores, incluindo gestão

emocional, comunicação empática e liderança transformacional, constitui uma medida estratégica para a mitigação de riscos psicossociais.

Em segundo lugar, o Suporte dos colegas mostrou-se fortemente associado ao Comprometimento Cognitivo e Emocional, funcionando como um recurso horizontal de coesão e regulação afetiva. Esta dimensão evidencia a importância de fomentar culturas colaborativas e solidárias, onde o trabalho em equipa, a entreajuda e o reconhecimento mútuo são valores estruturantes. A criação de programas de mentoria interna, grupos de apoio entre pares e práticas regulares de *feedback* positivo podem reforçar o sentido de pertença e a motivação intrínseca, reduzindo a vulnerabilidade à exaustão e ao distanciamento mental.

Em terceiro lugar, embora o *Feedback* do Dirigente apresente correlações de menor magnitude, a sua influência significativa demonstra que o reconhecimento e a orientação contínua constituem mecanismos essenciais de regulação do *stress* laboral. A ausência de *feedback* construtivo ou o predomínio de comunicação vertical centrada no controlo podem potenciar sentimentos de desvalorização e alienação, agravando o *burnout*. Assim, propõe-se a implementação de sistemas de *feedback* estruturado, assentes em princípios de transparência, reforço positivo e foco no desenvolvimento profissional, alinhando-se com as recomendações de Deci e Ryan (2017) sobre a promoção da autonomia e da competência psicológica.

De uma perspetiva mais ampla, estes resultados sustentam a integração do suporte organizacional como um indicador estratégico nos planos de prevenção de riscos psicossociais, em conformidade com as orientações da Direção-Geral da Saúde (S. Moreira et al., 2021). A monitorização periódica da percepção de suporte permitirá identificar áreas críticas e prevenir precocemente o agravamento do *burnout*, contribuindo para uma gestão mais sustentável dos recursos humanos.

Importa, ainda, salientar que, no contexto específico da administração pública, caracterizado por elevada carga burocrática, exigências emocionais e constrangimentos de recursos, o suporte interpessoal e emocional adquire uma função compensatória essencial. Políticas internas orientadas para o bem-estar psicológico e a saúde mental organizacional, tais como a existência de um serviço de apoio psicológico, ações de sensibilização e práticas de reconhecimento coletivo, já existentes no município, são fundamentais para garantir a produtividade e a sustentabilidade emocional das equipas.

Em síntese, as implicações práticas decorrentes desta análise sublinham que o Suporte Organizacional deve ser encarado como estrutural na gestão de pessoas, e não como um benefício periférico. A sua promoção sistemática contribui para reduzir o risco de *burnout*, aumentar o *engagement* e fortalecer a cultura institucional. Investir em relações de trabalho saudáveis, empáticas e colaborativas é, assim, uma condição indispensável para o desempenho sustentável, a retenção de talento e a humanização da gestão pública.

## 7. Análise dos Resultados

A análise empírica desenvolvida nesta investigação permitiu identificar padrões consistentes de vulnerabilidade ao *burnout* entre os trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, a partir de um conjunto diversificado de variáveis sociodemográficas, organizacionais e psicossociais. Os resultados reforçam a compreensão do *burnout* como um fenômeno multifatorial e interacional, cuja gênese decorre da conjugação entre exigências laborais elevadas, limitações de recursos emocionais e organizacionais e estruturas relacionais com fragilidades de suporte.

Entre as dimensões avaliadas pelo BAT-23 (Sinval et al., 2022), a **Exaustão** destacou-se como o núcleo sintomático mais intenso e transversal, seguida dos **Sintomas Psicológicos**, corroborando evidências de que esta é a dimensão central e precursora das restantes manifestações do *burnout* (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli, 2023). Esta configuração sintomática confirma o enquadramento do *burnout* como síndrome psicofisiológica resultante de um processo de adaptação disfuncional ao *stress* ocupacional crônico (Salvagioni et al., 2017; World Health Organization, 2019).

Identificaram-se subgrupos com maior exposição ao risco, nomeadamente **trabalhadoras do sexo feminino, profissionais com 11 a 20 anos de serviço e com níveis de escolaridade médio-superior**, confirmado a existência de fatores de risco sociodemográficos que potenciam a suscetibilidade à exaustão. Estes perfis configuram populações prioritárias para a intervenção organizacional e a prevenção dirigida.

No domínio das variáveis psicossociais, constatou-se que a percepção da Carga de Trabalho e as três dimensões do Suporte Organizacional (Suporte dos Colegas, *Feedback* do Dirigente e Qualidade do Suporte Emocional) se associam significativamente às manifestações do *burnout*.

Através da análise de correlação de *Spearman*, verificou-se que níveis mais elevados de carga percebida se correlacionam positivamente com a Exaustão ( $\rho = 0.195$ ,  $p < .001$ ), enquanto níveis mais elevados de Suporte Social e Emocional se correlacionam negativamente com o *burnout*, especialmente com Exaustão e Distanciamento Mental ( $\rho = -0.370$  e  $\rho = -0.435$ , respectivamente,  $p < .001$ ).

Tais evidências confirmam empiricamente os pressupostos do modelo *Job Demands–Resources* (Demerouti & Bakker, 2011), segundo o qual o equilíbrio dinâmico entre exigências e recursos determina o bem-estar e a saúde psicológica dos trabalhadores.

Importa salientar que a sobrecarga subjetiva, mais do que o volume objetivo de tarefas, surge como fator explicativo do *burnout*, sugerindo que a percepção de injustiça organizacional, ausência de reconhecimento e isolamento relacional exerce um impacto mais acentuado no desgaste emocional do que a simples acumulação de trabalho. Assim, a qualidade das relações humanas no contexto laboral adota um papel preponderante na sustentabilidade emocional das equipas, devendo ser entendida como um recurso estratégico de gestão organizacional e não como um fator periférico.

**TABELA 11 - QUADRO-SÍNTESE DA ANÁLISE DOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO**

Objetivo	Variáveis Analisadas	Tipo de Análise	Principais Resultados	Interpretação Teórica
<b>1. Caracterizar os níveis de burnout</b>	Sexo, Escolaridade, Faixa etária	Estatística descritiva, Testes <i>t</i> e ANOVA	<i>Burnout</i> mais elevado em mulheres, escolaridade mais alta convergência com literatura e grupo etário 11–20 sobre desigualdade de género e <i>stress</i> crónico	Perfis sociodemográficos de maior risco identificados;
<b>2. Analisar a relação com o tempo de serviço</b>	Tempo de serviço (5 categorias)	ANOVA <i>Post-hoc</i> ( <i>Tukey</i> )	<i>Burnout</i> mais elevado entre 11–20 anos de serviço; mais baixo em <1 ano	Fase crítica de desgaste institucional acumulado e perda de motivação intrínseca
<b>3. Explorar a relação com a carga de trabalho percebida</b>	Índice composto “Carga Total” (3 itens)	Correlação de <i>Spearman</i>	Correlação positiva significativa com Exaustão ( $\rho = 0.195$ , $p < .001$ ); não significativa com Sintomas Psicológicos ( $\rho = 0.040$ , $p = .346$ )	A sobrecarga percebida afeta o domínio energético e emocional; efeito primário na exaustão; confirma o eixo “exigências-recursos” do modelo <i>JD-R</i>
<b>4. Avaliar a associação entre suporte organizacional e burnout</b>	Suporte dos Colegas, <i>Feedback</i> do Dirigente, Suporte Emocional $\times$ 6 dimensões BAT-23	Correlação de <i>Spearman</i>	Todas as correlações significativas ( $p < .001$ ); maior efeito protetor do suporte emocional ( $\rho = -0.370$ a $-0.435$ )	O suporte organizacional atua como recurso transversal protetor; confirma os modelos <i>POS</i> , <i>JD-R</i> e <i>COR</i>

