

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Segurança Psicológica e Bem-Estar no Trabalho: o Papel Moderador da Exaustão nas IPSS

Dissertação de Mestrado

Ana Rita Leite Guimarães (43631)

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professora Doutora, Susana Alves Pereira

Outubro, 2024



UNIVERSIDADE DA MAIA
Avenida Carlos de Oliveira Campos - Castelo da Maia
Departamento de Ciências Empresariais
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Ana Rita Leite Guimarães (43631)

**Segurança Psicológica e Bem-Estar no Trabalho:
o Papel Moderador da Exaustão nas IPSS**
Dissertação de Mestrado

Trabalho realizado sob a Orientação da Professora Doutora Susana Alves Pereira para a
obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Outubro, 2024

Agradecimentos

A apresentação desta Tese representa o aproximar do fim de uma importante etapa da minha vida e, como tal, gostaria de expressar o meu sincero reconhecimento a todos aqueles que desempenharam papéis significativos ao longo desta jornada académica. Este marco representa não apenas o encerrar de uma etapa, mas também o resultado de dedicação, esforço e apoio mútuo.

Começo por agradecer aos meus pais. Sem a confiança que têm em mim e todo o apoio incondicional, esta conquista não teria sido possível. Além de terem proporcionado todos os meios necessários para a conclusão deste grande desafio de vida, não me deixaram desistir nos momentos mais difíceis, incentivando-me de forma constante para que conseguisse atingir, com sucesso, este objetivo.

Merecem-me especial agradecimento também, o meu namorado e amigos, que foram fundamentais para manter o meu equilíbrio durante os períodos de dedicação à elaboração desta tese. Todas as palavras de encorajamento e momentos de descontração foram o combustível que impulsionou a minha continuidade neste percurso académico.

Agradeço em particular à Prof. Dra. Susana Alves Pereira pela sua atenção e disponibilidade durante o processo de Orientação de Tese, inextinguível ao nível da transmissão de conhecimentos, disponibilidade e atenção demonstrada.

Por fim, gostaria de expressar a minha gratidão a todos os que, de alguma forma, contribuíram para este percurso, seja através de insights valiosos, apoio emocional ou simplesmente palavras de encorajamento.

Esta conquista não é apenas minha, mas de todos aqueles que compartilharam este caminho comigo. Que este seja apenas o primeiro passo de um caminho de aprendizagem e descoberta contínua.

A todos o meu sincero obrigada,

Ana Guimarães

Resumo

O objetivo deste estudo é explorar as interações entre Segurança Psicológica, Bem-Estar no trabalho e exaustão em instituições particulares de solidariedade social na zona Norte de Portugal. A pesquisa aborda a possível moderação exercida pela exaustão na relação entre segurança psicológica e crença no Bem-Estar. Adotou-se uma metodologia quantitativa, aplicando questionários a 354 colaboradores das IPSS cooperantes, com foco na segurança psicológica, crença no Bem-Estar e níveis de exaustão.

Os dados obtidos revelaram uma correlação positiva entre segurança psicológica e crença no Bem-Estar, e uma correlação negativa moderada entre exaustão e segurança psicológica. No entanto, não foi evidenciado um efeito moderador significativo da exaustão, o que pode ser atribuído à complexidade desta variável e às possíveis interações com outros fatores não diretamente mensurados no estudo, sugerindo uma dinâmica mais complexa na influência sobre a relação entre segurança psicológica e Bem-Estar.

Destaca-se a importância de fomentar um ambiente de trabalho que valorize a segurança psicológica, visando melhorar o Bem-Estar dos trabalhadores. É recomendável que as organizações implementem políticas de suporte à saúde mental e estratégias preventivas contra a exaustão, criando um ambiente que salvguarde a saúde psicológica dos colaboradores.

Este estudo é específico para o contexto das IPSS em Portugal, portanto os resultados podem não ser generalizáveis para outros contextos ou tipos de organizações.

Palavras-Chave: Segurança Psicológica, Bem-Estar, Exaustão Emocional, IPSS.

Abstract

The aim of this study is to explore the interactions between psychological safety, well-being at work and burnout in private social solidarity institutions in northern Portugal. The research addresses the possible moderation exerted by burnout on the relationship between psychological safety and well-being beliefs. A quantitative methodology was adopted, applying questionnaires to 354 IPSS employees, focusing on psychological safety, well-being beliefs and levels of exhaustion.

The data obtained revealed a positive correlation between psychological safety and belief in well-being, and a moderate negative correlation between exhaustion and psychological safety. However, there was no significant moderating effect of exhaustion, which can be attributed to the complexity of this variable and interactions with other factors not directly measured in the study, suggesting a more complex dynamic in influencing the relationship between psychological safety and well-being.

The importance of fostering a work environment that values psychological safety in order to improve workers' well-being is highlighted. It is recommended that organizations implement mental health support policies and preventive strategies against burnout, creating an environment that safeguards employees' psychological health.

This study is specific to the IPSS context in Portugal, so the results may not be generalizable to other contexts or types of organizations.

Keywords: Psychological safety, Well-being, Emotional exhaustion, IPSS.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses	4
2.1 <i>Segurança Psicológica</i>	4
2.2 <i>Bem-Estar no Trabalho</i>	6
2.3 <i>Exaustão Emocional</i>	9
2.4 <i>Segurança Psicológica e Bem-Estar no Trabalho</i>	11
2.5 <i>O Efeito Moderador da Exaustão Emocional</i>	13
2.6 <i>A Exaustão Emocional e a Segurança Psicológica</i>	15
2.7 <i>A Exaustão e o Bem-Estar</i>	17
3. Metodologia	18
3.1 <i>Participantes</i>	18
3.2 <i>Procedimento</i>	19
3.3 <i>Instrumentos</i>	19
3.4 <i>Análise de dados</i>	20
4. Resultados	21
4.1 <i>Apresentação de resultados</i>	21
4.2 <i>Teste de Hipóteses</i>	22
4.3 <i>Moderação</i>	24
5. Discussão	26
6. Conclusão	28
6.1 <i>Implicações Teóricas</i>	28
6.2 <i>Implicações Práticas</i>	29
6.3 <i>Limitações e Estudos Futuros</i>	29
Bibliografia	30

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Hipóteses.....	17
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica dos Participantes	18
Tabela 2. Alfa de Cronbach (α) para a escala SP e para Exaustão	21
Tabela 3. Correlação entre SP, CBE, dimensões de CBE e Exaustão	Erro! Marcador não definido.

1. Introdução

A complexidade do contexto social atual, aumenta a vulnerabilidade das organizações de solidariedade social na coordenação de recursos, tornando essencial a atuação dos quadros técnicos na gestão estratégica e manutenção dos serviços de responsabilidade social (Chau et al., 2014; Dodds, 2014). No seu quotidiano, estes profissionais são responsáveis por estimular a organização e a estruturação de modelos de gestão que promovam a resolução de problemas, fomentando a colaboração na cadeia de valor para alcançar um impacto social positivo (Isidoro & Leal, 2015; Lopes & Leal, 2017).

A definição de políticas com uma orientação social estratégica, promovem práticas de planeamento eficientes, melhorando o desempenho dos serviços sociais e, conseqüentemente, a qualidade de vida dos beneficiários (Sousa, 2012). Em Portugal, o impacto das crises financeiras e económicas agravaram as condições de vida, especialmente para os indivíduos mais vulneráveis, aumentando a pobreza e a exclusão social, o que desafia a estabilidade do Estado Social e exige uma resposta mais rápida face às desigualdades (Costa, 2020). Assim, as instituições de solidariedade social desempenham um papel crucial na integração e na interação social (Reamer, 2018), contribuindo para a estabilidade social e política, bem como para o progresso e a coesão social (Bridgeman et al., 2018).

Nos dias que correm, as instituições contemporâneas procuram aumentar o compromisso operacional, refletindo-se na intensificação do desempenho profissional e na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços prestados (S. Carvalho, Carvalho, & Cunha, 2021). A gestão das instituições de solidariedade social exige um maior rigor na análise e monitorização de indicadores de desempenho, aumentando a responsabilidade de cooperação dos colaboradores técnicos para alcançar objetivos convergentes (Karam et al., 2018).

A eficácia na gestão de recursos humanos possui um impacto significativo no quotidiano laboral, destacando a importância de desenvolver as competências, a motivação e a participação dos colaboradores nas decisões (Ridder, et al., 2012). Assim, torna-se essencial estimular a qualidade de vida, a saúde, o bem-estar e a segurança dos trabalhadores, promovendo práticas que equilibrem a vida pessoal e profissional, sem comprometer o *stress* laboral (Melo et al., 2017).

A segurança psicológica no ambiente de trabalho afigura-se um elemento

fundamental para o bem-estar dos colaboradores e para a eficácia organizacional (Edmondson, 2018; Obrenovic et al., 2020). Este conceito remete para a percepção dos colaboradores relativamente à existência de um ambiente de trabalho seguro para a expressão de opiniões, ideias e preocupações sem medo de represálias, através da criação de uma envolvente de confiança e respeito mútuo, onde os indivíduos se sentem valorizados (Bradley et al., 2012).

Segundo Clark (2010), a relação entre a segurança psicológica e o bem-estar no trabalho, de forma que os funcionários possam expressar as suas preocupações e ideias livremente, potenciando a sensação de níveis mais elevados de satisfação no trabalho, compromisso e saúde mental (Newman et al., 2017). Em contrapartida, os estudos de Dollard & Bakker (2010), referem que a ausência de segurança psicológica pode levar a elevados níveis de *stress*, *burnout* e insatisfação no trabalho, afetando negativamente a saúde dos colaboradores, comprometendo a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

A ação dos líderes constitui um fator fundamental na valorização das contribuições dos seus colaboradores, num ambiente que permite estimular a inovação e a criatividade dos mesmos (Frazier et al., 2017). Este contexto promove o desenvolvimento do bem-estar no trabalho, que assenta na estabilidade da saúde física, mental e emocional dos funcionários. Assim, os estudos de Che et al. (2022) e Young & Bhaumic (2011) indicam que os funcionários que se sentem apoiados, tendem a demonstrar um melhor desempenho, um maior compromisso e uma menor taxa de absentismo.