**Fonte:** elaborado pela autora

Em síntese, os dados empíricos obtidos neste estudo reforçam a centralidade dos recursos relacionais e emocionais na prevenção do *burnout*, validando o enquadramento teórico do modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & de Vries, 2021).

A evidência de que o suporte organizacional e emocional constitui o fator mais protetor confirma a necessidade de reforçar políticas públicas e organizacionais centradas na empatia, no reconhecimento e na liderança participativa.

No contexto da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, verifica-se já um conjunto de boas práticas promotoras do bem-estar laboral, como a flexibilização de horários (ex.: jornada contínua), licenças específicas de conciliação familiar, programas de acompanhamento e capacitação para cuidadores informais, o programa Re-Ativa, rastreios de saúde, acompanhamento nutricional e formação contínua em parentalidade e conciliação.

Contudo, os resultados empíricos sugerem que a eficácia destas medidas poderá ser potenciada através de uma abordagem mais integrada e sistemática, capaz de articular a gestão das exigências laborais com o fortalecimento contínuo dos recursos interpessoais e emocionais.

Tal alinhamento é coerente com os pressupostos do modelo *JD-R*, segundo o qual o bem-estar ocupacional resulta do equilíbrio dinâmico entre demandas e recursos (Demerouti et al., 2001), e com a teoria da *Conservation of Resources* (Hobfoll, 1989), que defende que a preservação de recursos psicológicos e sociais é essencial para prevenir o colapso adaptativo. Assim, a consolidação das políticas já implementadas, aliada a mecanismos de monitorização, prevenção precoce e suporte emocional contínuo, deverá constituir um eixo estratégico central para a sustentabilidade emocional e funcional das equipas municipais.

## 8. Discussão dos Resultados

A presente discussão interpreta criticamente os resultados empíricos obtidos no estudo sobre *burnout* na Administração Pública, com base na amostra de trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (CMVNG). A análise é fundamentada no modelo conceptual do *Burnout Assessment Tool (BAT-23)* (Schaufeli & De Witte, 2023) e enquadrada pelo paradigma das exigências-recursos laborais *Job Demands–Resources Model*, (Demerouti & Bakker, 2011). Este modelo sustenta que o equilíbrio entre as exigências profissionais e os recursos disponíveis é determinante para a saúde ocupacional, sendo que a escassez prolongada de recursos e a sobrecarga constante de exigências favorecem o desenvolvimento do *burnout*.

O capítulo estrutura-se pelos objetivos específicos definidos, permitindo discutir os resultados de forma sistemática e integradora, articulando-os com os principais referenciais teóricos e com as políticas de gestão de pessoas já em vigor no município.

### 8.1. Objetivo 1 – Perfis sociodemográficos e de carreira

A análise revelou diferenças estatisticamente significativas nos níveis de *burnout* em função do sexo, escolaridade e faixa etária, com a dimensão Exaustão a apresentar os valores mais elevados, seguida dos Sintomas Psicológicos. Estes resultados corroboram a conceptualização do *burnout* como síndrome psicofisiológica de adaptação disfuncional ao *stress crónico*, em que o esgotamento constitui o núcleo sintomático central (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli, 2023).

As mulheres apresentaram níveis superiores de *burnout*, sobretudo nas dimensões Emocional e Psicossomática, o que converge com a literatura internacional (Giorgi et al., 2020; Purvanova & Muros, 2010). Este resultado pode evidenciar uma maior exposição a exigências emocionais e relacionais, e a uma persistência de desigualdades de género na gestão da vida profissional e familiar, frequentemente descritas como “dupla carga” (International Labour Organization, 2009).

A associação entre escolaridade mais elevada e níveis superiores de *burnout*, embora contraintuitiva, encontra sustentação teórica em estudos que demonstram que trabalhadores mais qualificados em contextos de baixa progressão funcional e reconhecimento limitado tendem a experienciar frustração prolongada e perda de significado (Demerouti & Bakker, 2011). De igual modo, a maior vulnerabilidade observada entre 11 e 20 anos de serviço confirma a existência de um “ponto de inflexão organizacional” (Schaufeli & Taris, 2014), em que o desalinhamento entre investimento profissional e retorno percebido se intensifica.

Estes resultados evidenciam a necessidade de políticas diferenciadas de prevenção, adaptadas à fase de carreira, ao género e às expectativas profissionais, reforçando a importância da valorização e reconhecimento como recursos psicológicos essenciais.

## **8.2. Objetivo 2 –Tempo de serviço**

A relação entre o Tempo de Serviço e o *burnout* evidenciou um padrão não linear, caracterizado por níveis reduzidos nos primeiros anos de integração na organização (menos de 1 ano), seguidos de um aumento gradual que atinge o pico entre 11 e 20 anos, com posterior estabilização. Este padrão é consistente com a literatura sobre o ciclo de desgaste ocupacional, que identifica “fases críticas de exaustão acumulada” ao longo da trajetória profissional (Schaufeli & Taris, 2014).

Nos estágios iniciais, a motivação intrínseca e o entusiasmo de entrada funcionam como amortecedores do *stress*; porém, à medida que a permanência se prolonga, a exposição a rotinas burocráticas, a limitação de autonomia e o sentimento de estagnação profissional tornam-se fatores cumulativos de desgaste (Demerouti & Bakker, 2011; Giorgi et al., 2020). A vulnerabilidade observada entre 11 e 20 anos pode ser interpretada como resultado do desalinhamento entre o esforço investido e o retorno simbólico (reconhecimento, progressão ou autonomia), corroborando o conceito de injustiça organizacional percebida.

A mitigação deste risco exige políticas de desenvolvimento profissional contínuo, mecanismos de mobilidade interna transparente, reconhecimento formal e informal do

mérito e oportunidades de crescimento que revitalizem o envolvimento organizacional e evitem o ciclo de desgaste progressivo.

### **8.3. Objetivo 3 – Carga de Trabalho Percebida**

A análise dos resultados confirmou que a percepção de Carga de Trabalho afirma-se como um fator crítico de risco para o *burnout*, afetando particularmente o domínio energético e emocional, expresso pela dimensão Exaustão.

Os trabalhadores que reportam sentir que as exigências laborais ultrapassam os recursos disponíveis tendem a experienciar fadiga emocional, redução da energia vital e dificuldade em recuperar entre jornadas, sinalizando o início de um processo cumulativo de desgaste. Esta relação, embora de dimensão moderada, é estatisticamente significativa e congruente com as evidências internacionais que identificam a sobrecarga subjetiva como um dos principais preditores do *burnout* (Bakker & de Vries, 2021; Schaufeli, 2023).

A interpretação dos dados sugere que o fenómeno não depende apenas do volume de trabalho real, mas sobretudo da percepção de desproporção entre as exigências e os recursos.

Em contextos como o da AP, caracterizados por exigências administrativas elevadas, falta de flexibilidade temporal e procedimentos rígidos, a sensação de pressão constante e de tempo insuficiente assume um papel preponderante no esgotamento psicológico (Giorgi et al., 2020). Assim, mais do que uma questão de produtividade, a carga de trabalho percebida reflete um desequilíbrio relacional e estrutural entre o indivíduo e a organização.

Estes resultados alinharam-se com o modelo *Job Demands–Resources*, segundo o qual as exigências laborais (*job demands*) provocam esforço físico e psicológico contínuo, enquanto a escassez de recursos (*job resources*) limita a recuperação e a motivação (Demerouti & Bakker, 2011).

A percepção de carga excessiva indica, portanto, um défice de recursos compensatórios, como autonomia decisional, *feedback* construtivo, reconhecimento e suporte social, fundamentais para restaurar o equilíbrio energético.

Do ponto de vista psicodinâmico, esta sobrecarga, pode também, ser interpretada como a expressão de um conflito interno entre o ideal de desempenho e os limites do corpo e da mente, traduzindo-se numa tentativa de manter o investimento profissional através de mecanismos defensivos (Dejours, 2021). O trabalhador, imerso numa lógica de serviço público, tende a negar a fadiga ou racionalizar o excesso de esforço, o que agrava o risco de colapso emocional e somatização.

No contexto específico da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, a percepção de carga elevada pode refletir a multiplicidade de funções e papéis que os trabalhadores assumem, a escassez de recursos humanos em determinados departamentos e a pressão social e política associada ao serviço público local. Estes fatores convergem para um cenário de tensão contínua, onde a experiência de “não conseguir chegar a tudo” se transforma num marcador de desgaste coletivo.

A ausência de correlação significativa entre a carga percebida e os sintomas psicológicos mais amplos sugere, contudo, que muitos trabalhadores ainda se encontram numa fase inicial do processo de *burnout*, dominada pela exaustão energética, mas sem expressão clínica de sofrimento psicológico generalizado.

Este dado é relevante para a intervenção, pois indica uma janela de oportunidade preventiva: ao atuar sobre a percepção de carga e redistribuir de forma mais equitativa as exigências, é possível evitar a progressão para fases mais severas de despersonalização, cinismo e sintomas depressivos.

Ao tratar a carga de trabalho percebida não como um dado estático, mas como um termómetro emocional da organização, a CMVNG poderá reforçar a sua capacidade de prevenção e promover um clima laboral mais sustentável, saudável e humanizado.

#### 8.4. Objetivo 4 - Suporte Organizacional

Os resultados relativos ao Suporte Organizacional evidenciam de forma clara o seu papel protetor e estruturante na prevenção do *burnout*, confirmando a relevância deste construto como recurso essencial de saúde ocupacional.

A análise das correlações demonstrou que níveis mais elevados de Suporte Social e Emocional se associam sistematicamente a níveis mais baixos de Exaustão, Distanciamento Mental e Sintomas Psicossomáticos, e a níveis mais altos de Comprometimento Cognitivo e Emocional.

Estes resultados convergem com o modelo do Suporte Organizacional Percebido [*Perceived Organizational Support – POS*] (Eisenberger et al., 1986), segundo o qual a percepção de que a organização valoriza as contribuições dos seus trabalhadores e se preocupa genuinamente com o seu bem-estar tem efeitos diretos na resiliência psicológica, no envolvimento laboral e na satisfação profissional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Entre as dimensões analisadas, o Suporte dos Colegas destacou-se como um recurso interpessoal horizontal de elevada relevância.

Os trabalhadores que referem contar com equilíbrios de entreajuda, empatia e solidariedade entre pares demonstram níveis mais baixos de exaustão e maior coesão emocional. Esta evidência confirma o papel do suporte entre colegas como mecanismo de co-regulação emocional (Halbesleben & Demerouti, 2005), que permite mitigar o impacto das exigências diárias e prevenir o isolamento profissional.

No contexto da CMVNG, onde o trabalho em equipa é transversal a múltiplos serviços, esta dimensão representa particular importância, funcionando como rede de sustentação afetiva e operacional para lidar com a sobrecarga e a complexidade dos processos administrativos e sociais.

O *Feedback* do Dirigente apresentou igualmente correlações significativas, mas de menor intensidade, o que sugere que o apoio hierárquico tem impacto sobretudo funcional e instrumental, mais do que emocional.

O *feedback*, quando se limita a uma avaliação técnica do desempenho, pode não ser suficiente para promover o bem-estar; pelo contrário, quando acompanhado de reconhecimento autêntico, escuta ativa e validação emocional, transforma-se num poderoso recurso relacional de motivação e sentido (Bakker & Demerouti, 2017; Deci & Ryan, 2017).

Estes resultados indicam, portanto, que a eficácia das lideranças não reside somente na supervisão ou orientação formal, mas na capacidade de integrar competências relacionais e empáticas no quotidiano organizacional.

A qualidade do Suporte Emocional revelou-se a dimensão mais fortemente associada à redução dos níveis de *burnout*. Os trabalhadores que percecionam as suas relações laborais como empáticas, respeitosas e genuinamente cuidadoras demonstram níveis mais baixos de Exaustão e Distanciamento Mental.

Este resultado reforça a ideia de que não basta a presença objetiva de apoio: é a qualidade afetiva e simbólica da relação que protege efetivamente contra o desgaste.

A literatura sublinha que o reconhecimento emocional, traduzido em gestos de respeito, disponibilidade e confiança, representa um dos suportes da sustentabilidade emocional das equipas (Bianchi et al., 2021; Schaufeli, 2023).

À luz da Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), o suporte emocional representa um recurso de alto valor simbólico, cuja perda desencadeia reações de *stress* intenso, mas cuja manutenção atua como um mecanismo regenerador de energia psíquica e de equilíbrio emocional.

De um ponto de vista organizacional, os resultados obtidos demonstram que a insuficiência no suporte organizacional, em qualquer das suas formas, se traduz num aumento direto dos níveis de *burnout*, confirmado empiricamente a hipótese de que os recursos relacionais funcionam como barreiras protetoras fundamentais.

Esta constatação é particularmente importante no contexto da AP, onde as limitações de progressão, a burocracia e a pressão por resultados tendem a reduzir os espaços de diálogo e de reconhecimento.

A ausência de práticas sistemáticas de suporte pode, assim, conduzir à erosão do vínculo emocional com a organização e à desmotivação progressiva dos trabalhadores, com repercuções na qualidade do serviço público e na coesão das equipas.