Dada a complexidade inerente à realidade laboral das IPSS, o principal objetivo da presente dissertação prende-se com a análise e compreensão da relação existente entre a segurança psicológica e o bem-estar no trabalho, através da análise do contexto laboral nas IPSS da Zona Norte de Portugal. Assim, a questão de investigação para o presente estudo, pretende analisar “Qual a relação entre a segurança psicológica e o bem-estar no trabalho dos colaboradores das IPSS?”.

A análise foi efetuada com base numa amostra de 354 inquiridos, com recurso ao inquérito por questionário, enquanto ferramenta de recolha de dados, pretendendo-se efetuar uma observação de dependência da relação entre as variáveis em estudo, bem como a sua influência mútua, sendo fundamental compreender o impacto de variáveis independentes como: género, idade e função, no Bem-Estar, Exaustão Emocional e Segurança Psicológica da amostra.

A relevância académica da presente temática, prende-se com a análise do contexto laboral existente nas IPSS da Zona Norte do país, de forma a avaliar a Segurança Psicológica e o Bem-Estar dos colaboradores, com o propósito de obter uma perspetiva prática, relativamente à qualidade de vida e ao ambiente profissional a que se encontram sujeitos, bem como a forma como a segurança psicológica se manifesta e impacta estes colaboradores, num contexto laboral exigente de prestação de serviços sociais (Wang et al., 2021; Wang et al., 2022).

Da mesma forma, espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento de estratégias que permitam compreender quais os efeitos comportamentais no colaborador e no desempenho das suas funções e responsabilidades, com o intuito de identificar alternativas e recomendações para gestores e líderes, que permitam melhorar a relação entre as variáveis em estudo, bem como a criação de um ambiente laboral que promova o Bem-Estar e a segurança psicológica (Erkutlu & Chafra, 2016; Obrenovic et al., 2020).

Por fim, o *burnout*, enquanto fator crítico, que pode influenciar a relação entre segurança psicológica e Bem-Estar no trabalho, pelo que a investigação do papel moderador da exaustão, nesta relação, permite esclarecer de que forma o esgotamento emocional e físico afeta esta dinâmica (Idris & Dollard, 2014).

Desta forma, a presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, de acordo com a seguinte estrutura:

- Introdução: Contextualização do tema, apresentação dos conceitos a estudar, objetivo e questão de investigação.
- Revisão de Literatura: Enquadramento teórico sobre segurança psicológica, Bem-Estar e contexto laboral nas IPSS da Zona Norte de Portugal, com perspetivas de diversos autores.
- Metodologia: Estudo quantitativo com inquéritos por questionário para recolha de dados.
- Análise de resultados: Caracterização da amostra, apresentação dos resultados, validação das hipóteses e comparação com dados de outros autores.
- Conclusão: Resumo dos resultados obtidos, limitações encontradas e sugestões para futuras investigações.

2. Enquadramento Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses

2.1 Segurança Psicológica

Atualmente, a competitividade dos mercados globais eleva a necessidade de analisar a envolvente organizacional existente nas empresas do mundo moderno (Kotenko et al., 2021). Neste contexto, a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações reside na capacidade de identificar as preocupações com os seus colaboradores, de forma a assegurar a existência de uma envolvente laboral, assente na confiança e liberdade para expressar ideias, dúvidas e sem receio de humilhação, criando um ambiente de trabalho saudável e transparente (Shuck et al., 2018).

No caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social, a sua preponderância, na sociedade, devido à crescente necessidade de assegurar serviços sociais com elevados padrões de qualidade, implica o desenvolvimento e evolução do contexto laboral (Thelen, 2014). Esta abordagem requer a adoção de práticas que permitam promover a coordenação das atividades desenvolvidas pelos recursos humanos destas instituições, de forma a assegurar a existência de segurança psicológica em todas as fases da sua vida profissional, com o intuito de garantir a prestação de serviços sociais de elevado desempenho (Branco, 2009).

Como tal, o desenvolvimento do conceito de segurança psicológica nas organizações tem sido amplamente discutido ao longo das décadas pela comunidade científica, com a principal finalidade de estimular a colaboração e a criatividade de todos os colaboradores, permitindo que estes se sintam valorizados e ouvidos no seu local de trabalho (Hunt et al., 2021).

O paradigma organizacional começa a alterar e os indivíduos são destacados enquanto força motriz das organizações, cuja necessidade da existência de um contexto laboral psicologicamente seguro, representa uma medida fundamental para a sustentabilidade das organizações, minimizando comportamentos defensivos e a ansiedade associada à aprendizagem (Edmondson et al., 2004).

Da mesma forma, os autores destacam a importância do sentimento de confiança e liberdade para expressar ideias, dúvidas e preocupações, sem medo de represálias ou humilhação, fomentando uma cultura de inovação aberta.

Assim, a segurança psicológica assenta na capacidade de expressar o próprio “eu”, sem receio da existência de repercussões negativas na imagem, estatuto ou carreira do profissional (Zeng et al., 2020), sendo uma garantia crítica para o envolvimento e o

compromisso no trabalho, de forma que os colaboradores sintam estabilidade física, cognitiva e emocional, no desempenho de suas funções (Obrenovic et al., 2020).

De acordo com Edmondson et al. (2004), o desenvolvimento de uma equipa de trabalho, com elevados níveis de eficiência e eficácia, requer um contexto, onde os colaboradores considerem que as suas contribuições são respeitadas, valorizadas e que a possibilidade de cometer erros é encarada como uma oportunidade de aprendizagem. Este enquadramento apenas se torna possível num ambiente de partilha de ideias para fomentar a melhoria contínua das empresas (Zeng et al., 2020).

A criação de um ambiente de confiança e abertura potencia a resolução de problemas complexos com maior agilidade, bem como uma capacidade de adaptação rápida às exigências e desafios do dia-a-dia (Lenberg & Feldt, 2018).

Por um lado, esta abordagem resulta de um desenvolvimento dos princípios de diversidade e de inclusão a nível global, onde a segurança psicológica desempenha um papel vital na promoção de uma cultura organizacional justa e equitativa.

Por outro lado, os autores Xu et al., (2022) referem que a segurança psicológica atua como um fator de mediação entre relações interpessoais de qualidade, de compromisso com a aprendizagem progressiva e a capacidade de inovação, resultando na melhoria do desempenho.

Assim, a promoção de uma cultura organizacional, pautada por um clima de segurança, permite que os colaboradores possam assumir, partilhar ideias e novas abordagens, sem qualquer tipo de preocupação com o julgamento ou penalização profissional (Lu et al., 2022).

A implementação de um ambiente de segurança psicológica é essencial para facilitar o desempenho e a inovação nas organizações. A prática de uma comunicação aberta e de feedback é também crucial, dado que permite que todos os pontos de vista sejam considerados e bem recebidos, com o propósito de criar um ciclo positivo de confiança e de melhoria contínua (Coutifaris & Grant, 2022).

Neste sentido, a criação de um clima onde os colaboradores se sintam seguros para se expressar e experimentar, não apenas melhora o Bem-Estar individual, mas também potencia a aprendizagem, a formação e o desempenho coletivo, contribuindo para o sucesso organizacional (Joo et al., 2023).

O estudo de Kirk-Brown & Van Dijk (2016) salienta que os colaboradores, quando se sentem comprometidos com as suas funções, tendem a trabalhar mais e melhor, o que estimula a motivação e a produtividade, com impacto direto nos resultados da

organização. Na perspectiva de estabilidade das equipas de trabalho, colaboradores com elevados níveis de compromisso, possuem maior probabilidade de permanecer na empresa, o que diminui o *turnover* e os custos associados à rotatividade de equipas (Pathan, 2023).

Além disso, o compromisso organizacional contribui para o Bem-Estar geral dos colaboradores, reduzindo o risco de *burnout*, esgotamento físico ou emocional, causado pelo exercício das suas funções profissionais (Kruzic et al., 2014). Posto isto, a segurança psicológica promove a vitalidade e a energia, enquanto fatores essenciais para a criatividade e a inovação no local de trabalho, fomentando o entusiasmo dos colaboradores com os objetivos da organização e o seu papel ativo em todas as fases, para alcançar o sucesso.

2.2 Bem-Estar no Trabalho

As IPSS constituem entidades de serviço público, cujo principal objetivo se prende com a prestação de serviços de solidariedade social, através da prática de diversos projetos de utilidade pública para a sociedade (Carvalho et al., 2020), cujo *core business* assenta na intensa cooperação e sentido de responsabilidade social (Garrido, 2016). Segundo o mesmo autor, a orientação para a solidariedade, entreajuda e proteção social são algumas das características que identificam a existência de uma economia social, assente na responsabilidade coletiva de diversos *stakeholders* envolvidos nas diferentes iniciativas.

Contudo, a ampliação da competitividade e das necessidades de prestação de serviços sociais, implicam a implementação de abordagens estratégicas que promovam eficácia e eficiência da prestação de serviços sociais, de forma a garantir o sucesso destas instituições e a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders* (Laurett & Ferreira, 2018).

A ação dos diversos Colaborador, na atividade de prestação de serviço social nestas organizações, é assegurada por toda a estrutura de recursos humanos que possui um papel fundamental nesta ação social (Pestoff, 2013). Este fator possui um carácter intangível, uma vez que se encontra dependente do conjunto de competências, responsabilidades, experiência e compromisso que cada Colaborador coloca à disposição do trabalho realizado, para a criação de valor acrescentado (Serrano, 2017).

No entanto, a envolvente laboral possui um papel fundamental na dinamização

das operações das IPSS, como tal, a existência de um clima de Bem-Estar representa uma variável crítica para assegurar a produtividade, satisfação e saúde dos colaboradores (Weisberg & Dent, 2016).

O Bem-Estar pode ser definido em duas perspetivas teóricas principais: o Bem-Estar Subjetivo e o Bem-Estar Psicológico (Gaspar et al., 2012).