Para a CMVNG, estes dados representam uma importância estratégica, evidenciando que o suporte interpessoal e emocional é um determinante direto do bem-estar laboral, e que a consolidação de lideranças humanizadas e participativas é essencial para a sustentabilidade institucional. Continuar a investir na formação de chefias em competências relacionais e de comunicação empática, institucionalizar práticas de reconhecimento e reforçar redes horizontais de entreajuda são medidas com potencial de transformar a cultura organizacional e de prevenir o burnout de forma sistémica.

Em suma, o Suporte Organizacional não deve ser encarado como um benefício acessório, mas como um recurso importante para a saúde psicológica e do desempenho coletivo.

A promoção de uma cultura de cuidado mútuo e reconhecimento representa, simultaneamente, uma condição estruturante do bem-estar dos trabalhadores e um imperativo ético e funcional da gestão pública contemporânea.

## **8.5. Síntese Integrativa**

Os resultados obtidos demonstram que o *burnout* entre os trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia representa um fenômeno multifatorial e sistêmico, emergente da interação entre exigências laborais elevadas, recursos organizacionais insuficientes e trajetórias profissionais marcadas pela estagnação e pelo esforço prolongado.

O equilíbrio dinâmico entre exigências e recursos, proposto pelo modelo JD-R, mostrou-se novamente decisivo para compreender os mecanismos subjacentes ao desgaste emocional e à vulnerabilidade psicossocial.

A Carga de Trabalho percebida, enquanto expressão subjetiva das pressões estruturais e temporais do contexto público, evidenciou ser um fator de risco energético e emocional, diretamente associado à Exaustão e à diminuição da vitalidade laboral.

Por sua vez, o Suporte Organizacional e Emocional surgiu como recurso protetor transversal, atenuando os efeitos das exigências e reforçando a coesão das equipas. A presença de relações de confiança, empatia e reconhecimento demonstrou exercer um papel compensatório na regulação emocional e na preservação do envolvimento organizacional, o que confirma a importância das dimensões afetivas e relacionais do trabalho como mediadoras essenciais da saúde ocupacional.

A vulnerabilidade é particularmente acentuada entre mulheres, trabalhadores com 11 a 20 anos de antiguidade e profissionais com maior qualificação académica, grupos que conjugam elevada dedicação, reduzido reconhecimento simbólico e forte envolvimento emocional. Este padrão reflete o impacto combinado de fatores estruturais e psicossociais, evidenciando a necessidade de políticas de prevenção diferenciadas, sensíveis à fase de carreira, à distribuição de responsabilidades familiares e à expectativa de progressão e valorização profissional.

De forma integrada, os dados confirmam que a saúde psicológica no trabalho depende menos da ausência de exigências e mais da existência de recursos adequados e relações de suporte estáveis.

As evidências empíricas sustentam a tese de que a sustentabilidade emocional nas organizações públicas assenta num tripé crucial: (i) gestão equilibrada das exigências; (ii) fortalecimento dos recursos organizacionais e relacionais, e (iii) valorização contínua das pessoas enquanto sujeitos de significado e pertença.

A articulação destes eixos é condição indispensável para transformar a prevenção do *burnout* de uma resposta reativa a uma estratégia organizacional estruturante e sustentável, promotora de bem-estar, qualidade de vida no trabalho e eficácia coletiva.

Neste sentido, a CMVNG evidencia-se como um espaço particularmente frutífero para a consolidação de boas práticas de gestão humanizada, onde a promoção de um ambiente de reconhecimento, confiança e apoio mútuo se configura como a via mais promissora para o desenvolvimento de uma administração pública emocionalmente saudável e socialmente responsável.

## Conclusão

O presente estudo teve como objetivo central analisar os níveis de *burnout* e os fatores organizacionais e psicossociais associados entre os trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (CMVNG), partindo do pressuposto de que o equilíbrio entre as exigências laborais e os recursos disponíveis representa um determinante essencial da saúde ocupacional e do bem-estar psicológico. A investigação enquadrou-se no Modelo das Exigências e Recursos Laborais (JD-R) (Demerouti & Bakker, 2011) e utilizou o *Burnout Assessment Tool* (BAT-23) (Schaufeli & De Witte, 2023; Sinval et al., 2022), instrumento de nova geração reconhecido pela sua robustez psicométrica e pela capacidade de captar as múltiplas dimensões deste fenômeno.

O *burnout*, reconhecido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma síndrome resultante de *stress* crónico mal gerido, patenteia um dos principais desafios da saúde ocupacional contemporânea, sobretudo em contextos públicos caracterizados por elevadas exigências, recursos limitados e estruturas hierárquicas rígidas. A Administração Pública portuguesa, e em particular a CMVNG, assume-se como um terreno de análise especialmente relevante, uma vez que conjuga estabilidade contratual e exigência social elevada, condições que, longe de se anularem, potenciam-se mutuamente, gerando um paradoxo organizacional entre segurança laboral e saturação emocional. Com quase quatro mil trabalhadores, distribuídos por diversas áreas e níveis hierárquicos, o município representa uma microestrutura social onde se manifestam de forma clara os dilemas contemporâneos da função pública: pressão burocrática, exposição emocional, responsabilidade social e escassez de recursos humanos.

Os resultados obtidos permitiram confirmar a natureza multifatorial do *burnout*, bem como o papel preponderante de determinadas variáveis de contexto e de trajetória profissional. A Exaustão distinguiu-se como a dimensão mais intensa e transversal, seguida dos Sintomas Psicológicos, confirmando o *burnout* como uma síndrome psicofisiológica em que o esgotamento energético se assume como núcleo precursor do desgaste emocional, cognitivo e físico (Schaufeli, 2023). Do ponto de vista sociodemográfico, observou-se maior vulnerabilidade entre as mulheres, especialmente nas dimensões Emocionais e Psicossomáticas, o que reforça a persistência da chamada “dupla carga” laboral e familiar, amplamente documentada na literatura (Purvanova &

Muros, 2010). A escolaridade mais elevada associou-se, de modo inesperado, a níveis superiores de *burnout*, sugerindo que o desalinhamento entre a qualificação profissional e o reconhecimento ou progressão na carreira constitui um fator de frustração cumulativa. Por sua vez, o tempo de serviço entre 11 e 20 anos destacou-se como período crítico de vulnerabilidade, frequentemente marcado por estagnação funcional e desgaste institucional (Schaufeli & Taris, 2014).

A percepção de Carga de Trabalho surge como uma variável central, atuando como preditor direto de Exaustão Emocional. Este resultado confirma que o *burnout* decorre menos da quantidade objetiva de tarefas do que da percepção de desajuste entre as exigências impostas e os recursos disponíveis para as cumprir (Bakker & Demerouti, 2017). A sobrecarga percebida representa, assim, uma forma subjetiva de pressão organizacional que, quando prolongada, conduz à perda de energia vital, à redução da motivação e ao enfraquecimento do sentido de eficácia profissional. Estes resultados evidenciam que, mesmo em contextos de estabilidade contratual como o da CMVNG, a sensação persistente de urgência, volume excessivo de tarefas e prazos irrealistas pode desencadear processos de desgaste comparáveis aos observados em ambientes mais competitivos e precários do setor privado.

De forma complementar, o Suporte Organizacional e Emocional evidenciou-se como sendo um recurso protetor decisivo na mitigação dos efeitos das exigências laborais sobre o bem-estar psicológico. O apoio entre colegas destacou-se como variável de maior impacto, funcionando como mediador emocional e promotor de coesão e pertença nas equipas de trabalho. Já o *Feedback* dos Dirigentes e a Qualidade do Suporte Emocional demonstraram que a dimensão relacional da liderança é determinante para o envolvimento e a motivação. Estes resultados validam empiricamente os pressupostos centrais do modelo JD-R, segundo o qual a disponibilidade de recursos psicosociais adequados atenua o impacto das exigências sobre a saúde mental e o desempenho profissional. Confirma-se, assim, que o *burnout* não resulta somente da exposição prolongada ao *stress*, mas sobretudo da ausência de recursos humanos, relacionais e organizacionais que restaurem o equilíbrio energético e emocional (Halbesleben & Demerouti, 2005; Schaufeli, 2023).

A análise integrada dos dados reforça, por conseguinte, a ideia de que o *burnout* na Administração Pública é um fenómeno sistémico, que surge da conjugação de três

dimensões interdependentes: as condições estruturais de trabalho, os recursos organizacionais disponíveis e as trajetórias individuais de carreira. A vulnerabilidade mais acentuada observada em determinados grupos (mulheres, profissionais mais qualificados, trabalhadores em fase intermédia da carreira) demonstra que o fenómeno não é homogéneo, exigindo políticas de prevenção diferenciadas e sensíveis ao contexto. Tal implica repensar os modelos de gestão de pessoas, deslocando o foco de uma perspetiva centrada no controlo e na produtividade para uma visão que privilegie o reconhecimento, o equilíbrio e o desenvolvimento humano.

Do ponto de vista científico, esta dissertação contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre *burnout* na administração pública portuguesa, em especial a administração local, ao aplicar uma escala de avaliação de nova geração e ao articular evidência empírica com um modelo teórico de referência. Os resultados obtidos corroboram e atualizam o quadro conceptual do *burnout*, demonstrando a pertinência do modelo JD-R para a compreensão das realidades laborais da APP. De igual modo, este estudo confirma a validade do BAT-23 enquanto instrumento sensível e integrador, apto a captar as dimensões nucleares e secundárias do fenómeno, constituindo um contributo relevante para a investigação nacional em saúde ocupacional.

Em termos práticos e organizacionais, os resultados obtidos promovem pistas concretas para a formulação de políticas de gestão de recursos humanos e de prevenção de riscos psicossociais. Recomenda-se, assim, a monitorização sistemática da carga de trabalho percebida, através de instrumentos de auscultação regulares; a redistribuição equitativa de tarefas e prazos, de forma a garantir proporcionalidade entre exigências e meios disponíveis; e a formação contínua das chefias intermédias em liderança empática, comunicação construtiva e gestão emocional.

Importa, ainda, consolidar uma cultura de suporte interpessoal e reconhecimento profissional, em que o apoio emocional seja reconhecido como recurso estratégico e não como benefício acessório. Estas práticas devem continuar a ser integradas em planos estruturados de prevenção de riscos psicossociais, articulados com as políticas municipais de saúde e bem-estar no trabalho. Ao posicionar o bem-estar psicológico como eixo estratégico da eficácia institucional, a organização promove simultaneamente satisfação, produtividade e compromisso ético, transformando o local de trabalho num espaço de realização e pertença.

Reconhecem-se, todavia, algumas limitações metodológicas. A amostra, embora representativa, teve uma taxa de adesão reduzida, o que poderá condicionar a generalização dos resultados. O desenho transversal impede inferências causais, limitando-se à identificação de associações entre variáveis. Futuras investigações poderão beneficiar de abordagens longitudinais, que permitam observar a evolução do *burnout* ao longo do tempo, e de métodos mistos, incorporando dimensões qualitativas que aprofundem a compreensão da experiência subjetiva dos trabalhadores públicos e dos mecanismos de resiliência que empregam para lidar com o *stress* ocupacional (Bianchi et al., 2021; Maslach & Leiter, 2017).

Em termos mais amplos, este estudo reforça a necessidade de compreender o *burnout* como um fenômeno organizacional e não apenas individual, exigindo respostas multissistêmicas que integrem as dimensões estruturais, relacionais e culturais do trabalho. A prevenção do *burnout* requer, assim, uma estratégia contínua e integrada, que combine gestão equilibrada das exigências, reforço dos recursos organizacionais e emocionais e valorização das relações humanas. O equilíbrio alcançado reflete-se tanto na promoção da saúde dos trabalhadores como na sustentabilidade institucional, reforçando que organizações emocionalmente saudáveis são também mais inovadoras, cooperativas e eficazes.

Em síntese, a presente dissertação reafirma que o bem-estar psicológico dos trabalhadores representa um eixo central da qualidade da AP. Combater o *burnout* significa proteger não só o indivíduo, mas também a função pública enquanto espaço de serviço, compromisso e sentido coletivo. A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia tem, neste sentido, a oportunidade de consolidar-se como referência nacional em políticas de bem-estar laboral, demonstrando que eficácia institucional e saúde psicológica não são objetivos opostos, mas dimensões convergentes de uma governação humanizada, ética e sustentável.

## Referências Bibliográficas

- Abdalla, C. (2020). *Burnout e o Ambiente Organizacional no Setor Público: Estudo de Caso na Administração Pública Portuguesa*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Universidade de Lisboa.
- Aliante, G., Scorsolini-Comin, F., Abacar, M., José, C. M., & Macedo, A. C. (2025). Ensuring the mental health and well-being of public servants in Mozambique within the scope of the Sustainable Development Goals: advances, limitations, and perspectives. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 50. <https://doi.org/10.1590/2317-6369/07024pt2025v50eddsst2>
- American Psychiatric Association. (2022). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders - DSM5 -TR*. American Psychiatric Publishing.
- Awashreh, R., & AlGhunaimi, H. (2024). Navigating Burnout in the Public Sector: Strategies for Enhancing Employee Well-Being and Organizational Performance. *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE*, 211–225. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1855>
- Babbie, E. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Barros Neto, J. P. de, & Barros, L. P. de O. (2025). Desafios e estratégias de superação do Burnout na perspectiva de administradores e outros profissionais. In *Administração Contemporânea - Volume 5*. Editora Poisson. <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.05>
- Beck, J. S. (2011). *Terapia cognitivo-comportamental: noções básicas e além: Vol. 2<sup>a</sup> edição* (2<sup>a</sup> edição). Guilford.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2019). Burnout: Moving beyond the status quo. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 36–45. <https://doi.org/10.1037/str0000088>