A designação de Bem-Estar Subjetivo assenta na visão hedónica de Bem-Estar, destacando a procura pela satisfação e prazer, em detrimento do sofrimento, considerando os princípios defendidos pela publicação "Well-Being: The Foundation of Hedonic Psychology". Por outro lado, o Bem-Estar psicológico resulta da perspetiva eudaimónica, cuja orientação de princípios assenta no desenvolvimento pessoal e no alcance das potencialidades do ser humano, com base no Bem-Estar psicológico ótimo, considerando a autoaceitação, a autonomia, o controlo sobre a sua envolvente, as relações positivas e os propósitos de vida (McMahon & Estes, 2011).

Estas abordagens representam teorias filosóficas com uma diferente visão da natureza do ser e da compreensão do seu Bem-Estar, permitindo a interpretação profunda da complexidade da relação de Bem-Estar na envolvente laboral, cujo impacto se reflete na qualidade de vida de todos os colaboradores e no Bem-Estar organizacional (Cojocar, 2014).

A existência de uma cultura estimulada pelo equilíbrio entre estas duas visões, fomenta um local de trabalho saudável e produtivo, de forma a valorizar e motivar os colaboradores para o alcance do sucesso coletivo (Peiró et al., 2019).

A perspetiva hedónica destaca a importância da maximização do prazer e da minimização do sofrimento, com base nas filosofias de Aristippus e Hobbes, cujo propósito pretende experienciar as sensações de prazer de acordo com os interesses do ser humano (Moen, 2015).

A perspetiva eudaimónica difundida por Aristóteles apresenta-se como uma crítica à visão hedónica, devido à dependência do ser humano relativamente aos seus desejos e interesses. Assim, o filósofo apresenta a alternativa eudaimónica, cuja orientação pretende a exploração das vicissitudes da vida, com base nas suas virtudes e no potencial humano (Huta, 2016).

No contexto organizacional, a integração das perspetivas que exploram a existência de uma vida boa ou uma experiência boa, representam um fator crucial para promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos (Peiró et al., 2019). Assim, os cargos de administração e de gestão de topo devem procurar, não apenas compreender,

mas também dar resposta às diversas necessidades que definem o Bem-Estar dos colaboradores, uma vez que tratam de uma condição essencial para o sucesso e a sustentabilidade do desenvolvimento humano, a médio/longo prazo (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Atualmente, a promoção do Bem-Estar organizacional representa uma temática cada vez mais relevante no quotidiano das empresas, dado que reflete o conjunto de necessidades dos colaboradores no ambiente de trabalho (Yadav et al., 2022).

O exercício da atividade profissional desempenha um papel fundamental na vida do ser humano, afetando, não só a sua identidade enquanto pessoa, mas também os seus traços de personalidade.

A perceção que o indivíduo possui relativamente ao local onde exerce as suas funções profissionais e a relação com a sua organização reflete-se no seu Bem-Estar (Bakker et al., 2012). O Bem-Estar no trabalho é considerado um conceito amplamente investigado nos últimos anos, cujos estudos referem a importância do equilíbrio no ambiente socio-laboral e o conjunto de benefícios e recompensas inerentes ao exercício das suas funções (Warr, 1990).

A atribuição de uma remuneração adequada permite reconhecer o esforço e o compromisso dos colaboradores, contribuindo para a sua estabilidade financeira, enquanto implicação base, essencial para o Bem-Estar geral da pessoa (Judge et al., 2010).

Para Warr (1990), o Bem-Estar reflete um conjunto de fatores, desde o desenvolvimento de competências, o alcance dos objetivos individuais e coletivos para o progresso social e a compreensão das necessidades da envolvente laboral.

O compromisso dos colaboradores requer a adoção de práticas que promovam relações sociais saudáveis no local de trabalho, de forma a proporcionar um contexto saudável e produtivo (Diener et al., 2015). A existência de uma cultura de comunicação interna e a partilha de informação dentro da organização são igualmente essenciais, promovendo a transparência, a confiança e o alinhamento comum com os objetivos e valores da organização (Mishra et al., 2014).

Da mesma forma, a existência de uma abordagem de desenvolvimento profissional e de formação contínua, permite que os colaboradores possam manter-se atualizados face às tendências de mercado, assegurando a competitividade das empresas. Adicionalmente, a segurança no local de trabalho não se limita aos aspetos físicos, englobando a segurança psicológica (Oliveira et al., 2020).

A falta de segurança e de saúde no trabalho têm um impacto significativo na

produtividade e na capacidade de alcançar os objetivos organizacionais. Assim, fatores como a desmotivação dos colaboradores, rotatividade organizacional (*turnover*) e a falta de compromisso dos colaboradores representam alguns dos principais impactos que afetam o desempenho organizacional e a reputação da empresa (Gomathy, 2022).

Consequentemente, a empresa torna-se menos atrativa, tanto para a progressão de carreira dos colaboradores, como para clientes, comprometendo a cultura e o futuro das organizações, a médio/longo prazo (Puah et al., 2016).

Desta forma, a falta de condições laborais influencia diretamente o nível de satisfação dos colaboradores, levando a um excesso de carga laboral e a uma maior probabilidade de geração de conflitos profissionais/pessoais, decorrente da falta de Bem-Estar.

2.3 Exaustão Emocional

No setor social, o quotidiano dos recursos operacionais que integram as IPSS, requer a integração e interação dos diversos grupos sociais, sendo imprescindível o desenvolvimento de práticas colaborativas que permitam alcançar os compromissos de responsabilidade social, que constituem o propósito e a missão institucional destas organizações (Cabrera-Lujan et al., 2023). A complexidade associada à gestão de recursos humanos, no seio destas organizações, implica um envolvimento e proximidade orientado para o serviço social ao próximo (Aranda et al., 2019).

Neste sentido, torna-se fundamental que estes profissionais possam exercer as suas funções num ambiente laboral agradável, estimulando o relacionamento interpessoal entre todos, onde se assegure valores e princípios laborais de credibilidade, respeito, justiça, compromisso e colaboração (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Sari et al., 2022).

A administração das IPSS deve assegurar o Bem-Estar dos colaboradores para enfrentar os desafios, de forma a garantir a qualidade do serviço prestado, a gestão de diversidade, competências e o funcionamento da rede de ação social (Enjolras et al., 2018).

A importância desta orientação estratégica deve-se ao facto de que a exaustão emocional, no contexto de trabalho, se trata de uma temática cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações de ação e serviços sociais, dada a constante pressão e instabilidade laboral, gerada junto dos seus profissionais (Travis et al., 2016).

A exaustão emocional representa o esgotamento dos recursos emocionais, morais

e psicológicos do ser humano, onde o indivíduo se encontra física, psicológica e emocionalmente esgotado, devido à exposição contínua a exigências excessivas no local de trabalho.

Segundo Patel et al., (2019), a exaustão emocional trata-se de um fenómeno crescente no ambiente laboral moderno, caracterizado pelo esgotamento dos recursos emocionais, morais e psicológicos dos indivíduos. As consequências desta circunstância resultam no desinteresse, falta de motivação, e, no limite, à má conduta laboral, derivado de atitudes negativas em relação ao trabalho e ao serviço prestado aos clientes (Fauville et al., 2021).

Posto isto, as consequências do alcance do estado de exaustão não se limitam ao indivíduo, mas também ao funcionamento da equipa de trabalho e da organização como um todo (Cropanzano et al., 2003). Torna-se fundamental que as organizações possam mitigar a ocorrência de situações de exaustão emocional entre os funcionários, dada a possibilidade de atingir o estado de *burnout*. Esta síndrome resulta da existência das seguintes dimensões: exaustão emocional e diminuição da realização pessoal, sendo uma consequência de sintomas do foro emocional, mental e comportamental, com predominância da exaustão emocional (Aronsson et al., 2017).

De acordo com o modelo de exaustão de Selye (1956), este processo gradual pode implicar a progressão até a um estado de doença, onde o desgaste psicológico resultante da exposição prolongada a situações de *stress* profissional, levam o indivíduo a um processo de exaustão (Rana et al., 2019).

Desta forma, as organizações devem atuar estrategicamente, com a finalidade de mitigar os efeitos negativos da exaustão emocional, com a implementação de práticas laborais que promovam um ambiente de trabalho saudável e uma preocupação com a carga laboral de cada função ou posto de trabalho (Riedl & Thomas, 2019). Como tal, devem promover-se medidas como o acompanhamento psicológico, a existência de protocolos e programas de Bem-Estar, bem como o balanceamento de equipas de forma a equilibrar a capacidade de trabalho, uma vez que existem diversos fatores que contribuem para o *stress* profissional, entre a equipa (Baeriswyl et al., 2016; Kim & Wang, 2018):

- Desequilíbrio entre Recursos e Exigências laborais: Existência de um desequilíbrio entre os recursos disponíveis e as exigências do ambiente de trabalho, gerando *stress*.

- Tensão Emocional e Exaustão: A situação de *stress* inicial evolui para um estado de tensão emocional, fadiga e exaustão imediata.
- Mudanças de Atitude e Comportamento: Mudanças comportamentais.

A origem das circunstâncias de *stress* profissional pode resultar de situações organizacionais (carga de trabalho, falta de suporte) e pessoais (expectativas não atendidas, crise de competência, perda de autonomia) (Querish et al., 2013).

Durante o percurso profissional, muitos indivíduos em início de carreira, encontram-se expostos a diversos conflitos, como dificuldades em responder corretamente às solicitações, perda de autonomia e desafios na relação com os utentes dos serviços, podendo resultar no esgotamento energético e na sensação de não ter capacidade para pensar ou realizar tarefas, tendo como consequência a decepção devido à sensação de falta de desempenho e/ou fracasso (Baeriswyl et al., 2016).

Por outro lado, também os autores West et al. (2018) referem que a carga horária excessiva, dificuldades nas relações com colegas e a perceção de injustiça nas recompensas são fatores geradores de exaustão emocional. Sendo que este contexto leva o colaborador a ter dificuldades no desempenho das suas funções, agravando ainda a sensação de exaustão emocional.

Desta forma, considera-se que um ambiente laboral, onde os colaboradores se sentem exaustos emocionalmente, estes tendem a apresentar desinteresse e atitudes negativas, impactando a produtividade e a eficiência nas operações quotidianas das organizações.