- Bianchi, R., Verkuilen, J., Schonfeld, I. S., Hakanen, J. J., Jansson-Fröhmark, M., Manzano-García, G., Laurent, E., & Meier, L. L. (2021). Is Burnout a Depressive Condition? A 14-Sample Meta-Analytic and Bifactor Analytic Study. *Clinical Psychological Science*, 9(4), 579–597. <https://doi.org/10.1177/2167702620979597>
- Bidarra, I. (2023). Riscos Psicossociais Na Administração Pública Local. *International Symposium on Occupational Safety and Hygiene: Proceedings Book of the SHO2023*, 256–261. [https://doi.org/10.24840/978-989-54863-4-2\\_0256-0261](https://doi.org/10.24840/978-989-54863-4-2_0256-0261)
- Bonfanti, R. C., Foti, G., Giorgi, G., & Ruggieri, S. (2025). Occupational stigma perception and public employees' burnout: A moderated moderation model of work–family conflict and social comparison. *Acta Psychologica*, 253, 104769. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104769>
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes. *Health Care Management Review*, 40(3), 254–271. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000026>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cai, X., Zhao, T., Chen, L., Zhang, S., Yu, A., Sun, X., Gao, S., Zhang, Y., Wang, C., Du, J., Liu, Y., Lu, Q.-B., & Cui, F. (2023). Job burnout among primary healthcare workers during COVID-19 pandemic: cross-sectional study in China. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1266864>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública Modernização, Qualidade e Inovação* (3.<sup>a</sup> edição). Edições Silabo.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed). SAGE Publications.
- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health*, 18(1), 41. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Dejours, C. (2021). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho* (9<sup>º</sup>ed). Vozes.
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. In *Work and Stress* (Vol. 28, Issue 2, pp. 107–123). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.909545>
- Demerouti, E. (1999). *Burnout: A theoretical framework for a better understanding of the process and its measurement* [Doctoral dissertation]. Universiteit van Utrecht.

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A., Vardakou, I., & Kanas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eurofound. (2022). *Working conditions and sustainable work: An analysis of the COVID-19 impact on European labour markets*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/working-conditions-and-sustainable-work>.
- European Union. (2016). *Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados*. [Https://Eur-Lex.Europa.Eu/PT/Legal-Content/Summary/General-Data-Protection-Regulation-Gdpr.Html](https://Lex.Europa.Eu/PT/Legal-Content/Summary/General-Data-Protection-Regulation-Gdpr.Html).
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage Publications.
- Fonseca, J., Nascimento, J., & Dias, D. (2020). Preliminary Study of Adaptation of the Motivation Model for the Perry Public Service (1996) within the Portuguese Context. *Ciências e Políticas Públicas / Public Sciences & Policies*, 6(1), 159–181. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2020.VVIN1/pp.159-181>
- Freitas, M., Moreira, A., & Ramos, F. (2023). *Occupational Stress and Turnover Intentions in Employees of the Portuguese Tax and Customs Authority: Mediating Effect of Burnout and Moderating Effect of Motivation*. <https://doi.org/10.20944/preprints202311.0253.v1>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Fuenzalida, J., Gutiérrez, L. L., Fernández-Vergara, A., & González, P. A. (2024). Red Tape and Burnout Risks in the Public Service: Evidence From a Survey Experiment of School Principals. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X241261083>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- George, D., & Mallory, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>

- Gillet, N., Huyghebaert-Zouaghi, T., Réveillère, C., Colombari, P., & Fouquereau, E. (2020). The effects of job demands on nurses' burnout and presenteeism through sleep quality and relaxation. *Journal of Clinical Nursing*, 29(3–4), 583–592. <https://doi.org/10.1111/jocn.15116>
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2020). COVID-19-Related Mental Health Effects in the Workplace: A Narrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7857. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217857>
- Gonçalves, F., Gaudencio, M., Castelo Branco, M., & Viana, J. (2024). Burnout and attachment in oncology and palliative care healthcare professionals. *BMJ Supportive & Palliative Care*, 14(e3), e2843–e2855. <https://doi.org/10.1136/spcare-2023-004694>
- Guimarães, S. (2023). *Níveis de Burnout e envolvimento com o trabalho em agentes do Corpo de Intervenção*. Universidade do Porto.
- Hadžibajramović, E., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2022). Shortening of the Burnout Assessment Tool (BAT)—from 23 to 12 items using content and Rasch analysis. *BMC Public Health*, 22(1), 560. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12946-y>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208–220. <https://doi.org/10.1080/02678370500340728>
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31–43. <https://doi.org/10.1037/ocp0000051>
- 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>
- Houtgraaf, G., Kruyken, P. M., & van Thiel, S. (2023). Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda. *Public Administration*, 101(2), 539–556. <https://doi.org/10.1111/padm.12778>
- Hunderfund, A. N., West, C. P., Rackley, S. J., Dozois, E. J., Moeschler, S. M., Vaa Stelling, B. E., Winters, R. C., Satele, D. V., & Dyrbye, L. N. (2022). Social Support, Social Isolation, and Burnout: Cross-Sectional Study of U.S. Residents Exploring Associations With Individual, Interpersonal, Program, and Work-Related Factors. *Academic Medicine*, 97(8), 1184–1194. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004709>
- ILO. (2022). *Mental health at work: Policy brief*.

- International Labour Organization. (2009). *Gender equality at the heart of decent work*. International Labour Office. <Https://Www.Ilo.Org/Global/Topics/Equality-and-Discrimination>.
- Junior, J., Santos, K., & Neto, S. (2021). *The use of the open innovation paradigm in the public sector: a systematic review of published studies*.
- Juster, R.-P., McEwen, B. S., & Lupien, S. J. (2010). Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 2–16. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2009.10.002>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(1), 192–207.
- Li, Y., Lai, C. Y., Friedrich, B., Liu, C., & Popkin, J. H. (2023). The Association of Hobbies and Leisure Activities with Physician Burnout and Disengagement. *Journal of Wellness*, 5(1). <https://doi.org/10.55504/2578-9333.1160>
- Lima, D. C., Melo, I. C. M. de, Costa, C. L. da, & Carvalho, M. da C. (2021). O impacto da Síndrome de Burnout em enfermeiros do setor de urgência e emergência: Uma revisão integrativa da literatura. *Research, Society and Development*, 10(4), e36110410907. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.10907>
- Lima, Moreira, M., Fernandes, C., Ferreira, M., Ferreira, M., Teixeira, J., Silva, M., Parola, V., & Coelho, A. (2023). The Burnout of Nurses in Intensive Care Units and the Impact of the SARS-CoV-2 Pandemic: A Scoping Review. *Nursing Reports*, 13(1), 230–242. <https://doi.org/10.3390/nursrep13010022>
- Logan, J. G., & Barksdale, D. J. (2008). Allostasis and allostatic load: expanding the discourse on stress and cardiovascular disease. *Journal of Clinical Nursing*, 17(7b), 201–208. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2008.02347.x>
- Luken, M., & Sammons, A. (2016). Systematic Review of Mindfulness Practice for Reducing Job Burnout. *The American Journal of Occupational Therapy*, 70(2), 7002250020p1-7002250020p10. <https://doi.org/10.5014/ajot.2016.016956>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory* (3rd ed). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout. In *The Handbook of Stress and Health* (pp. 36–56). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>

- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin, 132*(3), 327–353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>
- Moreira, A. S., & Lucca, S. R. de. (2020). Psychosocial factors and Burnout Syndrome among mental health professionals. *Revista Latino-Americana de Enfermagem, 28*. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4175.3336>
- Moreira, S., Nunes, C., Nogueira, J., Dias, C., Rodrigues, C., Leite, E., Alentejo, E., Castro, I., Dias, J., Frasquilho, M., Manzo, M., Chambel, M., Freitas, M., Domingos, P., Antunes, S., & Galhardo, T. (2021). *Guia Técnico n.º 3: Vigilância da saúde dos trabalhadores expostos a fatores de risco psicossocial no local de trabalho* (Direção-Geral da Saúde, Ed.). Direção-Geral da Saúde.
- Navarro DJ, & Foxcroft DR. (2019). *learning statistics with jamovi a tutorial for psychology students and other beginners.*
- Nunes, N. (2023). *Riscos Psicossociais: Causas da Síndrome de Burnout nas Autarquias Locais.* Instituto Politécnico de Setúbal.
- Oosterholt, B. G., Maes, J. H. R., Van der Linden, D., Verbraak, M. J. P. M., & Kompier, M. A. J. (2015). Burnout and cortisol: Evidence for a lower cortisol awakening response in both clinical and non-clinical burnout. *Journal of Psychosomatic Research, 78*(5), 445–451. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2014.11.003>
- Oosterholt, B. G., Van der Linden, D., Maes, J. H., Verbraak, M. J., & Kompier, M. A. (2012). Burned out cognition – cognitive functioning of burnout patients before and after a period with psychological treatment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 38*(4), 358–369. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3256>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2024, August 14). *Código Deontológico - OPP.* [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/codigo\\_deontologico\\_opp.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/codigo_deontologico_opp.pdf)
- Ordem dos Psicólogos Portugueses, O. (2020). *Contributo OPP – O Custo do Stress e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal.*
- Owsiany, M. T., Fenstermacher, E. A., & Edelstein, B. A. (2023). Burnout and Depression Among Sandwich Generation Caregivers: A Brief Report. *The International Journal of Aging and Human Development, 97*(4), 425–434. <https://doi.org/10.1177/00914150231183137>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Penz, M., Stalder, T., Miller, R., Ludwig, V. M., Kanthak, M. K., & Kirschbaum, C. (2018). Hair cortisol as a biological marker for burnout symptomatology. *Psychoneuroendocrinology, 87*, 218–221. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2017.07.485>
- Pereira, M. P. A. (2021). *A motivação na administração pública portuguesa: A relação entre public service motivation (PSM) e desempenho individual percebido (DIP)* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2021). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice* (11th ed.). Wolters Kluwer.

- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.  
<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2009.03.004>
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ribeiro, P., Canas, L., & Ferreira, P. (2021). Fatores Profissionais e Sociopsicológicos Associados ao Burnout em Enfermagem - Revisão Integrativa Da Literatura. *Revista Investigação Em Enfermagem*, 9–21.
- Rotenstein, L. S., Torre, M., Ramos, M. A., Rosales, R. C., Guille, C., Sen, S., & Mata, D. A. (2018). Prevalence of Burnout Among Physicians. *JAMA*, 320(11), 1131.  
<https://doi.org/10.1001/jama.2018.12777>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. de. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sampieri, R., Lucio, M., & Collado, C. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5.ª Ed). Penso.
- Santos, E. L. dos, Begnini, M., & Prigol, A. C. (2023). Implicações da síndrome de burnout na saúde mental dos enfermeiros da atenção primária à saúde. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 30, 66–82. <https://doi.org/10.19131/rpesm.374>
- Saud, J., & Rice, J. (2024). Stress, Teamwork, and Wellbeing Policies: A Synergistic Approach to Reducing Burnout in Public Sector Organizations. *Administrative Sciences*, 14(12), 319.  
<https://doi.org/10.3390/admsci14120319>
- Schaufeli, W. (2017). Burnout: A Short Socio-Cultural History. In *Burnout, Fatigue, Exhaustion* (pp. 105–127). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5)
- Schaufeli, W. (2023). Burnout. In *Organizational Stress and Well-Being* (pp. 214–259). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009268332.012>
- Schaufeli, W., & De Witte, H. (2023). Burnout Assessment Tool (BAT). In *International Handbook of Behavioral Health Assessment* (pp. 1–24). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-89738-3\\_54-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89738-3_54-1)
- Schaufeli, W., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43–68). Springer Science+Business Media Dordrecht .

- Sciepura, B., & Linos, E. (2024). When Perceptions of Public Service Harms the Public Servant: Predictors of Burnout and Compassion Fatigue in Government. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 116–138. <https://doi.org/10.1177/0734371X221081508>
- Seligman, M., & Lopes, C. (2011). *Florescer -Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar.* www.objetiva.com.br
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In *Handbook of occupational health psychology*. (pp. 245–264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>
- Shirom, A. (2011). Vigor as a Positive Affect at Work: Conceptualizing Vigor, Its Relations with Related Constructs, and Its Antecedents and Consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50–64. <https://doi.org/10.1037/a0021853>
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal Transcultural Adaptation of the UWES-9: Internal Consistency, Dimensionality, and Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00338>
- Sinval, J., Vazquez, A. C. S., Hutz, C. S., Schaufeli, W. B., & Silva, S. (2022). Burnout Assessment Tool (BAT): Validity Evidence from Brazil and Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1344. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031344>
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>
- Sousa, C., Viseu, J., Pimenta, A. C., Vinagre, H., Ferreira, J., Matavelli, R., José, H., Sousa, L., Romana, F. A., & Valentim, O. (2024). The Effect of Coping on the Relationship between Work-Family Conflict and Stress, Anxiety, and Depression. *Behavioral Sciences*, 14(6), 478. <https://doi.org/10.3390/bs14060478>
- The jamovi project. (2024). *Jamovi. (Version 2.6) [Computer Software].* [Https://Www.Jamovi.Org](https://www.jamovi.org).
- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and Risk of Coronary Heart Disease. *Psychosomatic Medicine*, 74(8), 840–847. <https://doi.org/10.1097/PSY.0b013e31826c3174>
- Trigo, T. R., Teng, C. T., & Hallak, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo)*, 34(5), 223–233. <https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500004>
- Tsipour, V., Xanthopoulou, P. I., Sahinidis, A. G., Patitsa, C. D., Chalaris, M., & Kalogiannidis, S. (2024). Examining work stress and burnout in public administration: The case of local