2.4 Segurança Psicológica e Bem-Estar no Trabalho

Ao longo dos anos, as preocupações relativas à organização do trabalho, no sentido de atingir os objetivos organizacionais, de acordo com os planos estratégicos definidos pela

Gestão de Topo, implicou a profissionalização da gestão dos métodos de trabalho nas organizações modernas (Collins, 2022). Neste sentido, a estruturação das funções exercidas pelos diversos colaboradores, inclui medidas fundamentais para assegurar a competitividade e a performance das organizações (Obrenovic et al., 2020).

O desenvolvimento de políticas de gestão orientada para os profissionais implica a definição de estratégias que promovam uma cultura de colaboração, compromisso e Bem-Estar no contexto laboral, pelo que a coordenação e gestão da realidade laboral das

IPSS, implica a prática de políticas e preocupações relativamente à nova realidade social existente (Anheier, 2014; Guest, 2017).

De acordo com os elementos descritos anteriormente, a eficácia na gestão quotidiana dos recursos humanos de uma organização, aumenta a probabilidade de sucesso da mesma. Pelo que a implementação de políticas de desenvolvimento de colaboradores deve assentar no investimento, nas competências, na comunicação, na motivação, no envolvimento e na participação dos colaboradores nas decisões organizacionais (Newman et al., 2017).

Da mesma forma, as atividades de gestão devem assegurar a dinamização de planos de comunicação interna, formação, transparência na apresentação de resultados e na coordenação de recursos, com o propósito de fomentar a criação de uma envolvente laboral colaborativa, num contexto de trabalho seguro para os colaboradores (Maximo et al., 2019).

De acordo com Obrenovic et al., (2020), o envolvimento no trabalho requer um investimento físico, cognitivo e emocional dos indivíduos, estimulando a condição psicológica dos mesmos, incluindo a segurança psicológica. Esta abordagem permite que o colaborador exerça as suas funções com autenticidade, demonstrando a sua essência enquanto pessoa, com base “no seu verdadeiro eu”, evitando qualquer sintoma de inibição ou receio de consequências negativas no seu estatuto social ou na carreira profissional, promovendo a sua segurança psicológica (Wang et al., 2022).

Neste contexto, destaca-se a importância da qualidade nas relações interpessoais e na confiança entre colegas de trabalho, para a criação de um ambiente onde os indivíduos se sentem seguros para expressar as suas ideias e sentimentos. Por outro lado, o desenvolvimento desta dinâmica de equipa, permite a formação de equipas confiantes e coesas, a fim de alcançar o melhor desempenho de cada indivíduo e um ambiente de trabalho envolvido no compromisso e colaboração de todos (Edmondson, 2018).

Ainda assim, torna-se fundamental a adoção de um estilo de liderança assente no apoio e incentivo à participação e valorização das contribuições de cada um para a promoção da inclusão e do respeito pelas diferenças individuais (Akpovivoro et al., 2018).

Em contrapartida, a ausência de segurança psicológica pode levar os indivíduos a não adotar certos comportamentos, facilitadores do desenvolvimento das suas competências profissionais, considerando quatro riscos principais para a sua imagem/reputação (Agarwal et al., 2017; Fransen et al., 2020):

- Ignorância: a colocação de dúvidas ou a procura de informações, pode ser visto como um sinal de ignorância.
- Incompetência: a possibilidade de cometer erros ou pedir auxílio pode ser interpretada como falta de competência.
- Negacionismo: o facto de efetuar avaliações ou críticas pode ser entendido como um sinal de negacionismo.
- Disrupção: a solicitação de *feedback* ou ajuda pode ser visto como perturbador.

Assim, estes riscos representam alguns dos desafios e comportamentos que podem comprometer o exercício das suas funções profissionais, a formação ou aprendizagem dos indivíduos, devido ao receio de vergonha (Salakhova et al., 2019).

Desta forma, a segurança psicológica no ambiente laboral considera-se como um elemento essencial para o Bem-Estar dos funcionários e para o envolvimento efetivo no trabalho. Esta situação resulta num maior envolvimento dos indivíduos, dado que se sentem psicologicamente seguros.

Por sua vez, esta envolvente dinamiza o investimento pessoal no trabalho, na criatividade e no compromisso com as suas tarefas diárias, dada a sensação de segurança para assumir riscos, sem medo de repercussões negativas, promovendo um ambiente de inovação e aprendizagem contínua (Edmondson, 2018). Adicionalmente, a existência de um ambiente onde os erros são encarados como oportunidades de aprendizagem, ao invés de falhas, promove a inovação e o crescimento.

Também a sensação de pertença representa um fator relevante para que os colaboradores se sintam parte integrante de uma equipa de trabalho, onde as suas ideias são valorizadas e ajudam no desenvolvimento coletivo. A existência de relações positivas no ambiente de trabalho, fomenta a criação de um contexto saudável, influenciando a disposição dos colaboradores para se expressarem e identificarem um propósito comum nas suas atividades diárias, criando um clima de Bem-Estar organizacional (Clark, 2020). Desta forma, foi possível formular a primeira hipótese de investigação:

H1: A Segurança Psicológica tem um impacto no Bem-Estar no Trabalho.

2.5 O Efeito Moderador da Exaustão Emocional

Conforme descrito anteriormente, a exaustão emocional representa uma das

dimensões centrais do *burnout*, cuja investigação tem sido amplamente estudada no âmbito da psicologia organizacional (Seidler et al., 2014).

Neste sentido, a investigação sobre o fenómeno de *burnout* pretende analisar quais as suas origens, enquanto fatores relacionados com o trabalho, a pessoa ou combinação de ambos (Laitão et al., 2021).

De acordo com os estudos de Dishop et al. (2019), verifica-se a existência de uma relação positiva entre a exaustão emocional e o *burnout*, sendo que, recentemente, a investigação científica concentra esforços, na tentativa de analisar possíveis efeitos moderadores que possam atenuar esta relação.

No local de trabalho, o desenvolvimento dos fatores emocionais implica o controlo na demonstração das emoções desejáveis no ambiente laboral em todas as interações pessoais, pelo que existem diversas estratégias de regulação emocional, onde os indivíduos expressam emoções que não são reais, dada a necessidade de manter o seu estatuto social ou imagem profissional (Boekhorst et al., 2017).

Esta circunstância, resulta na exaustão do ego, a falta de autenticidade, a expressão inautêntica de emoções, emoções negativas e, conseqüentemente, o prejuízo nas interações sociais quotidianas (Vanini & Williams, 2016). Ainda assim, esta conduta diária potencia um controlo rigoroso dos indivíduos, relativamente às suas emoções reais e desejadas, podendo ser um fator gerador de esgotamento mental, para além de prejudicar as interações positivas numa cultura de trabalho saudável (Castanheira et al., 2022).

Por outro lado, o *burnout* encontra-se igualmente relacionado com uma saúde física e mental debilitada, tanto ao nível individual, quanto ao nível organizacional, conduzindo a menores níveis de produtividade, ao aumento do absentismo e ao *turnover* nas organizações. Desta forma, a exaustão emocional, surge como a dimensão natural e central do *burnout*, onde os indivíduos se sentem emocionalmente sobrecarregados e esgotados devido ao trabalho (Indregard et al., 2018).

A circunstância de exaustão emocional tem um impacto significativo na sensação de Bem-Estar eudemónico, dado o impacto no sentimento de propósito no trabalho, atuando como atenuador na relação entre a exaustão emocional e o *burnout* (Boekhorst et al., 2017). Esta abordagem promove uma maior resiliência emocional, de forma que os indivíduos possam encontrar satisfação e propósito no desenvolvimento das suas atividades, até mesmo em situações de elevada carga de trabalho, e, conseqüente, proximidade com a situação de exaustão emocional.

A exaustão emocional pode influenciar significativamente a eficácia da segurança

psicológica para a promoção do Bem-Estar laboral em situações em que os funcionários estão emocionalmente esgotados e a sua capacidade de aproveitar os benefícios de um ambiente psicologicamente seguro, pode ser comprometida, nas seguintes situações (Boekhorst et al., 2017; Lee et al., 2016; Rathi et al., 2016):

- Redução da capacidade de autoexpressão: Colaboradores exaustos podem sentir que não têm energia emocional suficiente para se expressar plenamente, mesmo em ambientes seguros, limitando a eficácia da segurança psicológica para o seu Bem-Estar.
- Redução do compromisso: A exaustão emocional pode levar à desmotivação, fazendo com que os colaboradores se comprometam menos com o trabalho.
- Impacto na saúde mental: A segurança psicológica pode proporcionar suporte emocional e reduzir o *stress*, contudo se a exaustão emocional existir, pode dificultar a sensação de Bem-Estar.

Considera-se que um colaborador exausto emocionalmente, mesmo num ambiente de elevada segurança psicológica, pode não usufruir do Bem-Estar laboral para o melhor desempenho profissional, dada a sua debilidade mental (Meyer et al., 2021).

A exaustão emocional considera-se assim como atenuador na relação entre segurança psicológica e Bem-Estar no trabalho, onde, embora a segurança psicológica seja crucial para um ambiente de trabalho saudável, a sua eficácia pode ser limitada pela presença de exaustão emocional (Nahrgang et al., 2011).

É essencial que as organizações reconheçam e abordem a exaustão emocional para maximizar os benefícios da segurança psicológica e promover o Bem-Estar geral dos funcionários.

Desta forma, foi possível formular a segunda hipótese de investigação:

H2: A Exaustão Emocional modera a relação entre a Segurança Psicológica e o Bem-Estar no Trabalho.

2.6 A Exaustão Emocional e a Segurança Psicológica

A exaustão emocional, resulta da perda contínua de recursos pessoais, como a energia e a capacidade emocional, essenciais para lidar com as exigências do trabalho. Quando os colaboradores se sentem esgotados, a sua capacidade de confiar nos outros e

de se expressarem abertamente diminui, comprometendo a segurança psicológica da equipa (Escartín et al., 2021).

A relação entre exaustão emocional e segurança psicológica foi recentemente investigada por Li e Peng (2022), que afirmam que ambientes com um clima ético e de apoio tendem a reduzir significativamente os níveis de exaustão emocional, ao fomentar a confiança e a segurança psicológica.

Por outro lado, Groulx et al. (2022) observaram como a exaustão emocional dos gestores afeta a segurança psicológica das suas equipas, demonstrando que, à medida que os gestores experienciam maiores níveis de exaustão emocional, a segurança psicológica das suas equipas diminui, resultando numa menor disposição para a mudança e adaptação a novos desafios. Este fenómeno sublinha o impacto em cadeia da exaustão emocional, que afeta, não só os indivíduos, mas também a dinâmica da equipa.

Adicionalmente, Escartín et al. (2021) analisaram a relação entre a exaustão emocional e o clima de segurança psicossocial em múltiplos níveis organizacionais. Onde pudemos verificar que a exaustão emocional aumenta em ambientes com um fraco clima de segurança psicológica, especialmente em locais onde o *bullying* e a intimidação no trabalho são prevalentes. Estes fatores agravam a sensação de esgotamento emocional dos trabalhadores e prejudicam ainda mais a segurança psicológica.

O *empowerment* psicológico dos trabalhadores pode atuar como um amortecedor contra a exaustão emocional. Zhou e Chen (2021) sugerem que a segurança psicológica e a "*embeddedness*" organizacional medeiam os efeitos do *empowerment* no Bem-Estar emocional, criando um ambiente mais saudável onde os trabalhadores se sentem mais seguros e menos propensos ao esgotamento.

A sobrecarga de trabalho tem um impacto devastador na segurança psicológica. Segundo Sexton et al. (2022) os trabalhadores emocionalmente esgotados têm maior dificuldade em colaborar de forma eficaz e em confiar nos seus colegas, resultando num declínio geral da segurança psicológica no local de trabalho.

A literatura recente demonstra, portanto, que a exaustão emocional tem um impacto negativo direto na segurança psicológica, comprometendo a capacidade dos trabalhadores de se sentirem seguros para expressar as suas preocupações e participar ativamente no ambiente de trabalho.

Desta forma, foi possível formular a terceira hipótese de investigação:

H3: A Exaustão Emocional tem um impacto negativo na Segurança Psicológica.

2.7 A Exaustão e o Bem-Estar

O esgotamento emocional está associado à redução da satisfação e à diminuição da percepção de Bem-Estar psicológico (Jeon et al., 2017). Segundo os autores, trabalhadores emocionalmente exaustos, tendem a sentir-se incapazes de atingir um estado de Bem-Estar equilibrado, afetando negativamente a sua crença de que podem recuperar a saúde emocional a longo prazo.

Por outro lado, Anasori et al. (2022), afirmam que a resiliência psicológica e a exaustão emocional afetam o Bem-Estar subjetivo. Níveis elevados de exaustão emocional comprometem significativamente a crença no Bem-Estar, tornando os trabalhadores mais vulneráveis a problemas de saúde mental. A resiliência psicológica, por outro lado, surge como um fator moderador que pode mitigar os impactos da exaustão, ajudando a preservar a Crença no Bem-Estar.

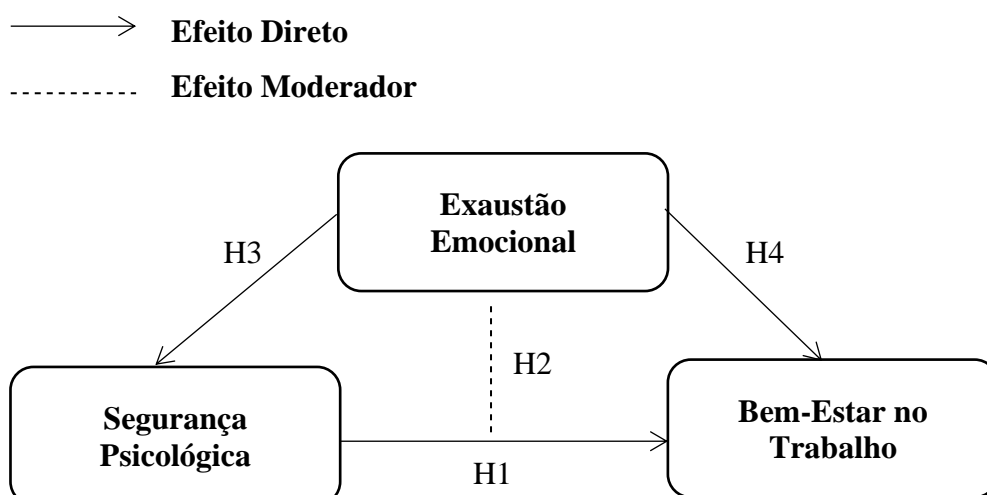
No contexto dos comportamentos relacionados ao trabalho, Neto et al. (2017) investigaram o *bullying* no local de trabalho e o "presenteísmo", concluindo que a exaustão emocional afeta diretamente o Bem-Estar psicológico. Os autores sugerem que a exaustão emocional prejudica a crença dos trabalhadores na sua capacidade de manter um Bem-Estar equilibrado, especialmente em ambientes onde enfrentam pressões emocionais constantes, como o *bullying*, ou quando o ambiente de trabalho não proporciona condições de segurança suficientes (Lee et al., 2022).

Desta forma, foi possível formular a quarta hipótese de investigação:

H4: A Exaustão Emocional tem um impacto negativo na Crença no Bem-Estar.

Neste contexto, o modelo de hipóteses é apresentado na figura 1.

Figura 1 - Modelo de Hipóteses



3. Metodologia

A metodologia utilizada para esta dissertação teve como propósito maior permitir uma aprofundada análise de toda a temática em estudo, de modo a alcançar, de acordo com as problemáticas identificadas e a análise de dados, conclusões sustentadas nos dados obtidos através da amostra proveniente dos colaboradores inquiridos, com o intuito de atingir os objetivos definidos e a validação das hipóteses subjacentes a este trabalho de investigação.

3.1 Participantes

Obtiveram-se 354 respostas ao questionário *online*. A caracterização sociodemográfica encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica dos Participantes

Participantes	n	%	Média ± DP	Min	Max
Sexo					
feminino	321	90.7			
masculino	33	9.3			
Idade (anos)					
22-25	11	3.1	41.8 ± 9.4	22	72
26-35	82	23.2			
36-45	142	40.1			
46-55	85	24.0			
56-65	31	8.8			
66-69	3	.8			
Estado civil					
Solteiro(a)	86	24.3			
Casado(a)/União de facto	242	68.4			
Separado(a)/Divorciado(a)	25	7.1			
Viúvo(a)	1	.3			
Grau de Escolaridade					
2º ciclo do ensino básico (6ª ano)	2	.6			
3º ciclo do ensino básico (9º ano)	10	2.8			
Ensino Secundário (12ºano)	36	10.2			
Ensino Profissional	5	1.4			
Bacharelato	4	1.1			
Licenciatura	190	53.7			
Mestrado	104	29.4			
Doutoramento	3	.8			
Vínculo					
Prestador de Serviços (recibos verdes)	3	.8			
Contrato a termo (certo ou incerto)	52	14.7			
Contrato sem termo / Efetivo	290	81.9			
Através de empresa de trabalho temporário	9	2.5			

Função de Chefia					
Sim	214	60.5			
Não	140	39.5			
Trabalha com utentes					
Sim	301	85.0			
Não	53	15.0			
Tempo na função (anos)			10.5 ±8.3	0	40

Como se pode aferir da tabela, a maior parte dos participantes são do sexo feminino (90.7%), 64.1% têm idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos e 85% possui habilitações de ensino superior. A maioria dos participantes tem contrato sem termo (81.9%), tem funções de chefia (60.5%) e 85% lida diretamente com os utentes.

3.2 Procedimento

Os participantes foram instigados a colaborar neste estudo com base num consentimento informado, que incluiu informação detalhada sobre o objetivo do projeto, os direitos dos participantes, a voluntariedade e a confidencialidade das respostas individuais, sob o compromisso da equipa de investigação. A sua participação implicou o preenchimento de um questionário online que foi enviado por *e-mail* para as diversas entidades (após aprovação pela comissão de ética da Universidade da Maia).

3.3 Instrumentos

Psychological Safety Scale. A escala utilizada para medir a Segurança Psicológica foi a versão portuguesa da Escala de Segurança Psicológica de Equipas, desenvolvida por Pereira et al. (2023) e inicialmente criada por Edmondson (1999).

Este instrumento é composto por sete itens, três dos quais são inversos (i.e., 1, 3 e 5), e utiliza uma escala de resposta do tipo Likert que varia de 1 a 7 (i.e., 1-Muito impreciso, 7-Muito preciso). Os exemplos incluem: “Se cometer um erro nesta equipa, esse erro é muitas vezes considerado contra si” e “Os membros desta equipa são capazes de levantar problemas e questões difíceis”. Esta escala foi escolhida com base nas suas fortes propriedades psicométricas e na sua natureza concisa, o que a torna mais cativante para os participantes. Escala de Crenças sobre o Bem-Estar (BWBS; McMahan & Estes, 2011)

Exaustão Emocional

Questionário sociodemográfico e relacionado com o trabalho. As variáveis

sociodemográficas e relacionadas com o trabalho são recolhidas utilizando um questionário autorreparado desenvolvido pelos autores e que consiste em 13 questões, sendo as respostas às questões, organizadas categoricamente. As variáveis sociodemográficas são: localização da residência e do local de trabalho, idade, sexo, estado civil e grau de escolaridade.

Relativamente às variáveis relacionadas com o trabalho, o questionário incluiu perguntas sobre o tipo de contrato, profissão e antiguidade na função atual.

3.4 Análise de dados

Para a análise estatística de dados utilizou-se o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences* (Versão 28.0)). Efetuou-se uma análise descritiva para a caracterização da amostra (frequências, percentagens, médias, desvio padrão, mínimo e máximo). Utilizou-se o alfa de Cronbach para avaliar a consistência interna das escalas e dimensões das escalas utilizadas. Realizaram-se análises de correlação de Pearson entre as escalas e dimensões em estudo. Foi ainda utilizado o modelo de moderação simples 1, usando a macro Process v.4.2 desenvolvido por Hayes (2018), para SPSS, para avaliar o efeito de moderação da variável Exaustão na relação de SP (Segurança Psicológica) com CBE (Crença no Bem-Estar).

4. Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo e sua respectiva discussão à luz da literatura existente na área. Além disso, serão incluídas as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, suas principais limitações e sugestões para futuras pesquisas.

4.1 Apresentação de resultados

Para avaliar a consistência interna das escalas de Segurança Psicológica e Crença no Bem-Estar, bem como da dimensão Exaustão da escala de *Burnout* determinou-se o coeficiente Alfa de Cronbach (Tabela 2). A consistência interna de um questionário avalia se os itens que o compõem medem o mesmo conceito ou construto.

Tabela 2. Alfa de Cronbach (α) para a escala SP e para Exaustão

Escala	Nº itens	α	Média	DP
SP	7	.818	4.90	.43
Exaustão	5	.711	3.60	.89
Crença Bem-Estar	16	.888	5.76	.76
Experiência de prazer	3	.787	5.20	.25
Evitar experiências negativas	4	.813	5.31	.43
Desenvolvimento próprio	5	.811	6.13	.16
Contribuição aos outros	4	.788	6.28	.22

A partir da tabela 2, podemos retirar as seguintes conclusões sobre cada escala utilizada:

- SP: Esta escala tem 7 itens, um coeficiente alfa de 0.818, o que indica boa consistência interna. A média é 4.90 com um desvio-padrão de 0.43, sugerindo que os participantes tendem a estar acima da média nessa escala, com variação moderada entre as respostas.
- Exaustão: Com 5 itens e um alfa de 0.711, essa escala também mostra uma consistência aceitável. A média é 3.60 e o DP é 0.89, indicando uma tendência para níveis moderados de exaustão e maior dispersão nas respostas.
- Crença no Bem-Estar: Esta escala, composta por 16 itens, tem um coeficiente alfa elevado (0.888), mostrando alta consistência interna. A média de 5.76 com DP de 0.76, sugere que os participantes têm crenças positivas em relação ao Bem-Estar, com alguma variação nas respostas.

- Experiência de Prazer: Com 3 itens, o alfa é de 0.787, indicando boa consistência. A média é 5.20 com um DP de 0.25, sugerindo que os participantes tendem a relatar experiências prazerosas, com baixa variabilidade nas respostas.
- Evitar Experiências Negativas: Com 4 itens, o coeficiente alfa é 0.813, indicando boa consistência. A média é 5.31 e o DP é 0.43, o que sugere que os participantes tendem a evitar experiências negativas, com variação moderada.
- Desenvolvimento Próprio: Esta escala tem 5 itens e um alfa de 0.811, refletindo boa consistência. A média de 6.13 e DP de 0.16 indicam uma forte ênfase dos participantes no desenvolvimento pessoal, com pouca variação nas respostas.
- Contribuição aos Outros: Com 4 itens, o alfa é 0.788, também indicando boa consistência. A média é 6.28 com um DP de 0.22, sugerindo que os participantes têm uma alta percepção de contribuição aos outros, com pouca variabilidade.

Os valores obtidos de Alfa maiores que 0,7 significam que há consistência interna, quer das escalas da Segurança Psicológica, quer nas dimensões da Crença Bem-Estar, bem como na dimensão Exaustão da escala de *Burnout*.

4.2 Teste de Hipóteses

Para testar a hipóteses 1 e se a Segurança Psicológica (SP) impacta (ou tem um efeito positivo) na Crença no Bem-Estar (CBE) ou nas suas dimensões, bem como se a Exaustão impacta na SP (Hipótese 3) ou ainda se a Exaustão impacta na Crença Bem-Estar (Hipótese 4) calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (Tabela 3).

Tabela 3. Correlação entre SP, CBE, dimensões de CBE e Exaustão

Escala/Dimensões	Exastão	SP	CBE	Ex.pr	Ev.ex.n	Des,	Cont
Exaustão	-	.412*	-.101	-.147**	.013	-.110*	-.117*
SP		-	.168**	.159**	-.002	.207**	.263**
CBE			-	.829**	.781**	.795**	.757**
Experiência de prazer				-	.518**	.546**	.506**
Evitar exp.negativas					-	.381**	.327**
Desenvolvimento próprio						-	.830**
Contribuição aos outros							-

*p<0.05; ** p<0.01

A tabela 3 apresenta correlações entre várias dimensões, com a força das associações indicadas por valores de correlação (r) e a significância estatística indicada pelos símbolos "***" (p < 0,01) e "*" (p < 0,05). Segue-se uma breve descrição das relações entre as variáveis:

- Exaustão: Está negativamente correlacionada com SP (r = -0.412, p < 0.01), indicando que níveis mais altos de exaustão estão associados a uma percepção menor de SP. Mostra correlações negativas fracas e significativas com Experiência de prazer (r = -0.147, p < 0.01), Desenvolvimento próprio (r = -0.110, p < 0.05) e Contribuição aos outros (r = -0.117, p < 0.05).
- SP (Satisfação Pessoal): Está positivamente correlacionada com Crença no Bem-Estar (CBE) (r = 0.168, p < 0.01), Experiência de Prazer (r = 0.159, p < 0.01), Desenvolvimento próprio (r = 0.207, p < 0.01) e Contribuição aos outros (r = 0.263, p < 0.01), sugerindo que maior satisfação pessoal está associada a essas dimensões de Bem-Estar e realização.
- Crença no Bem-Estar (CBE): Tem correlações muito fortes com Experiência de Prazer (r = 0.829, p < 0.01), Evitar Experiências Negativas (r = 0.781, p < 0.01), Desenvolvimento próprio (r = 0.795, p < 0.01) e Contribuição aos outros (r = 0.757, p < 0.01), sugerindo que crenças positivas em relação ao Bem-Estar estão fortemente associadas a essas dimensões.

- Experiência de Prazer: Correlaciona-se positivamente com Evitar Experiências Negativas ($r = 0.518$, $p < 0.01$), Desenvolvimento próprio ($r = 0.546$, $p < 0.01$) e Contribuição aos outros ($r = 0.506$, $p < 0.01$), indicando que uma maior experiência de prazer está relacionada a maiores níveis nessas dimensões.
- Evitar Experiências Negativas: Está positivamente correlacionada com Desenvolvimento próprio ($r = 0.381$, $p < 0.01$) e Contribuição aos outros ($r = 0.327$, $p < 0.01$), sugerindo que evitar experiências negativas está ligado ao desenvolvimento pessoal e contribuição social.
- Desenvolvimento Próprio: Apresenta uma correlação muito forte com Contribuição aos Outros ($r = 0.830$, $p < 0.01$), indicando que o desenvolvimento pessoal está intimamente associado à percepção de contribuir para o Bem-Estar dos outros.

Em suma, na tabela 3, constata-se uma correlação positiva fraca entre a Segurança Psicológica e a Crença e Bem-Estar ($r=.168$, $p<0.01$). Desta forma este resultado corrobora a hipótese 1. Da mesma forma existe uma correlação fraca e positiva entre a Segurança Psicológica e três das dimensões da escala Crença no Bem-Estar (Experiência de prazer, Desenvolvimento próprio e Contribuição aos outros). As hipóteses H1.1, H1.3 e H1.4 foram apoiadas. A Hipótese H1.2 não foi corroborada.

Verificou-se uma correlação negativa moderada entre a Exaustão e a Segurança Psicológica corroborando a hipótese 3.

Não existe correlação entre a Exaustão e a Crença no Bem-Estar (H4). No entanto, há uma correlação fraca negativa entre a Exaustão e três das dimensões da Crença no Bem-Estar (Experiência de prazer, Desenvolvimento próprio e Contribuição aos outros).

4.3 Moderação

1º Para testar se a Exaustão moderava a relação entre a SP e a CBE, foi efetuada uma análise de moderação. O modelo global obtido, teve significado estatístico ($R^2 = 0.031$, $F(3,350) = 3.709$, $p < 0,011$). No entanto, a interação entre SP e a Exaustão não mostrou um efeito estatisticamente significativo, indicando não existir moderação ($R^2 = 0,0014$, $F(1,350) = .501$, $p = .480$). Desta forma a hipótese H2 não foi corroborada.

2º Para testar se a CBE moderava a relação entre a Exaustão e a SP foi efetuada

uma análise de moderação. O modelo global obtido teve significado estatístico ($R^2 = 0.187$, $F(3,350) = 28.881$, $p < 0,00001$). No entanto, a interação entre a CBE e a Exaustão não mostrou um efeito estatisticamente significativo, indicando não existir moderação ($R^2 = 0,0014$, $F(1,350) = .583$, $p = .446$). Desta forma a hipótese H2 não foi corroborada.

3° A Moderação da SP na relação entre Exaustão e CBE não faz qualquer sentido porque não há correlação entre Exaustão e CBE.

5. Discussão

Os resultados do presente estudo corroboram a Hipótese 1, que propunha que a Segurança Psicológica tem um impacto positivo no Bem-Estar no Trabalho. Estas conclusões encontram suporte na literatura, com autores como Edmondson (2018) e Newman et al. (2017) a destacarem a importância de um ambiente seguro, que permita aos colaboradores expressarem-se sem receios de represálias. A confiança e a liberdade para partilhar ideias são essenciais para promover a satisfação e o compromisso dos trabalhadores, um ponto reforçado por Zeng et al. (2020) e Coutifaris & Grant (2022). Contudo, os resultados também indicam que este efeito, embora positivo, não foi particularmente forte, sugerindo que outros fatores, como as condições laborais e o suporte organizacional, podem ter um papel igualmente relevante, tal como indicado por Ridder et al. (2012) e Clark (2020).

A Hipótese 1.1, que sugeria que a Segurança Psicológica teria um impacto positivo na Experiência de Prazer no Trabalho, também foi corroborada pelos resultados. A literatura apoia esta relação, como demonstrado por Schein e Bennis (1965), que afirmaram que ambientes psicologicamente seguros aumentam a probabilidade de os trabalhadores experimentarem prazer nas suas funções. O estudo de Edmondson et al. (2004) reforça esta ideia, ao demonstrar que o erro visto como uma oportunidade de aprendizagem, contribui para a satisfação e realização no trabalho. Esta perspetiva é também destacada por Xu et al. (2022), que indicam que a segurança psicológica facilita o compromisso e a inovação, o que se traduz num maior prazer na execução das atividades laborais.

Relativamente à Hipótese 1.3, que propunha que a Segurança Psicológica tem impacto positivo no Desenvolvimento Pessoal, os resultados do estudo confirmaram essa hipótese. A literatura, como apresentada por Hunt et al. (2021) e Obrenovic et al. (2020), sugere que a segurança psicológica é crucial para o crescimento dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento de novas competências. Além disso, um ambiente seguro proporciona oportunidades para o desenvolvimento contínuo, tanto a nível pessoal quanto profissional, contribuindo significativamente para o desempenho organizacional.

No que se refere à Hipótese 1.4, que defendia que a Segurança Psicológica impacta a Contribuição aos Outros, os resultados foram consistentes com a literatura. De acordo com Lu et al. (2022) e Coutifaris & Grant (2022), um ambiente seguro facilita a cooperação entre colaboradores, promovendo uma cultura de apoio mútuo. Este estudo demonstrou que a segurança psicológica incentiva os trabalhadores a ajudarem os colegas

e partilharem conhecimento, o que é essencial para a coesão e eficácia das equipas.

Já a Hipótese 2, que sugeria que a Exaustão Emocional atuaria como moderador na relação entre Segurança Psicológica e Bem-Estar no Trabalho, não foi corroborada. Embora estudos como Patel et al. (2019) sugiram que a exaustão emocional pode ter um impacto negativo no Bem-Estar, neste contexto específico das IPSS, não se observou um efeito moderador significativo. Tal pode dever-se às especificidades deste setor, onde outros fatores, como a natureza das tarefas e o envolvimento dos colaboradores com o propósito social, podem minimizar o impacto da exaustão emocional na segurança psicológica. Castanheira et al. (2022) apontam que, em ambientes de elevada pressão social e emocional, a exaustão pode não moderar diretamente relações positivas como a Segurança Psicológica.

Quanto à Hipótese 3, que propunha que a Exaustão Emocional impacta negativamente a Segurança Psicológica, os resultados confirmaram esta relação. Como defendido por Obrenovic et al. (2020) e Patel et al. (2019), colaboradores emocionalmente exaustos têm maior dificuldade em se sentirem seguros no trabalho, o que afeta a sua capacidade de colaborar e inovar. Este estudo evidenciou que a exaustão emocional prejudica a criação de um ambiente psicologicamente seguro, reforçando a importância de mitigar a exaustão para garantir a segurança psicológica dos colaboradores.

Por fim, a Hipótese 4, que propunha que a Exaustão Emocional teria um impacto significativo na Crença no Bem-Estar, não foi corroborada pelos resultados deste estudo. A literatura existente, nomeadamente os estudos de Jeon et al. (2017) e Castanheira et al. (2022), sugere que a exaustão emocional tem um impacto negativo na Crença no Bem-Estar, pois influencia diretamente a perceção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e à sua satisfação pessoal. No entanto, os resultados deste estudo não confirmaram esta relação no contexto das IPSS. Tal discrepância pode ser explicada pela especificidade do setor, onde o forte envolvimento com o propósito social e a resiliência dos colaboradores pode mitigar os efeitos negativos da exaustão emocional sobre a crença no Bem-Estar, reduzindo o impacto esperado e tornando-o não significativo.

6. Conclusão

Os resultados obtidos no presente estudo reforçam a relevância da Segurança Psicológica como fator determinante para o Bem-Estar no Trabalho, particularmente no contexto das IPSS, onde a natureza das atividades exige elevados níveis de colaboração e apoio mútuo entre os colaboradores. Através da análise das hipóteses, ficou evidente que a criação de ambientes psicologicamente seguros, contribui diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para a satisfação dos profissionais que atuam neste setor.

Os resultados do estudo indicam, ainda, que a Exaustão Emocional não atua consistentemente como moderador na relação entre Segurança Psicológica e Bem-Estar no Trabalho, embora desempenhe um papel relevante no impacto individual de determinadas dimensões do Bem-Estar. Este facto sugere que o contexto específico das IPSS apresenta características que atenuam ou complicam as relações diretas entre estas variáveis, exigindo estratégias de gestão mais adaptadas e que sejam sensíveis às particularidades dos colaboradores do setor social.

6.1 Implicações Teóricas

O presente estudo faz um contributo significativo para a literatura existente, destacando a relevância da Segurança Psicológica nas organizações do terceiro setor, nomeadamente nas IPSS. Esta investigação reforça a importância do contexto psicossocial no Bem-Estar no Trabalho, corroborando teorias propostas por autores como Edmondson (2018) e Obrenovic et al. (2020), que evidenciam o papel fundamental de um ambiente seguro para a promoção da satisfação, desenvolvimento pessoal e cooperação entre os trabalhadores.

Além disso, ao analisar o impacto da Exaustão Emocional sobre a Segurança Psicológica e o Bem-Estar no Trabalho, este estudo também oferece uma perspetiva valiosa sobre os desafios enfrentados pelos colaboradores das IPSS, corroborando o trabalho de Patel et al. (2019) e Boekhorst et al. (2017), que associam o desgaste emocional à dificuldade de criar um ambiente laboral seguro e saudável. Os resultados também sublinham a complexidade das relações entre as variáveis em estudo, sugerindo que, para além da Segurança Psicológica, existem outros fatores, como suporte organizacional e condições laborais, que influenciam significativamente o Bem-Estar dos colaboradores.

O estudo contribui ainda para as teorias sobre liderança, destacando a importância da criação de práticas inclusivas e de suporte, que promovam a Segurança Psicológica e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

6.2 Implicações Práticas

No âmbito prático, os resultados do estudo sugerem que as IPSS devem investir em práticas e políticas que fomentem um ambiente psicologicamente seguro, promovendo a livre expressão de ideias e de preocupações sem receio de represálias. Estratégias que incentivem a liderança inclusiva e o desenvolvimento de competências emocionais dos gestores podem ser essenciais para alcançar um maior Bem-Estar dos colaboradores e, assim, assegurar a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, os resultados sobre o impacto da Exaustão Emocional sugerem a necessidade de implementar políticas de prevenção e apoio, de modo a minimizar os seus efeitos sobre os colaboradores. A gestão do *stress* e a criação de programas de apoio psicossocial são ações cruciais para a promoção da saúde mental e do Bem-Estar dos trabalhadores, especialmente num setor onde o desgaste emocional é elevado.

6.3 Limitações e Estudos Futuros

Apesar dos contributos significativos, o presente estudo apresenta algumas limitações. A amostra utilizada, restrita e não aleatória, limita a generalização dos resultados para o universo total das IPSS da zona Norte. Para além disso, a ausência de estudos prévios sobre a relação entre Segurança Psicológica e Bem-Estar no contexto das IPSS dificultou a análise comparativa dos resultados obtidos, sugerindo a necessidade de uma investigação mais aprofundada.

Estudos futuros poderiam considerar a inclusão de variáveis adicionais, tais como suporte organizacional, estilos de liderança e características individuais dos colaboradores, para uma melhor compreensão das dinâmicas subjacentes ao Bem-Estar no Trabalho. Além disso, seria interessante adotar uma abordagem longitudinal, de modo a permitir a avaliação da evolução das relações entre as variáveis ao longo do tempo. Uma análise qualitativa complementar, como entrevistas ou *focus groups*, também poderia fornecer uma compreensão mais aprofundada das experiências dos colaboradores e das suas perceções sobre Segurança Psicológica e Bem-Estar.

Por último, seria pertinente ampliar o estudo a outras regiões e contextos culturais,

de modo a compreender como as diferentes realidades organizacionais e culturais influenciam a relação entre as variáveis, proporcionando uma visão mais abrangente e diversificada da importância da Segurança Psicológica no setor social.

Bibliografia

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- Akpoviro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEBS)*, 8(1), 47-60.
- Anasori, E., Kucukergin, K. G., Soliman, M., Tulucu, F., & Altinay, L. (2022). How can the subjective well-being of nurses be predicted? Understanding the mediating effect of psychological distress, psychological resilience and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2022-0008>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Aranda, M., Zappalà, S., & Topa, G. (2019). Motivations for volunteerism, satisfaction, and emotional exhaustion: The moderating effect of volunteers' age. *Sustainability*, 11(16), 4477
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., ... & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, 17, 1-13.
- Baeriswyl, S., Krause, A., & Schwaninger, A. (2016). Emotional exhaustion and job satisfaction in airport security officers—work—family conflict as mediator in the job demands—resources model. *Frontiers in psychology*, 7, 191272.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Boekhorst, J. A., Singh, P., & Burke, R. (2017). Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment. *Personnel Review*, 46(5), 891-907.

- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of applied psychology, 97*(1), 151.
- Branco, F. (2009). A profissão de assistente social em Portugal. *Locus Soci@ l, (3)*, 61-89
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *The Bulletin of the American Society of Hospital Pharmacists, 75*(3), 147-152
- Cabrera-Luján, S. L., Sánchez-Lima, D. J., Guevara-Flores, S. A., Millones-Liza, D. Y., García-Salirrosas, E. E., & Villar-Guevara, M. (2023). Impact of corporate social responsibility, business ethics and corporate reputation on the retention of users of third-sector institutions. *Sustainability, 15*(3), 1781.
- Carvalho, S., Carvalho, A. B., & Cunha, M. (2020). *Comprometimento Organizacional Versus Satisfação Laboral no Terceiro Setor, 2*, 345–351.
- Castanheira, F. V. D. S., Sguera, F., & Story, J. (2022). Organizational politics and its impact on performance and deviance through authenticity and emotional exhaustion. *British Journal of Management, 33*(4), 1887-1904.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chau, P. H., Gusmano, M. K., Cheng, J. O., Cheung, S. H., & Woo, J. (2014). Social vulnerability index for the older people—Hong Kong and New York City as examples. *Journal of urban health, 91*, 1048-1064.
- Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How does employee–organization relationship affect work engagement and work well-being of knowledge-based employees?. *Frontiers in psychology, 13*, 814324.
- Collins, C. J. (2022). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *In Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 107-134). Routledge.
- Costa, A. F. D. (2020). *Desigualdades sociais e pandemia. Um olhar sociológico sobre a crise Covid-19* em livro
- Cojocar, C. L. (2014). Organizational well-being. *Scientific Bulletin" Mircea cel Batran" Naval Academy, 17*(2), 112.

- Coutifaris, C. G., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization Science*, *33*(4), 1574-1598.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, *88*(1), 160.
- Dodds, S. (2014). Dependence, care, and vulnerability. *Vulnerability: New essays in ethics and feminist philosophy*, 181-203.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, *83*(3), 579-599.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Zoom exhaustion & fatigue scale. *Computers in Human Behavior Reports*, *4*, 100119
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link?. *Psychology of Sport and Exercise*, *51*, 101763.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*, *70*(1), 113-165.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2015). National accounts of subjective well-being. *American psychologist*, *70*(3), 234.
- Dishop, C. R., Green, A. E., Torres, E., & Aarons, G. A. (2019). Predicting turnover: The moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes. *Community mental health journal*, *55*(5), 733-741.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 350-383
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, *12*(2004), 239-272
- Enjolras, B., Salamon, L. M., Sivesind, K. H., Zimmer, A., Enjolras, B., & Sivesind, K. H. (2018). *The roles and impacts of the third sector in Europe*. The third sector as

- a renewable resource for Europe: Concepts, impacts, challenges and opportunities, 95-124.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & organization development journal*, 37(3), 369-386.
- Escartín, J., Dollard, M., Zapf, D., & Kozlowski, S. W. J. (2021). Multilevel emotional exhaustion: Psychosocial safety climate and workplace bullying as higher level contextual and individual explanatory factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 61(5), 528-538. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxx022>
- Garrido, Á. (2016). Uma história da Economia Social.
- Gaspar, T., Ribeiro, J. P., de Matos, M. G., Leal, I., & Ferreira, A. (2012). Health-related quality of life in children and adolescents: subjective well-being. *The Spanish journal of psychology*, 15(1), 177-186.
- Gomathy, D. C. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Workers' Productivity. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 6(02).
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F., & Johnson, K. J. (2022). The ripple effect of strain in times of change: How manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 209-231. <https://doi.org/10.1002/job.2589>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Hunt, D. F., Bailey, J., Lennox, B. R., Crofts, M., & Vincent, C. (2021). Enhancing psychological safety in mental health services. *International journal of mental health systems*, 15, 1-18.
- Huta, V. (2016). An overview of hedonic and eudaimonic well-being concepts. *The Routledge handbook of media use and well-being*, 14-33.
- Hayes, A. F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.)*. New York, NY: The Guilford Press, 2018.
- Idris, M. A., & Dollard, M. F. (2014). Psychosocial safety climate, emotional demands, burnout, and depression: a longitudinal multilevel study in the Malaysian private sector. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 291.

- Indregard, A. M. R., Knardahl, S., & Nielsen, M. B. (2018). Emotional dissonance, mental health complaints, and sickness absence among health-and social workers. The moderating role of self-efficacy. *Frontiers in psychology, 9*, 347955.
- Isidoro, A., Dias, P., & Leal, S. (2015). Os determinantes da eficácia organizacional numa organização de economia social: um estudo de caso. *Revista da UIIPS, (1)*, 19-38
- Jeon, L., Buettner, C. K., & Grant, A. A. (2017). Early childhood teachers' psychological well-being: Exploring potential predictors of depression, stress, and emotional exhaustion. *Early Education and Development, 28(6)*, 681-698. <https://doi.org/10.1080/10409289.2017.1341806>
- Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal, 20(1)*, 4-16.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior, 77(2)*, 157-167.
- Karam, M., Brault, I., Van Durme, T., & Macq, J. (2018). Comparing interprofessional and interorganizational collaboration in healthcare: A systematic review of the qualitative research. *International journal of nursing studies, 79*, 70-83
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management, 27(14)*, 1626-1641
- Kotenko, S., Heiets, I., & Yacout, D. (2021). Organizational competitiveness: a systematic literature review. *Marketing i menedžment innovacij, (3)*, 175-187.
- Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review, 42*, 20-27.
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Voluntas, 29(5)*, 881-897. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>
- Lee, J., Resick, C. J., Allen, J. A., Davis, A. L., & Taylor, J. A. (2024). Interplay between safety climate and emotional exhaustion: Effects on first responders' safety

- behavior and wellbeing over time. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 209-231. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09869-1>
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2016). Affectivity, emotional labor, emotional exhaustion, and emotional intelligence in coaching. *Journal of applied sport psychology*, 28(2), 170-184.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2021). Quality of work life and contribution to productivity: Assessing the moderator effects of burnout syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2425.
- Lenberg, P., & Feldt, R. (2018, May). *Psychological safety and norm clarity in software engineering teams*. In Proceedings of the 11th international workshop on cooperative and human aspects of software engineering (pp. 79-86)
- Li, X., & Peng, P. (2022). How does inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 877725. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877725>
- Lopes, A., & Leal, S. (2017). Responsabilidade Social numa Organização de Economia Social: o Caso do Centro Social da Quinta do Anjo Social Responsibility in a Social Economy Organization: The Case of Social Center of Quinta do Anjo. *Revista da UI_IPSantarém*, 15-30.
- Lu, L., Ko, Y. M., Chen, H. Y., Chueh, J. W., Chen, P. Y., & Cooper, C. L. (2022). Patient safety and staff well-being: organizational culture as a resource. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3722.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
- McMahan, E. A., & Estes, D. (2011). Measuring lay conceptions of well-being: The beliefs about well-being scale. *Journal of Happiness Studies*, 12, 267-287.
- Melo, R. C. de C. P. de, Queirós, P. J. P., Tanaka, L. H., Salgueiro, N. R. M., Alves, R. E., Araújo, J. P., & Rodrigues, M. A. (2017). Estado da arte da implementação da metodologia de cuidado Humanidade em Portugal. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(13), 53–62. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388251308008>
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A

- longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), 532-550.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71.
- Neto, M., Ferreira, A. I., Martinez, L. F., & Ferreira, P. C. (2017). Workplace bullying and presenteeism: The path through emotional exhaustion and psychological wellbeing. *Annals of Work Exposures and Health*, 61(5), 528-538. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxx041>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475
- Oliveira, Á. F., Gomide, S., & Poli, B. V. (2020). Antecedents of well-being at work: trust and people management policies. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), eRAMD200105.
- Rana, A., Gulati, R., & Wadhwa, V. (2019). Stress among students: An emerging issue. *Integrated Journal of Social Sciences*, 6(2), 44-48
- Pathan, M. S. K. (2023). Assessing the mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational culture and employee commitment. *International Research Journal of Education and Innovation*, 4(1), 1-11.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., & Soriano, A. (2019). From happiness orientations to work performance: The mediating role of hedonic and eudaimonic experiences. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 5002.
- Pestoff, V. (2013). *Co-production and third sector social services in Europe: some crucial conceptual issues*. In *New public governance, the third sector, and co-production* (pp. 13-34). Routledge.

- Puah, L. N., Ong, L. D., & Chong, W. Y. (2016). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support on safety and health compliance. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 22(3), 333-339.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Rathi, N., & Lee, K. (2016). Emotional exhaustion and work attitudes: Moderating effect of personality among frontline hospitality employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 231-251.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725.
- Reamer, F. (2018). *Social work values and ethics*. Columbia University Press
- Riedl, E. M., & Thomas, J. (2019). The moderating role of work pressure on the relationships between emotional demands and tension, exhaustion, and work engagement: An experience sampling study among nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 414-429
- Ridder, H. G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124-141. <https://doi.org/10.1177/0899764008328182>
- Salakhova, V. B., Umerkaeva, S. S., Ignatyev, S. E., Sokolovskaya, I. E., Nalichaeva, S. A., & Zebnitskaya, A. K. (2019). Informational and psychological safety of the educational environment in forming a person's personality: current challenges and risks (ecological and psychological approach). *Eurasian journal of biosciences*, 13(2)
- Sari, R. K., Munfarikha, A., & Safitri, R. (2022). Work ethos as mediator of the influence of human relations and physical work environment on employee performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(23), 297-304.
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on

- burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 9, 1-13.
- Serrano, A. (2017). *Universidade de Évora Escola de Ciências Sociais Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior*. Retrieved from http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21028/1/DissertaçãoMestradoAnaSerranoGRH_Incluícríticas.pdf
- Sexton, J. B., Adair, K. C., Proulx, J., et al. (2022). Emotional exhaustion among US health care workers before and during the COVID-19 pandemic, 2019-2021. *JAMA Network Open*, 5(9), e2226744. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.26744>
- Shuck, B., Peyton Roberts, T., & Zigarmi, D. (2018). Employee perceptions of the work environment, motivational outlooks, and employee work intentions: An HR practitioner's dream or nightmare?. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 197-213.
- Sousa, S. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. IPI-Consulting Network Portugal, Lisboa.
- Thelen, K. (2014). *Varieties of liberalization and the new politics of social solidarity*. Cambridge University Press.
- Travis, D. J., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2016). 'I'm so stressed!': A longitudinal model of stress, burnout and engagement among social workers in child welfare settings. *The British Journal of Social Work*, 46(4), 1076-1095.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Weisberg, M., & Dent, E. (2016). Meaning or money? Non-profit employee satisfaction. *Voluntary Sector Review*, 7(3), 293-313.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516-529.
- Wang, Y. M., Ahmad, W., Arshad, M., Yin, H. L., Ahmed, B., & Ali, Z. (2021). Impact of coordination, psychological safety, and job security on employees' performance: The moderating role of coercive pressure. *Sustainability*, 13(6), 3175.

- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology, 12*, 807070.
- Vannini, P., & Williams, J. P. (2016). Authenticity in culture, self, and society. *In Authenticity in culture, self, and society* (pp. 17-34). Routledge.
- Yadav, S., Tiwari, T., Yadav, A. K., Dubey, N., Mishra, L. K., Singh, A. L., & Kapoor, P. (2022). Role of workplace spirituality, empathic concern and organizational politics in employee wellbeing: A study on police personnel. *Frontiers in Psychology, 13*, 881675
- Young, V., & Bhaumik, C. (2011). *Health and well-being at work: A survey of employees*. Sheffield: Department for work and pensions.
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology, 11*, 62.
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology, 11*, 546687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>