- government employees. *Journal of Governance and Regulation*, 13(2), 210–222.  
<https://doi.org/10.22495/jgrv13i2art21>
- Viana, D. S., Teixeira, P., & Ferreira, E. (2022). Prevalence of Burnout in Portuguese Public Health Medical Residents amid the Response to the COVID-19 Pandemic. *Portuguese Journal of Public Health*, 40(2), 112–121. <https://doi.org/10.1159/000525602>
- Who. (2024, January). *CID-11 para Estatísticas de Mortalidade e de Morbidade*.  
<Https://Icd.Who.Int/Browse/2024-01/Mms/Pt#129180281>.
- World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases*. <Https://Www.Who.Int/News/Item/28-05-2019-Burn-out-an-Occupational-Phenomenon-International-Classification-of-Diseases>.
- World Medical Association. (2024, October). *Declaration of Helsinki – Ethical principles for medical research involving human subjects*. <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki/>.
- Xanthopoulou, P. I., Patitsa, C. D., Sotiropoulou, K., Chalaris, M., & Kalogianidis, S. (2024). Factors of work-related stress: The impact of work stress on the performance and well-being of public sector employees. *Corporate Governance: Scholarly Research and Practice*, 112–116.  
<https://doi.org/10.22495/cgsrapp22>

# ANEXO A: Questionário - Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

20/08/25, 19:57

-Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

## Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

Caro/a participante,

Este questionário faz parte de uma investigação para uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Gestão do ISLA-IPGT, conduzida pela estudante Sara Viterbo (sara.viterbo@islagaia.pt) e orientada pelas Professora Doutora Elisete Martins (elisete.martins@islagaia.pt) e Mestre Carla Santos (carla.santos@islagaia.pt).

O estudo tem como objetivo avaliar a prevalência de burnout entre trabalhadores da administração pública, especificamente na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, e identificar fatores profissionais que possam influenciar este fenômeno, como carga de trabalho, tempo de serviço e percepção de suporte no local de trabalho.

A participação é **voluntária e anónima**, e todas as respostas serão tratadas com confidencialidade, usadas exclusivamente para fins académicos e de investigação, em conformidade com a legislação de proteção de dados (RGPD).

**Nota:** Caso tenha dúvidas ou deseje exercer os seus direitos (acesso, retificação ou eliminação), pode contactar a autora do questionário ou o Encarregado de Proteção de Dados através do email [dpo@ulusofona.pt](mailto:dpo@ulusofona.pt).

Ao prosseguir, declara que compreendeu e aceita as condições acima descritas.

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Caracterização Socio-Profissional

#### 1. Faixa Etária \*

Marcar apenas uma oval.

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

2. **Escolaridade \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sem escolaridade
- 4º ano
- 6º ano
- 9º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

3. **Género \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Outro/Prefiro não responder

4. **Direção/Departamento/Divisão/Unidade Orgânica \***

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

**5. Função Desempenhada \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Técnico Superior
- Dirigente
- Diretor de Departamento
- Outro

**6. Se respondeu outro qual?**

**7. Tempo de serviço na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-20 anos
- + 21 anos

**8. Como classificaria a sua carga de trabalho atual? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito baixa
- Baixa
- Moderada
- Alta
- Muito alta

### Fatores Profissionais e Organizacionais

9. **Carga de trabalho atual**

Como classificaria o volume e os prazos das tarefas que desempenha?

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito baixa
- Baixa
- Moderada
- Alta
- Muito alta

10. **Adequação do tempo disponível**

Sente que o tempo disponível para realizar as suas tarefas é suficiente?

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

11. **Impacto da carga de trabalho no bem-estar**

Até que ponto as exigências do trabalho interferem no seu bem-estar físico e emocional?

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito baixo
- Baixo
- Moderado
- Alto
- Muito alto

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

12. **Suporte dos colegas**

Sente que pode contar com os seus colegas para resolver problemas ou receber apoio emocional?

*Marcar apenas uma oval.*

- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

13. **Feedback do dirigente**

Recebe feedback suficiente do seu dirigente sobre o seu desempenho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

14. **Qualidade do suporte emocional**

Como avalia a qualidade do suporte emocional que recebe no trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito baixa
- Baixa
- Moderada
- Alta
- Muito alta

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

15. **Participação nas decisões**

Tem oportunidade de participar ou expressar a sua opinião nas decisões que afetam diretamente o seu trabalho?

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

**Escala de Burnout - Burnout Assessment Tool - BAT (Schaufeli et al., 2020; Sinval et al., 2022)**

As seguintes afirmações estão relacionadas com a sua situação no trabalho e como experiência esta situação. Por favor, indique a frequência com cada afirmação se aplica a si.

16. **No trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a)** \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

17. **Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço \***

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

18. **Depois de um dia no trabalho, acho difícil recuperar a minha energia**

 \* Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

19. **No trabalho, sinto-me fisicamente exausto(a) \***

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

20. Quando me levanto de manhã, falta-me a energia para começar \*  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

21. Quero estar ativo(a) no trabalho, mas de alguma forma sou incapaz de o fazer

\*  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

22. Quando me esforço no trabalho, fico rapidamente \* cansado(a)

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57 Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

23. **No final de um dia de trabalho, sinto-me mentalmente exausto(a) e esgotado(a)**

\*  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

24. **Tenho dificuldade em encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho**

\*  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

25. **No trabalho, não penso muito no que estou a fazer e funcione em piloto automático**

\*  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

26. Sinto uma forte aversão em relação ao meu trabalho \*

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

27. Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho \*

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

28. Sou cínico(a) sobre o que o meu trabalho significa para os outros

\*  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

29. **No trabalho, tenho dificuldade em manter-me focado(a) \***

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

30. **No trabalho, luto para pensar claramente \***

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

31. **Sou esquecido(a) e distraído(a) no trabalho \***

 Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

32. Quando estou a trabalhar, tenho dificuldade em me \*  
concentrar

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

33. Faço erros no meu trabalho porque tenho a cabeça \*  
sobre carregada com outras coisas

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

34. No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções \*  
Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

35. **Não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho** \*

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

36. **Durante o trabalho, fico irritadiço(a) quando as coisas não são como eu quero**

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

37. **Fico perturbado(a) e triste no trabalho sem saber porquê** \*

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

38. **Pode acontecer que no trabalho eu reaja exageradamente sem querer \***  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

39. **Tenho dificuldade em adormecer ou em ficar a dormir \***  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

40. **Tendo a preocupar-me \***  Dropdown

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

41. Sinto-me tenso(a) e stressado(a) \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

42. Sinto-me ansioso(a) e / ou sofro de ataques de pânico \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

43. O ruído e as multidões perturbam-me \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

44. Sofro de palpitações ou dores no peito \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

45. Sofro de problemas de estômago e / ou intestinais \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

46. Sofro de dores de cabeça \*

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

20/08/25, 19:57

Burnout na Administração Pública: Estudo de Caso nos Trabalhadores da Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia

47. Sofro de dores musculares, por exemplo no pescoço, ombros ou \*  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

48. Fico doente muitas vezes \*  Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Raramente
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

49. Agradecemos a sua colaboração! A sua participação é essencial para compreendermos melhor o fenómeno do burnout e propor soluções eficazes.

Exemplo: 7 de janeiro de 2019

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários