

**Universidade da Maia**  
**Departamento de Ciências Empresariais**



**Segurança Psicológica em Empresas Familiares:  
Desafios e Dilemas**


**Dissertação de Mestrado**

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Neusa Prudência Teixeira Lazary nº 44414

Orientação:

Professora Doutora Susana Cristina Alves da Silva Pereira

junho/2025 



Universidade da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais

# **Segurança Psicológica em Empresas Familiares: Desafios e Dilemas**

## **Dissertação de Mestrado**

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Neusa Prudência Teixeira Lazary nº **44414**

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

junho/2025

## **Epígrafe**

*"As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que promovem um ambiente onde é seguro falar, questionar e inovar."*

— **Simon Sinek**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a mim, pela resiliência, por ousar entrar neste desafio e pela concretização de uma etapa que adiei por muitos anos.

Aos que, com coragem, constroem espaços de diálogo e inclusão, onde o medo se dissolve na confiança e o erro se transforma em aprendizado.

## **Agradecimentos**

Nenhuma obra se faz sozinha. Ainda que o meu nome esteja na capa, este trabalho é fruto da colaboração, inspiração e apoio de muitos. A todos que caminharam comigo nesta jornada, a minha mais profunda gratidão.

Especial agradecimento a minha orientadora – Professora Doutora Susana Cristina Alves da Silva Pereira, uma vez que toda esta investigação não teria sido tão interessante sem os seus conselhos e reconhecer o apoio facultado durante todo o processo. A Professora Doutora Teresa Sofia Amorim Faria de Oliveira Lopes, com quem tive o privilégio de cruzar. Agradeço pelas aulas ministradas com leveza, pela paciência e pelo apoio no manuseio do software NVivo. Ao Professor Doutor Paulo José Neves Correia dos Santos que atendeu o meu pedido de ajuda e permitiu que participasse das aulas de Métodos de Análise Qualitativa, fez toda a diferença.

Ao meu parceiro Bin e as minhas vitaminas (Daércyo, Luian & Ivan), com quem amo partilhar a vida; pelas longas horas de ausência e por alterar nossos programas familiares, diversas vezes por causa deste passo que decidi dar;

Aos meus familiares, colegas de trabalho e amigos (pelas palavras de incentivo, pela participação quer direta ou indireta);

Aos meus colegas de Mestrado, em especial ao “*grupo da confusão*” (pessoas que quero muito levar para a vida, foram cruciais para o equilíbrio e gestão deste desafio);

A todos os participantes desta pesquisa que partilharam suas perceções, opiniões e experiências. Sem esse apoio os trabalhos académicos não acontecem.

Aos Professores do Mestrado, cada um deixou a sua mensagem, suas perspetivas sobre o que é ser um gestor de recursos humanos nos dias de hoje e como deveríamos tirar proveito das sessões e interações em sala. A vossa missão é a de perpetuar bons e futuros líderes nesta área. Bem-haja a estes grandes mentores.

## **Resumo**

A segurança psicológica no local de trabalho é reconhecida como um fator essencial para o bem-estar, a inovação e o desempenho dos colaboradores. Em empresas familiares, onde prevalecem estruturas informais e relações interpessoais marcadas por laços afetivos, a promoção da segurança psicológica apresenta desafios específicos. Neste contexto, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel central na criação de ambientes organizacionais seguros, baseados na confiança, na escuta ativa e no desenvolvimento das pessoas. Este estudo teve como objetivo analisar a importância da segurança psicológica em empresas familiares portuguesas e compreender como se articula com as práticas de gestão de recursos humanos. Foi adotada uma abordagem qualitativa e exploratória, com a realização de entrevistas semiestruturadas a 11 gestores de recursos humanos de empresas familiares de diferentes setores e dimensões. A análise dos dados foi efetuada com o apoio do software NVivo, permitindo identificar padrões, práticas recorrentes e desafios específicos associados à segurança psicológica. Os resultados revelam que práticas como o feedback contínuo, a aceitação do erro como aprendizagem, a liderança empática e a comunicação aberta são percebidas como essenciais para a segurança psicológica. Contudo, a informalidade e a resistência à mudança podem dificultar a institucionalização de políticas estruturadas de gestão de recursos humanos. O estudo apresenta contributos relevantes para a compreensão do fenómeno em contextos pouco explorados e propõe recomendações práticas, como o investimento na formação das lideranças e a formalização de canais de escuta e feedback. Sugere-se, ainda, o aprofundamento do tema através de metodologias mistas, com maior diversidade de perfis e abordagens longitudinais, contribuindo para o fortalecimento de culturas organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: Segurança psicológica; Empresas familiares; Gestão de recursos humanos; Cultura organizacional; Investigação qualitativa.

## **Abstract**

Psychological safety in the workplace is recognized as an essential factor for employee well-being, innovation, and performance. In family businesses, where informal structures prevail and interpersonal relationships are marked by emotional ties, promoting psychological safety presents specific challenges. In this context, human resource management practices play a central role in creating safe organizational environments based on trust, active listening, and people development. This study aimed to analyze the importance of psychological safety in Portuguese family businesses and understand how it relates to human resources management practices. A qualitative and exploratory approach was adopted, conducting semi-structured interviews with 11 Human resources managers from family businesses across different sectors and sizes. Data analysis was supported by NVivo software, allowing the identification of patterns, recurring practices, and specific challenges associated with psychological safety. The results reveal that practices such as continuous feedback, acceptance of errors as learning opportunities, empathetic leadership, and open communication are perceived as essential for psychological safety. However, informality and resistance to change can hinder the institutionalization of structured human resources management policies. The study offers relevant contributions to understanding the phenomenon in underexplored contexts and proposes practical recommendations, such as investing in leadership training and formalizing channels for listening and feedback. It also suggests further research through mixed methods, with a greater diversity of profiles and longitudinal approaches, contributing to the strengthening of healthier and more sustainable organizational cultures.

**Keywords:** Psychological safety, Family businesses, Human resource practices, Qualitative approach, NVivo.

## Índice

Epígrafe .....	III
Dedicatória .....	IV
Agradecimentos .....	V
Resumo .....	VI
Abstract .....	VII
Índice.....	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	IX
Lista de Anexos.....	IX
Introdução.....	10
1. Segurança Psicológica.....	11
1.1 <i>Segurança Psicológica nas Empresas Familiares Portuguesas</i> .....	17
2. Segurança Psicológica e Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	19
3. Metodologia .....	21
3.1 <i>Desenho de Estudo</i> .....	21
3.2 <i>Participantes e Procedimento</i> .....	22
3.3 <i>Instrumentos de Recolha de Dados</i> .....	23
3.4 <i>Técnica de Análise de Dados</i> .....	24
4. Análise de Dados e Conclusões .....	24
4.1 Comunicação com Chefias.....	29
4.2 Feedback .....	30
4.3 Erros e Aprendizagens .....	32
4.4 Inclusão e Valorização .....	33
4.5 Resolução de Conflitos .....	34
4.6 Recomendações .....	35
4.7 Desafios.....	36
5. Discussão .....	37
5.1 Comunicação com Chefias (primeira questão de pesquisa) .....	38
5.2 Feedback (segunda questão de pesquisa).....	39
5.3 Erros e Aprendizagem (terceira questão de pesquisa) .....	40
5.4 Inclusão e Valorização (quarta questão de pesquisa).....	41

5.5 Resolução de Conflitos (quinta questão de pesquisa) .....	42
5.6 Recomendações (sexta questão de pesquisa) .....	44
5.7 Desafios (sétima questão de pesquisa) .....	45
6. Conclusão .....	47
7. Limitações, implicações e estudos futuros .....	49
Referências Bibliográficas .....	50
Anexos.....	58

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 .....	14
Tabela 2 .....	23
Tabela 3 .....	25
Tabela 4 .....	47

### **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos**

INE - Instituto Nacional de Estatística  
 OIT – Organização Internacional do Trabalho  
 OMS – Organização Mundial da Saúde

### **Lista de Anexos**

Anexo 1 .....	58
Anexo 2 .....	59
Anexo 3 .....	60
Anexo 4 .....	61
Anexo 5 .....	62

## **Introdução**

A segurança psicológica tem ganho destaque na gestão de recursos humanos, por promover o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores em contextos que valorizam a confiança mútua e o respeito pelas individualidades (Kahn, 1990; Newman et al., 2017). Refere-se a espaços onde as pessoas se sentem seguras para expressar suas opiniões, assumir erros e enfrentar desafios sem receio de julgamentos ou penalizações (Edmondson, 1999).

A promoção da segurança psicológica é crucial para a motivação, o engagement e a produtividade dos colaboradores, inclusive em empresas familiares (Carmeli et al., 2019; Frazier et al., 2017). Estas representam aproximadamente 70% das organizações em Portugal e mais de 50% do emprego privado (AEF, 2023; INE, 2021). Este dado, sublinha a importância de compreender como esses contextos específicos podem influenciar a promoção da segurança psicológica.

Estas empresas apresentam uma dinâmica única, marcada pela forte interligação entre as relações pessoais e profissionais, o que pode gerar desafios distintos em relação à segurança psicológica. (Arijs & Michiels, 2021; Gersick et al., 1997). A gestão em empresas familiares vai além da liderança corporativa, integrando relações interpessoais marcadas por vínculos familiares e valores emocionais (Associação Portuguesa das Empresas Familiares, 2025; De Massis et al., 2018;).

A sobreposição entre as esferas pessoal e profissional nas empresas familiares afeta a comunicação, a tomada de decisão e o equilíbrio de interesses, exigindo uma liderança que promova confiança e segurança psicológica (Almeida & Pereira, 2022; Barros & Costa, 2021). Separar interesses familiares e organizacionais é um desafio para aplicar práticas de gestão eficazes (Eddleston & Kellermanns, 2007; Gersick et al., 1997)

A segurança psicológica tem sido apontada como um fator-chave para o desempenho organizacional (Nembhard & Edmondson, 2006), apoiada por aspetos como a confiança, a comunicação aberta e o apoio emocional (Kahn, 1990). A escassez de abordagens sobre a gestão de recursos humanos no contexto das empresas familiares em Portugal revela uma oportunidade relevante para contribuir com novos insights teóricos e práticos.

Pesquisas recentes demonstram que a segurança psicológica influencia positivamente o desempenho das equipas, promovendo colaboração, inovação e um clima organizacional saudável (Baer & Frese, 2003; Frazier et al., 2017). Nas empresas

familiares, promover a segurança psicológica implica equilibrar valores familiares e exigências empresariais, uma tarefa frequentemente atribuída aos gestores de recursos humanos (Carmeli et al., 2009; Newman et al., 2019).

O objetivo principal deste estudo é analisar as práticas e políticas de segurança psicológica em empresas familiares, a partir das percepções dos gestores de recursos humanos. Para tal, os objetivos específicos incluem: (1) identificar as práticas existentes; (2) compreender como os gestores percebem o impacto dessas práticas; (3) analisar os desafios e oportunidades na implementação dessas práticas; e (4) explorar as diferenças nas abordagens entre diferentes empresas familiares. Foi adotada uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 11 gestores de recursos humanos, visando captar as suas percepções e experiências. A escolha da metodologia qualitativa justifica-se pela sua capacidade de captar nuances e complexidades frequentemente negligenciadas por estudos quantitativos (Yin, 2018). A análise dos dados foi realizada com o auxílio do software NVivo, que facilita a categorização e análise temática, permitindo uma abordagem rigorosa e sistemática (Bazeley & Jackson, 2019).

Este estudo oferece duas principais contribuições. Primeiro, amplia o conhecimento sobre segurança psicológica em empresas familiares, explorando como esse conceito, tradicionalmente estudado em contextos corporativos gerais, se manifesta nessas organizações. Segundo, visa preencher a lacuna existente na literatura, fornecendo uma compreensão aprofundada sobre como as empresas familiares lidam com a segurança psicológica e os fatores que influenciam a criação de um ambiente de confiança. Ao analisar as percepções dos gestores de recursos humanos, espera-se identificar boas práticas e desafios comuns, oferecendo recomendações que promovam um ambiente de trabalho mais seguro e inclusivo, tanto nas empresas familiares como noutras organizações.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos: o primeiro apresenta uma revisão da literatura sobre segurança psicológica; o segundo define as questões de investigação e os objetivos do estudo; o terceiro descreve a metodologia utilizada; e o quarto aborda os resultados e as recomendações práticas.

## **1. Segurança Psicológica**

A segurança psicológica foi inicialmente explorada no contexto corporativo na década de 1960, mas ganhou maior relevância a partir dos anos 1990, mantendo-se um tema

importante até aos dias atuais (Santucci, 2023). Este conceito refere-se à sensação de confiança e liberdade para partilhar ideias e emoções, sem medo de humilhação, punição ou retaliação (APA, 2023).

Estudos procuram compreender a sua natureza, identificar fatores que a promovem e analisar as suas implicações para indivíduos, equipas e organizações (Edmondson, 1999, 2018; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; Martins et al., 2021). A definição original está ligada a uma sensação de proteção que assegura a satisfação das necessidades presentes e futuras, contribuindo para a diminuição do medo e da ansiedade (Maslow et al., 1945).

Schein e Bennis (1965) destacaram a segurança psicológica como elemento fundamental, para que as pessoas se sintam confortáveis para modificar o seu comportamento perante mudanças organizacionais, promovendo um ambiente que incentiva a experimentação e a aceitação do fracasso, livre de medo de retaliações.

Kahn (1990) evidenciou a segurança psicológica como um fator crucial para o envolvimento genuíno dos colaboradores. Segundo o autor, os indivíduos tendem a expressar-se de forma plena apenas quando se sentem protegidos contra possíveis consequências negativas para a sua autoestima ou carreira.

Edmondson (1999) aprofundou este conceito, definindo a segurança psicológica como uma crença comum de que a equipa está em um espaço seguro para assumir riscos nas interações interpessoais. O seu trabalho foi fundamental para a difusão do tema na investigação académica e empresarial.

Estudos posteriores confirmam que ambientes com alta segurança psicológica favorecem a criatividade, o desempenho e a participação ativa dos colaboradores (Carmeli et al., 2010; Clark, 2020; Frazier et al., 2017). O “Projeto Aristóteles”, conduzido pelo Google em 2012, identificou a segurança psicológica como o fator mais decisivo para o sucesso das equipas, superando a experiência ou inteligência individual dos membros (Da Motta, 2023).

Clark (2020) ampliou o conceito, identificando quatro estágios essenciais para o envolvimento e a inovação nas equipas: inclusão, aprendizagem, contribuição e desafio. Para o autor, cada etapa representa um nível crescente de confiança que permite aos membros integrarem-se, aprenderem, contribuir ativamente e questionarem o status quo.

De forma resumida, pode-se definir a segurança psicológica como o conforto para partilhar ideias, questionar, discordar, assumir erros e pedir ajuda, mesmo diante da

vulnerabilidade social (Carmeli et al., 2010; Clark, 2020; Da Motta, 2023; Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017).

Kahn (1990) já identificava a segurança como base para o engagement no trabalho, uma ideia reforçada por (Edmondson, 1999) e confirmada por estudos posteriores (Carmeli et al., 2010; Clark, 2020; Frazier et al., 2017).

Apesar da crescente importância do conceito no ambiente organizacional, conforme enfatizado por Edmondson (1999), e do aumento significativo de trabalhos sobre segurança psicológica nos últimos anos, sua relação com práticas de gestão de recursos humanos no contexto de empresas familiares permanece pouco explorada (Marques, 2018).

Esta particularidade torna-se ainda mais relevante diante dos desafios das empresas familiares, como a gestão de conflitos, a sucessão e a retenção de talentos (Kellermanns & Eddleston, 2004). A promoção da segurança psicológica pode ser uma estratégia eficaz para ajudar a atenuar tais dificuldades, ao fomentar confiança, abertura e bem-estar nas equipas (Barros & Costa, 2021; Carvalho & Gama, 2020).

Assim, é fundamental aprofundar a investigação sobre como criar contextos organizacionais seguros e produtivos, especialmente adaptados às especificidades das empresas familiares. A literatura atual tem se focado cada vez mais na compreensão da natureza da segurança psicológica, nos fatores que a favorecem e nas suas implicações para indivíduos, equipas e organizações (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

No contexto laboral, a colaboração é um elemento central das atividades organizacionais, e a segurança psicológica é fundamental para compreender a dinâmica das equipas e o sucesso da cooperação (Edmondson & Lei, 2014). Um indicador importante deste ambiente é a cultura de feedback construtivo, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem (Hintze & Scatolin, 2018).

Equipas que realizam uma reflexão coletiva sobre os erros, sem atribuir culpas, fortalecem a confiança e a segurança psicológica (Edmondson, 2004). Este ambiente permite que os colaboradores tomem iniciativas, inovem e assumam riscos calculados, sabendo que serão apoiados e não criticados pelas suas tentativas (Carmeli et al., 2010; Frazier et al., 2017; Rebelo, 2020).

A tabela 1 apresenta uma síntese dos principais modelos e teorias desenvolvidos ao longo dos anos, destacando as suas características e contribuições para o avanço do conhecimento neste domínio.

## Tabela 1

### *Modelos e Teorias da Segurança Psicológica*

Ano	Autores	Modelo/Teoria	Características
1990	William Kahn	<b>Condições de Envolvimento Pessoal</b>	- Segurança psicológica é fundamental para envolvimento emocional no trabalho. - Três condições centrais: significado, disponibilidade emocional e sensação de segurança.
1999	Amy Edmondson	<b>Segurança Psicológica em Equipas</b>	- Clima de segurança permite a tomada de riscos interpessoais. - Elementos-chave: liderança inclusiva, respeito mútuo e apoio organizacional.
2007	Detert & Burris	<b>Comportamento de Voz e Segurança</b>	- Relaciona segurança psicológica à disposição para expressar ideias e preocupações. - Liderança aberta e suporte são essenciais para o comportamento de voz.
2009	Carmeli et al.,	<b>Resiliência Organizacional</b>	- Segurança psicológica como mediadora entre comportamentos pró-sociais e desempenho. - Promove cooperação, criatividade e capacidade de lidar com crises.
2017	Frazier et al.,	<b>Segurança Psicológica e Diversidade</b>	- Foca no papel da segurança para integrar perspetivas diversas. - Essencial para maximizar os benefícios da diversidade em equipas e garantir que todas as vozes sejam ouvidas.

A segurança psicológica não implica ausência de exigência ou um ambiente permissivo. Fundamenta-se no respeito mútuo, permitindo que todos sejam autênticos (Edmondson, 1999); esse clima favorece a autenticidade e a participação ativa, sem comprometer o desempenho ou a responsabilidade coletiva (Frazier et al., 2017).

Segundo Costa & Bastos (2014), ao entrar numa organização, os indivíduos desenvolvem gradualmente um vínculo psicológico, combinando emoções e intenções comportamentais. Quando assimilam os valores da empresa e se comprometem com suas funções, acabam por contribuir para os objetivos organizacionais, refletindo o compromisso organizacional (Pinho et al., 2021).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Internacional em Segurança Psicológica (IISP) em 2022, com 361 participantes (72,5% líderes e 27,5% profissionais de recursos humanos), revelou que 56,9% conhecem o conceito de SP, mas apenas 25,8% das empresas desenvolveram projetos voltados para essa área. Esses dados evidenciam a necessidade de maior atenção à segurança psicológica no ambiente organizacional.

O termo segurança psicológica continua a ganhar destaque em recursos humanos, mas é frequentemente confundida com a proteção da saúde mental (APA, 2023). Quem não conhece o conceito, associa-o à proteção da saúde mental ou à prevenção de danos psicológicos, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho saudável (OMS, 2019).

Essa confusão pode comprometer a compreensão adequada da sua aplicação prática nas organizações. Trata-se, portanto, de um construto relacional, diretamente

vinculado à confiança mútua e ao respeito entre os membros da equipa (Carmeli et al., 2010).

Diferentemente da saúde mental, que se relaciona ao bem-estar psicológico individual, a segurança psicológica foca na dinâmica coletiva do grupo e em como ela afeta o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho (Kahn, 1990; Newman et al., 2017). Martins (2021) reforça que, além de proteger a saúde mental, ela impulsiona o engagement e a participação ativa.

Nesse sentido, Brandão (2018) complementa ao destacar que tais ambientes reduzem o stress, aumentam a inovação e a criatividade e contribuem para a retenção de talentos; evidenciando a relação entre segurança psicológica e desempenho organizacional (Nembhard & Edmondson, 2006).

A ausência de segurança psicológica, pode resultar em diversas consequências negativas, conforme argumenta Martins (2021), incluindo ansiedade, insegurança e até patologias como a Síndrome de Burnout. Esses impactos também são abordados por Rebelo (2020), que destaca que, em contextos laborais onde os colaboradores não se sentem seguros para expressar opiniões, há um comprometimento da criatividade e inovação.

Pedro et al. (2016) corroboram dessa perspectiva ao afirmar que ambientes inseguros geram silêncio organizacional, dificultando a aprendizagem e a adaptação a mudanças. Estudos indicam que a segurança psicológica influencia atitudes e comportamentos organizacionais, incentivando a troca de informações, criatividade, mudanças e o sucesso empresarial (Carmeli et al., 2009; Da Motta, 2023; Edmondson & Lei, 2014; Kahn, 1990).

Hanshaw (2018) destaca que as interações entre diferentes níveis de segurança psicológica podem ter impactos complexos, variando conforme o contexto cultural e setorial. Essa visão encontra eco em Santucci (2023), que aponta que a segurança psicológica favorece a resolução de problemas e a aprendizagem organizacional, consolidando-se como um fator essencial para o desenvolvimento empresarial.

Garantir um espaço seguro para expressão e aprendizado nesses ambientes reduz falhas e melhora a segurança operacional (Martins et al., 2021). Além disso, Bergmann & Schaeppi (2016) defendem que um ambiente psicologicamente seguro é essencial para superar barreiras à aprendizagem individual e coletiva.

Morrisson (2014) introduz o conceito de "voz ascendente", referindo a disposição do colaborador em partilhar sugestões e preocupações com superiores, o que fortalece a

cultura organizacional e promove a melhoria contínua. A interconexão entre os estudos demonstra que a criação de um ambiente psicologicamente seguro é fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações (IISP, 2022).

Num contexto global de rápidas mudanças e crescente complexidade, a segurança psicológica destaca-se como fator-chave para o sucesso organizacional, ao sustentar a colaboração, a aprendizagem contínua e a adaptação a cenários incertos (Edmondson, 2018). Criar culturas organizacionais baseadas na confiança, transparência e inclusão reforçam a resiliência e o crescimento sustentável das equipas (Clark, 2020; Da Motta, 2023).

Segundo diretrizes da OMS e da OIT, fatores como sobrecarga, comportamentos negativos e violência psicológica podem afetar negativamente tanto a saúde mental dos colaboradores como o seu desempenho (OIT 2019; OMS 2019). Frazier et al. (2017) salientam ainda que a sensação de segurança reduz o stress e a ansiedade, contribuindo para menor burnout e maior satisfação no trabalho.

A American Psychological Association (APA, 2023) faz uma distinção entre segurança física e psicológica, salientando que, enquanto a primeira protege a integridade física, a segunda é fundamental para um ambiente organizacional saudável, assente na confiança e na comunicação aberta. Rocha (2024) reforça que a falta de segurança psicológica pode gerar ameaças interpessoais, comprometendo o trabalho em equipa.

Essa visão é sustentada por Akan et al. (2020), que demonstraram que a segurança psicológica incentiva a aprendizagem exploratória e a criatividade, resultando em melhorias no desempenho e na satisfação no trabalho. Kim et al. (2020) corroboram dessa análise, enfatizando que um ambiente seguro permite ajustes comportamentais eficazes e uma melhor resposta aos desafios organizacionais.

Kostopoulos & Bozionelos (2011) identificaram uma relação entre segurança psicológica e aprendizagem organizacional, observando que equipas em ambientes seguros tendem a ser mais inovadoras e abertas à experimentação. Shen et al. (2015) acrescentam que essa segurança está ligada a um clima organizacional positivo e a estilos de liderança transformacional, que favorecem a mudança e fortalecem a confiança nas equipas.

Bandeira (2021) sublinha que uma comunicação clara, gestão participativa e o envolvimento dos colaboradores são fundamentais para reduzir a resistência à mudança e fortalecer a segurança psicológica. Kim et al. (2020) também evidenciam que, embora

a segurança psicológica não afete diretamente a eficácia das equipas, ela favorece comportamentos de aprendizagem que, por sua vez, melhoram o desempenho coletivo.

Um ambiente psicologicamente seguro permite que os colaboradores partilhem ideias e testem novas abordagens sem receio de represálias, o que reforça o trabalho em equipa e estimula a inovação (Carmeli et al., 2010; Edmondson, 1999).

Deste modo, a segurança psicológica assume um papel estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente num contexto de mudança constante e elevada exigência. Torna-se, por isso, fundamental analisar como realidades organizacionais específicas, como as empresas familiares, integram ou negligenciam esta dimensão nas suas práticas de gestão de pessoas, questão explorada no próximo capítulo.

### *1.1 Segurança Psicológica nas Empresas Familiares Portuguesas*

O conceito de empresa familiar apresenta variações na literatura, mas é geralmente definido como uma organização controlada por uma família que participa ativamente na sua gestão (Almeida & Pereira, 2022). De acordo com a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF), estas empresas distinguem-se pela influência significativa da família tanto na propriedade como nas operações do negócio (APEF, 2023).

Adicionalmente a Comissão Europeia (2009) complementa esta visão ao considerar familiares as empresas onde a maioria dos direitos de voto pertence à família fundadora e pelo menos um dos seus membros integra a gestão. Martins (2022) salienta que estas empresas adotam uma visão estratégica de longo prazo, diferenciando-se das empresas não familiares, frequentemente orientadas para resultados financeiros imediatos.

Esta abordagem estratégica traduz-se numa gestão mais estável, onde valores como confiança, ética e responsabilidade social influenciam as práticas empresariais (APEF, 2023; Oliveira, 2020). Para Almeida & Pereira (2022) a interação entre família e negócio confere vantagens competitivas, mas também desafios, nomeadamente no que respeita à gestão de conflitos e à profissionalização da empresa.

De Massis et al. (2018) exploram esta complexidade, argumentando que a sobreposição de papéis familiares e empresariais pode impactar a dinâmica organizacional e as relações interpessoais. Neste contexto, a segurança psicológica assume particular relevância, dado que um ambiente aberto ao diálogo e à partilha de ideias pode mitigar tensões e promover a coesão interna (Edmondson, 1999).

Empresas familiares portuguesas têm demonstrado capacidade de inovação e expansão global (Oliveira, 2020). Neste cenário, a segurança psicológica ganha destaque, sendo impulsionada por valores como generosidade, humildade e comunicação aberta, que promovem cooperação e bem-estar (Azoury et al., 2013).

Gil et al. (2014) reforçam esta perspectiva, sublinhando a importância de práticas que incentivem a felicidade no trabalho e a responsabilidade social como fatores-chave para o fortalecimento do vínculo entre líderes e colaboradores. Contudo, apesar do impacto positivo da segurança psicológica nas empresas familiares, a investigação sobre este tema permanece limitada.

Segundo Massis et al. (2018) poucos analisaram como a segurança psicológica é percebida e aplicada nestas organizações. Assim, compreender como as empresas familiares podem integrar a segurança psicológica nas suas práticas de gestão torna-se essencial para garantir sucesso destas empresas no contexto português.

Para Erdogan et al. (2020) a confiança e o respeito são fundamentais para equilibrar tradição e inovação nas empresas familiares. Arijs & Michiels (2021), destacam que a resiliência e comunicação aberta promovem bem-estar e segurança psicológica; enquanto a inclusão de membros familiares e não familiares pode gerar desafios colaborativos (Edmondson, 1999).

Frazier et al. (2017) e Hanson & Keplinger (2020) destacam que gerir bem a segurança psicológica pode melhorar o desempenho organizacional, especialmente em empresas familiares. Apesar de mais antigas, as conclusões de Gersick et al. (1997) mantêm-se atuais, ao mostrar que a liberdade para expressar opiniões sem receio é crucial para a continuidade e o sucesso destes negócios.

Marnoto et al. (2024) afirmam que, nas empresas familiares, a inovação atual vai além do lucro, promovendo mudanças estratégicas que reforçam a segurança psicológica e o ambiente organizacional; torna-se crucial alinhar as expectativas dos colaboradores com os objetivos da organização. Daí que a gestão de recursos humanos, assume um papel central na construção de uma cultura organizacional sólida, inclusiva e orientada para o bem-estar (Frazier et al., 2017).

Assim, no próximo capítulo, exploraremos como as práticas de gestão de recursos humanos podem ser um fator determinante na construção de ambientes de trabalho seguros, alinhados aos valores organizacionais, promovendo um clima de confiança e colaboração, e contribuindo para a sustentabilidade e inovação nas empresas familiares (Baer & Frese, 2003; De Massis et al., 2022).

## **2. Segurança Psicológica e Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos assume um papel estratégico na promoção da segurança psicológica, ao criar condições que favorecem a confiança mútua, o respeito interpessoal e a expressão aberta e segura de ideias no ambiente de trabalho (Frazier et al., 2017).

Práticas estruturadas de recursos humanos promovem um ambiente saudável, contribuindo para a retenção de talentos e o aumento da produtividade (Gonçalves & Neves, 2010). Embora Boxall e Purcell (2016) não abordem especificamente o conceito de segurança psicológica, destacam a importância do engagement e de práticas de gestão de pessoas que favorecem ambientes de confiança e envolvimento.

A percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos influencia diretamente os níveis de satisfação e de segurança psicológica no trabalho (Clark, 2020; Marnoto et al., 2024). Fatores como comunicação clara, participação ativa e um sistema de avaliação de desempenho justo estão associados a um maior bem-estar no trabalho (Edmondson, 2018; Gonçalves & Neves, 2010).

O desenvolvimento profissional e a aprendizagem contínua são essenciais para um ambiente seguro e inclusivo, apoiando a trajetória dos colaboradores (Armstrong, 2014). Estruturas de diálogo e oportunidades de crescimento individual aumentam a motivação e o compromisso com os objetivos organizacionais (Nishii, 2013).

Nas empresas familiares, a proximidade entre gestores e colaboradores fortalece a confiança, mas pode dificultar a profissionalização, especialmente no recrutamento e sucessão (Marques, 2018). A cultura organizacional e a transmissão de valores são essenciais para reter talentos e garantir a sustentabilidade, criando um ambiente colaborativo e transparente (Paulus, 2023).

Embora a segurança psicológica seja um conceito indispensável, ainda há desafios significativos na sua implementação eficaz (Newman et al., 2017). Programas de capacitação e formações regulares surgem como soluções fundamentais para reforçar a confiança e permitir que os colaboradores compreendam melhor o seu papel, sentindo-se mais confortáveis para contribuir ativamente (Edmondson, 2018).

A capacidade das empresas de se adaptarem às mudanças depende da implementação de práticas de recursos humanos que incentivem inclusão, engagement e inovação (Boxall & Purcell, 2016). Em consonância, Pacheco et al. (2021) destacam que o clima de segurança psicológica é fruto de estratégias formais e práticas informais que cultivam confiança e transparência; e os departamentos de recursos humanos podem e devem assegurar a existência dessas políticas.

Liderança empática e diversidade são componentes-chave para fomentar uma cultura organizacional segura e de bem-estar (Barros & Costa, 2021; Carvalho & Gama, 2020), e as práticas de recursos humanos podem contribuir organizando programas de formação na área de liderança que se foquem também na necessidade de empatia e diversidade, bem como na criação de uma cultura organizacional segura (Edmondson, 2018).

Um líder que incentiva a participação ativa e a partilha de ideias sem receio de punições fortalece a cultura organizacional e promove melhores resultados coletivos (Detert & Burris, 2007). O feedback contínuo e estruturado é uma ferramenta essencial para reforçar esse ambiente e ajustar expectativas entre as equipas e a liderança (O'Donovan et al., 2020).

Kahn (1990) destaca que diversidade, inclusão e capacitação são essenciais para equipas resilientes e de alto desempenho. Nishii (2013) reforça que políticas de bem-estar e diversidade fortalecem o compromisso organizacional e contribuem para a retenção de talentos e uma reputação corporativa positiva (Barrena-Martínez et al., 2017; Del-Castillo-Feito et al., 2022).

Clark (2020) propõe um modelo de desenvolvimento da segurança psicológica baseado em quatro fases: segurança de inclusão, em que os colaboradores se sentem aceites; segurança para aprender, que encoraja a exploração de novas ideias e competências; segurança para contribuir, permitindo uma participação ativa; e segurança para desafiar, onde as pessoas se sentem confortáveis para questionar o status quo e propor inovações.

Incluir os colaboradores nas decisões é essencial para garantir segurança psicológica, pois possibilita a expressão de opiniões sem medo de julgamento ou penalização (Edmondson, 2018). No entanto, nem todas as organizações conseguem garantir essa inclusão de forma eficaz.

A ausência de mecanismos estruturados de participação pode resultar em decisões concentradas em grupos restritos, limitando o potencial da diversidade cognitiva (Page, 2007; Plouffe et al., 2023). Práticas como a escuta ativa e a valorização de diferentes perspetivas são fundamentais para fortalecer a inclusão na tomada de decisão (Foster et al., 2022).

Empresas que investem em diversidade, inclusão e segurança psicológica criam ambientes mais dinâmicos, inovadores e resilientes, capazes de responder melhor aos desafios do mercado (Clark, 2020; Da Motta, 2023; Edmondson, 2018). A falta de

segurança psicológica pode resultar em danos emocionais severos, comprometendo o desempenho e a autoestima dos colaboradores (Clark, 2020).

Em ambientes inseguros, os colaboradores tendem a silenciar-se, evitando contribuir para o sucesso organizacional (Da Motta, 2023). Esse silêncio organizacional afeta a criatividade, o aprendizado e a identificação de problemas (Knoll & Redman, 2016), limitando a inovação e a colaboração.

Edmondson & Brandsby (2023) identificam quatro barreiras à expressão dos colaboradores: medo de parecer ignorante, incompetente, intrusivo ou negativo. Num ambiente sem segurança psicológica, os colaboradores tendem a evitar a exposição, limitando a participação ativa e o desenvolvimento organizacional (Da Motta, 2023).

Quando os colaboradores se sentem à vontade para partilhar erros e questões sensíveis, o risco de falhas graves diminui (Grailey et al., 2021). Para promover eficazmente a segurança psicológica, as soluções devem ser ajustadas às necessidades de cada organização, através de um processo dinâmico de avaliação e feedback (Edmondson, 2019).

Promover a segurança psicológica requer um diálogo aberto entre colaboradores e liderança, apoiado por mudanças culturais e estruturais (Clark, 2020; Edmondson, 1999). Esses ambientes favorecem não apenas a saúde mental, mas também a retenção de talentos (Workplace Options, 2023).

Para garantir esse ambiente, as organizações devem adotar estratégias como a transparência, o feedback contínuo, a diversidade e a liderança inclusiva (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Dessa forma, consolidam uma cultura de trabalho baseada na confiança, inovação e crescimento sustentável (Boxall & Purcell, 2016).

Em suma, ao integrarem estratégias orientadas para a segurança psicológica, as práticas de gestão de recursos humanos tornam-se catalisadoras de culturas organizacionais mais resilientes, inovadoras e preparadas para enfrentar os desafios de um contexto em constante mudança (Frazier et al., 2017).

### **3. Metodologia**

#### *3.1 Desenho de Estudo*

A presente investigação adotou uma estratégia de natureza qualitativa, adequada ao objetivo de compreender fenómenos sociais a partir da perspetiva dos participantes, em contextos específicos (Creswell & Poth, 2016). A escolha da estratégia decorreu da

natureza exploratória do estudo, centrado na análise das práticas e políticas de segurança psicológica em empresas familiares, a partir das percepções dos gestores de recursos humanos.

Seguiu-se uma lógica indutiva, partindo da realidade empírica para a construção do conhecimento, com foco na identificação de padrões e temas emergentes (Saunders et al., 2019). Esta abordagem mostrou-se particularmente pertinente para explorar fenómenos ainda pouco estudados e sujeitos a múltiplas interpretações.

O método qualitativo indutivo possibilitou uma análise aprofundada das experiências dos participantes, através de entrevistas semiestruturadas e análise temática, técnicas eficazes na investigação social (Braun & Clarke, 2021). Esta abordagem favoreceu a triangulação de dados e gerou contributos relevantes para a gestão de recursos humanos.

Usou-se um desenho de estudo descritivo e exploratório por meio de entrevistas, para captar as nuances, suas percepções e entender as suas experiências sobre a segurança psicológica no ambiente de trabalho. O intuito é o de identificar os fatores contextuais e individuais que contribuem para um ambiente de trabalho seguro e psicologicamente saudável. Esta metodologia é apropriada para investigar fenômenos pouco explorados e obter insights detalhados.

### *3.2 Participantes e Procedimento*

A amostra deste estudo foi composta por gestores de recursos humanos de empresas familiares, selecionadas a partir da base de dados fornecida pela Associação das Empresas Familiares Portuguesas. Procurou-se incluir participantes com experiência direta na gestão de pessoas em contextos organizacionais familiares, permitindo assim o acesso a percepções informadas sobre as práticas e políticas de segurança psicológica.

A escolha deste grupo de entrevistados deve-se ao seu papel central na gestão de pessoas e na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, sendo frequentemente os primeiros a observar ou intervir em situações de risco psicológico ou de disfunção relacional nas equipas. A seleção dos participantes seguiu um critério de amostragem por conveniência, com recurso a contactos institucionais e redes profissionais.

O presente estudo baseou-se nos resultados obtidos de um total de onze entrevistas (n=11), envolvendo empresas de diferentes dimensões e setores de atividade do norte de Portugal. Pela Tabela 2, constata-se que os participantes deste estudo são profissionais de Recursos Humanos, com idades entre os 27 e os 57 anos, sendo a maioria do género

feminino (7 participantes, 63,6%). A maioria possui licenciatura (8 participantes, 72,7%), e a experiência média na área é de 12 anos. A maior parte trabalha no setor secundário (7 participantes, 63,6%) e em empresas de média dimensão (5 participantes, 45,5%). A qualificação é elevada, com predominância de licenciados, e a experiência varia entre menos de 10 anos (3 participantes, 27,3%) até 20 anos ou mais (3 participantes, 27,3%).

**Tabela 2**

*Caraterização dos Participantes*

Empresa	Idade	Género	Nível Académico	Setor de Atividade	Cargo	Tempo de Experiência em RH (anos)
Grande	44	F	Licenciatura	Secundário	Diretor de RH & Cultura	8
Média	43	M	Licenciatura	Terciário	Responsável de RH	17
Pequena	27	F	Mestrado	Terciário	Diretor de RH	4
Grande	56	F	Doutoramento	Secundário	Diretor de Pessoas, Marcas e Comunicação	10
Grande	38	F	Licenciatura	Secundário	Diretor de RH	4
Média	47	F	Licenciatura	Secundário	Diretor de RH	9
Média	42	F	Licenciatura	Secundário	Diretor de RH	20
Grande	40	M	Mestrado	Secundário	Diretor de RH	6
Pequena	44	F	Licenciatura	Terciário	Responsável de RH	17
Média	57	M	Licenciatura	Secundário	Diretor de RH	26
Média	40	F	Licenciatura	Terciário	Diretor de RH	18

*3.3 Instrumentos de Recolha de Dados*

O guião de entrevista foi elaborado a partir da revisão da literatura sobre segurança psicológica e gestão de recursos humanos, em particular, aos contributos de Amy Edmondson. As questões foram adaptadas ao contexto específico das empresas familiares, cujas dinâmicas organizacionais e relações de proximidade podem influenciar as perceções de confiança, abertura e segurança emocional no ambiente de trabalho.

As entrevistas seguiram um guião semiestruturado, concebido para explorar perceções, práticas formais e dinâmicas informais relacionadas com a com a promoção (ou ausência) de segurança psicológica nas empresas familiares. As perguntas procuraram incentivar respostas reflexivas, abordando temas sensíveis como a gestão do erro, o receio de retaliação e a liberdade de expressão, num contexto onde as hierarquias e relações de poder podem ser ambíguas.

Após elaboração do guião, foi submetido e aprovado pela orientadora e de seguida aplicado aos entrevistados, que antecipadamente deram o seu consentimento (para a participação da pesquisa, gravação das entrevistas e utilização dos dados recolhidos),

tendo cada entrevista demorado em média cerca de 45 minutos. O guião está dividido em duas seções distintas.

A primeira parte, dedicada as informações demográficas incluindo, idade, gênero, grau académico, função, tempo de serviço, tempo de experiência na área e desta forma caracterizar a amostra. Na segunda seção, abrangeu questões relacionadas as práticas aplicadas nas organizações para promover a segurança psicológica.

As sequências de perguntas foram por desenvolvimento próprio e validadas por outro autor, incluindo perguntas sobre *a liderança, o feedback, erros e aprendizado, inclusão e diversidade de ideias, conflitos e resolução de problemas*, aspetos que fazem parte da cultura organizacional.

### *3.4 Técnica de Análise de Dados*

Os dados recolhidos foram analisados por meio da análise temática, conforme as orientações de Braun & Clarke (2021), que descrevem um processo estruturado em seis etapas: familiarização com os dados, codificação inicial, construção dos temas, revisão dos temas, definição e nomeação das categorias, e elaboração do relatório final. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e cuidadosamente revisadas para garantir a fidelidade do conteúdo.

A codificação foi realizada manualmente, visando identificar padrões relevantes nas perceções dos gestores de recursos humanos acerca da segurança psicológica em empresas familiares. Posteriormente, a análise temática foi complementada com o uso do software Nvivo, versão 15, que facilitou a organização, agrupamento e extração de insights dos dados, promovendo maior rigor, transparência e consistência na análise (Paulus et al., 2017).

A interpretação dos resultados foi realizada em diálogo com a literatura existente, confrontando os achados com estudos prévios sobre segurança psicológica e gestão de recursos humanos em contextos organizacionais familiares (Baer & Frese, 2003; Frazier et al., 2017). Esse procedimento permitiu compreender não apenas as estratégias adotadas para promover um ambiente psicologicamente seguro, mas também os obstáculos enfrentados nesse processo.

## **4. Análise de Dados e Conclusões**

A análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas a gestores de recursos humanos permitiu identificar um conjunto robusto de práticas e perspectivas que ilustram os

esforços das organizações em promover ambientes de trabalho abertos, colaborativos e psicologicamente seguros. As categorias principais e suas subcategorias refletem os esforços das empresas para promover uma comunicação aberta, a gestão de erros e a aprendizagem organizacional, além de valorizar a inclusão e a resolução de conflitos no ambiente de trabalho.

A combinação da análise manual e do suporte tecnológico assegurou um tratamento rigoroso dos dados, proporcionando uma compreensão profunda e detalhada das experiências e percepções dos participantes. No total, foram identificadas 285 unidades de respostas, refletindo tópicos recorrentes nas entrevistas.

A Tabela 3 apresenta o número total de unidades de resposta por cada categoria e subcategoria, bem como o número de entrevistados/organizações cujas contribuições estão representadas em cada subcategoria (excertos ilustrativos retirados das entrevistas), alinhados a cada uma das questões da pesquisa. A interpretação dos dados, procura compreender não apenas as práticas relatadas, mas também os significados atribuídos pelos gestores às ações desenvolvidas nas suas organizações.

**Tabela 3**

*Número de unidades de respostas e organizações por categoria*

<b>Temáticas</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Frequência de unidades de resposta / organizações</b>
<b>1. Comunicação com chefias</b>	Avaliação de Desempenho	<b>Ferramentas para melhoria contínua</b> – “A avaliação de desempenho inclui uma autoavaliação e uma avaliação por parte da chefia” (E1); <b>Sessões de feedback</b> - “essas reuniões são sempre finalizadas com uma conversa de feedback entre a chefia direta e o colaborador” (E11)	6/5
	Comunicação Interna	<b>Canais de comunicação</b> - “caso surjam situações mais sensíveis ou críticas que não encontrem resolução direta, existe também um Canal de Denúncia” (E1); <b>características da comunicação</b> - “a comunicação interna é essencial para o funcionamento de qualquer empresa, e a abertura entre colegas é algo espontâneo e valorizado” (E10)	16/9
	Formação das Lideranças	<b>Investimento na capacitação</b> - “investimos fortemente na formação. Temos uma academia com formação digital, mas também promovemos muitas formações presenciais em liderança” (E4); <b>Reuniões regulares</b> –	3/3

		<i>“Reuniões promovem abertura e essas iniciativas devem ser formalmente incluídas no calendário da empresa” (E5)</i>	
	Proximidade Hierárquica	<b>Acessibilidade da liderança</b> - <i>“a liderança vai ao terreno para fortalecer a relação com as equipas” (E6); Práticas de proximidade</i> - <i>“os colaboradores têm à sua disposição um gabinete onde podem, de forma confidencial, bater à porta e ter uma conversa privada com a Direção de Recursos Humanos” (E8)</i>	11/6
	Subtotal		36
<b>2. Feedback</b>	Avaliação de Desempenho	<b>Características do processo</b> - <i>“temos uma avaliação obrigatória anual, mas também fazemos checkpoints ao longo do ano para dar e receber feedback mais imediato” (E11); Desenvolvimento das lideranças</i> - <i>“apostámos em formação específica sobre feedback e feedforward; com o objetivo de treinar os avaliadores no processo de feedback” (E5)</i>	9/6
	Comunicação	<b>Abertura ao diálogo</b> - <i>“temos reuniões frequentes e promovemos momentos informais de conversa para facilitar a partilha” (E2); Momentos internos de suporte</i> - <i>“iniciativas de escuta desde o momento de acolhimento, incentivando a participação ativa” (E7); Ambiente colaborativo</i> - <i>“nem é preciso agendar reunião, é muito informal. Na pausa para o café as pessoas falam sobre tudo” (E10)</i>	5/3
	Escuta Ativa	Canais específicos – <i>“Temos canais acessíveis - a caixinha de sugestões” (E3); Promoção da confiança</i> - <i>“o nosso inquérito anual de satisfação é uma ferramenta essencial que nos ajuda a direcionar a agenda anual” (E9)</i>	8/5
	Feedback Estruturado	<b>Formação sobre feedback</b> - <i>Formação prática é aplicada aos avaliadores: “apostámos em formação específica sobre feedback e feedforward” (E5); Ferramentas de feedback</i> - <i>“usamos uma ferramenta interna onde registamos comportamentos e atitudes relevantes” (E1); Características do feedback</i> - <i>“um programa de feedback contínuo com duas dimensões: uma mais humana e outra funcional” (E4)</i>	13/8
	Subtotal		35
<b>3. Erros e aprendizados</b>	Aceitação do Erro	<b>Valorização da aprendizagem</b> – <i>“A nossa missão é promover uma cultura onde errar não é o fim, mas uma oportunidade para aprender” (E4); Ambiente de transparência</i> – <i>“Aqui é cultura, interpretamos o erro como uma oportunidade de crescimento (E10)</i>	5/3
	Formação e Sensibilização	<b>Melhoria contínua</b> - <i>A formação é contínua e adaptada às áreas mais exigentes (E7); Capacitação para evitar erros</i> - <i>“Há um período de formação extenso, especialmente</i>	5/2

		<i>em áreas como consultoria e investimento” (E3)</i>	
	Incentivo à Partilha de Ideias	<b>Ferramentas de sistematização</b> – <i>Temos ferramentas próprias, formulários que nos ajudam a sistematizar as ideias dos colaboradores (E1); Premiação anual</i> - <i>“Temos uma premiação anual para as melhores ideias, que são avaliadas pelos próprios colegas” (E4); Reuniões de recolha de ideias</i> – <i>“Implementamos os fóruns de recolha de ideias” (E3); Promover a escuta</i> - <i>“barómetros e ferramentas de escuta ativa” (E5)</i>	2/2
	Partilha de Boas Práticas	<b>Plataformas internas</b> -  <i>“Temos uma plataforma onde todas as áreas do grupo têm a liberdade e a responsabilidade de partilhar tanto boas práticas como experiências” (E2)</i>  <b>Academia</b> - <i>“A nossa Academia de Formação será uma das principais ferramentas” (E5); Manual de acolhimento</i> – <i>“Temos esta ferramenta que permite aos colaboradores terem acesso aos arquivos de todas áreas e ter contato com os projetos existentes” (E10)</i>	9/8
	Registo e Análise de Erros	<b>Biblioteca de conhecimento</b> - <i>“Temos uma ferramenta de registo de erros dentro do sistema de gestão” (E3); Workshops de melhoria</i> - <i>“Realizamos reuniões quadrimestrais dedicadas à partilha de situações que correram menos bem” (E1)</i>	8/6
	Subtotal		29
<b>4. Inclusão e valorização</b>	Acesso à Informação	<b>Canais disponíveis</b> - <i>“Atualmente, todos os trabalhadores têm acesso ao portal digital com ferramentas úteis e à caixa de sugestões” (E5); Integração informacional</i> – <i>“Todos colaboradores têm acesso ao portal digital, com novidades para que se sintam motivados a usar” (E5)</i>	7/6
	Incentivo ao Diálogo	<b>Espaços formais/informais</b> - <i>“A sessão semanal é um momento onde se esclarece tudo, e todos têm voz, independentemente do cargo ou da função” (E6); Proximidade interpessoal</i> - <i>“Na pausa para o café as pessoas falam sobre tudo” (E10)</i>	11/6
	Colaboração	<b>Valores colaborativos</b> - <i>“Temos vindo a promover o espírito de entajuda porque acreditamos que, quando um precisa, o outro deve estar lá” (E3); Dinâmicas de partilha</i> - <i>“Cada colaborador tem um papel importante... todos contam da mesma forma” (E1)</i>	7/6
	Valorização das Ideias	<b>Caixas de sugestões</b> – <i>“Temos caixas de sugestões anónimas onde todos colaboradores podem partilhar suas ideias, contribuições e inquietações” (E3); Feedback das ideias</i>	9/4

**recolhidas** - “Temos um canal de inovação interna onde os colaboradores podem submeter ideias, que depois são comentadas, votadas e analisadas por um júri” (E9)

	Subtotal		34
<b>5. Resolução de conflitos</b>	Formação e Desenvolvimento	<b>Capacitação em conflitos</b> - “Realizamos formação interna sobre gestão de stress e conflitos” (E7); <b>Formação contínua</b> – “Nossa ambição mantém-se em investir na melhoria contínua, inovação e transformação das nossas equipas” (E4)	11/7
	Mediação pela Liderança	<b>Intervenção das chefias</b> - “A resolução de conflitos dentro das equipas deve ser, em primeira instância, uma responsabilidade das lideranças” (E11); <b>Proximidade e apoio</b> - “nosso objetivo é resolver o conflito o mais rápido possível para que não se agrave, garantindo um ambiente saudável e colaborativo” (E5)	9/6
	Promoção do Diálogo	<b>Espaços de escuta</b> – “Devemos permitir que as pessoas tenham espaços para se comunicarem connosco (E9); <b>Comunicação horizontal</b> – “sempre que encontramos um problema, reunimos colaboradores e lideranças para encontrar soluções” (E6)	10/7
	Resolução de Conflitos	<b>Abordagem transparente</b> -  “A primeira estratégia é não colocar o problema debaixo do tapete” (E3)  <b>Foco na solução</b> – “Termos lideranças capazes de identificar e resolver os conflitos” (E7)	12/8
	Subtotal		42
<b>6. Recomendações</b>	Abertura à Participação	<b>Espaços seguros</b> -  “Dar espaço para as pessoas falarem e criar uma cultura de aceitação do erro é fundamental” (E5);  <b>Estímulo à melhoria</b> – “Para nós, é extremamente importante que os colaboradores nos procurem para sugerir melhorias, mesmo com 37 anos de atividade” (E11)	6/4
	Boas Práticas de Gestão	<b>Alinhamento estratégico</b> - “Se os líderes da organização não estiverem comprometidos com esta abordagem... dificilmente terá um impacto significativo” (E5); <b>Participação no desenvolvimento contínuo</b> - o feedback não deve ser associado exclusivamente à correção de erros, mas sim ao desenvolvimento contínuo” (E1); <b>Proximidade e acolhimento</b> - “Se eu, como líder, não tiver a capacidade de explicar que todos fazem parte desse caminho...” (E3)	27/11

	Comunicação e Escuta Ativa	<b>Comunicação estruturada</b> - “O processo de escuta ativa é essencial e deve ser o mais informal possível” (E9); <b>Tempo para diálogo</b> - “Essas iniciativas devem ser formalmente incluídas no calendário da empresa” (E2)	12/6
	Cultura de Feedback	<b>Feedback frequente</b> – “Fazemos questão de valorizar e agradecer sempre que partilham as suas sugestões” (E7); <b>Ambiente de confiança</b> – “Se os colaboradores não se sentem ouvidos, dificilmente vão confiar em nós e, sem essa confiança, o nosso papel fica muito mais difícil” (E11)	2/3
	Liderança Humanizada	<b>Compromisso com escuta</b> - “Se não forem marcadas e institucionalizadas essas práticas de escuta, os colaboradores podem não reconhecer a sua importância e os gestores podem não as valorizar devidamente” (E1); <b>Proximidade e visão estratégica</b> - “A liderança vai ao terreno para fortalecer a relação com as equipas” (E6); <b>Formação da Liderança</b> - “Promovemos muitas formações presenciais em liderança” (E4)	20/7
	Subtotal		67
7. Desafios	Não Sentem Desafios	<b>Alinhamento e profissionalização</b> - “Adotámos práticas muito profissionalizadas, mas sempre com atenção à nossa cultura” (E5); <b>Cultura de abertura</b> - “Os colaboradores sentem-se à vontade para fazer perguntas e pedir ajuda, o que cria uma conexão genuína com a equipa” (E4); <b>Gestão da mudança</b> – “Não é só impor a mudança. Temos de ajudar as pessoas a construir e a fazer parte da transformação” (E5)	36/7
	Sentem Desafios	<b>Dificuldade em implementar políticas</b> - “Senti dificuldades em implementar políticas formais de RH... a administração acreditava que não era necessária” (E7); <b>Resistência à mudança organizacional</b> - “Sinto que há uma grande resistência à mudança em vários aspetos” (E10); “A administração... não está preparada para mudanças, porque sempre trabalharam assim e deu certo” (E8)	6/4
	Subtotal		42
<b>Total</b>	<b>28 Categorias</b>	<b>65 Subcategorias</b>	<b>285 Unidades de Respostas</b>

#### 4.1 Comunicação com Chefias

Esta temática integra 36 unidades de resposta, distribuídas por quatro categorias principais. Os entrevistados evidenciam que a comunicação com as chefias sobre temas sensíveis é promovida através de práticas formais e informais, com destaque para a existência de canais estruturados e de uma cultura de abertura entre os níveis hierárquicos.

A comunicação interna foi a categoria mais representativa, sendo que os gestores reconhecem a importância de manter canais acessíveis e específicos para situações críticas, como o canal de denúncia, e valorizam uma comunicação espontânea e fluida no dia a dia. Um dos entrevistados referiu: *“a comunicação interna é essencial para o funcionamento de qualquer empresa, e a abertura entre colegas é algo espontâneo e valorizado”* (E10).

Adicionalmente, a proximidade hierárquica surge como um elemento central, com práticas que promovem o acesso informal à liderança, como gabinetes de escuta confidencial ou visitas regulares das chefias às equipas. Um dos gestores afirmou *“A liderança vai ao terreno para fortalecer a relação com as equipas”* (E6). Esta abordagem fortalece a confiança e legitima o espaço para conversas sobre questões mais delicadas.

Os entrevistados, destacam a formação das lideranças, com ênfase na capacitação para gerir temas sensíveis, reforçando a preparação dos líderes para lidar com estas situações com sensibilidade e clareza. Um dos gestores partilhou *“Investimos fortemente na formação. Temos uma academia com formação digital, mas também promovemos muitas formações presenciais em liderança”* (E4).

Por fim, as sessões de avaliação de desempenho, que segundo os entrevistados, são muitas vezes acompanhadas de momentos de feedback e funcionam como mecanismos formais para abordar questões delicadas, permitindo que colaboradores e líderes expressem preocupações de forma estruturada. Como partilhou um entrevistado *“Essas reuniões são sempre finalizadas com uma conversa de feedback entre a chefia direta e o colaborador”* (E11).

No seu conjunto, os dados demonstram que a comunicação com as chefias sobre temas sensíveis não se limita a protocolos formais, mas está enraizada numa cultura organizacional que promove a confiança, a escuta ativa e a presença efetiva da liderança junto das equipas.

## **4.2 Feedback**

As práticas de feedback entre colegas e chefias emergem como um mecanismo essencial de aprendizagem organizacional e desenvolvimento humano, revelando-se estruturadas, frequentes e integradas em diferentes níveis de comunicação. Esta temática reúne 35 unidades de resposta, agrupadas em quatro categorias. Os testemunhos analisados apontam para uma abordagem cada vez mais sistemática e transversal, na qual o feedback é não só encorajado como institucionalmente valorizado.

A categoria mais expressiva é o feedback estruturado, com recurso a ferramentas digitais e programas internos, evidencia um esforço consciente de formalização. *“Usamos uma ferramenta interna onde registamos comportamentos e atitudes relevantes” (E1)*. Em alguns casos, são implementados programas com componentes técnicas e humanas *“Um programa de feedback contínuo com duas dimensões: uma mais humana e outra funcional” (E4)*. Segundo os entrevistados, a existência de sistemas de registo de comportamentos e a implementação de modelos que integram dimensões técnicas e relacionais demonstram maturidade organizacional e intenção de tornar o feedback parte integrante da cultura corporativa.

Associada a esta estrutura está a prática da avaliação de desempenho, que, para além da sua função clássica, integra checkpoints ao longo do ano. Segundo os entrevistados, esta abordagem permite intervenções mais frequentes e ajustadas, promovendo um acompanhamento contínuo que facilita a correção de desvios e o reforço de comportamentos positivos. *“Temos uma avaliação obrigatória anual, mas também fazemos checkpoints ao longo do ano para dar e receber feedback mais imediato” (E11)*.

A escuta ativa, por sua vez, aparece como uma dimensão complementar e essencial. Os entrevistados mencionaram alguns exemplos: Inquéritos de satisfação, caixas de sugestões e barómetros internos. *“O nosso inquérito anual de satisfação é uma ferramenta essencial que nos ajuda a direccionar a agenda anual” (E9)*. Consideram como sendo ferramentas que ilustram o empenho das organizações em acolher as perspetivas dos seus membros, contribuindo para uma cultura mais participativa e responsiva.

Um outro tema que surgiu nas entrevistas é a comunicação, com destaque para os momentos informais de interação, reforça a horizontalidade das relações e a espontaneidade do diálogo. *“Nem é preciso agendar reunião, é muito informal (E3)*. Outro gestor partilha *“Na pausa para o café as pessoas falam sobre tudo” (E10)*. A informalidade, longe de fragilizar a comunicação, potencia a confiança e torna o feedback mais natural e acessível no quotidiano laboral.

Os dados sugerem uma maturidade crescente das organizações na promoção de culturas de feedback estruturado e contínuo, que combinam instrumentos formais com uma atitude de escuta aberta e proximidade interpessoal.

### 4.3 Erros e Aprendizagens

A partilha de erros e aprendizagens nestas organizações, evidencia uma mudança cultural significativa, marcada pela valorização do erro como motor de desenvolvimento individual e coletivo. Esta temática, composta por 29 unidades de resposta, está estruturada em cinco categorias que revelam a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua.

Segundo os entrevistados, a aceitação do erro, ainda que emergente é uma abordagem construtiva que valoriza a transparência e a aprendizagem contínua. *“A nossa missão é promover uma cultura onde errar não é o fim, mas uma oportunidade para aprender” (E4)*. Esta visão é reforçada pela crença na transparência: *“Interpretamos o erro como uma oportunidade de crescimento” (E10)*. Esta atitude cria espaço para o risco controlado e estimula a confiança entre os membros da organização.

Um outro aspeto relatado pelos entrevistados, é a formação e sensibilização pelo seu papel preventivo, preparando os colaboradores para lidar com a complexidade das suas funções. *“Há um período de formação extenso, especialmente em áreas como consultoria e investimento” (E3)*. A aposta em formação técnica e comportamental, ajustada a áreas de maior exigência, revela um compromisso com a capacitação permanente e a redução da reincidência dos erros.

A partilha de boas práticas é outra dimensão fortemente mencionada pelos gestores. Plataformas digitais, academias internas e manuais de acolhimento contribuem para criar uma rede de conhecimento acessível e partilhada, onde os acertos se tornam inspiração coletiva e os erros oportunidades de melhoria. Como partilhado por um dos entrevistados *“Temos uma plataforma onde todas as áreas do grupo têm a liberdade e a responsabilidade de partilhar tanto boas práticas como experiências” (E2)*.

O registo e análise sistemática de falhas reforçam esta lógica de aprendizagem. Entrevistados mencionaram a existência de ferramentas de registo de erros e reuniões específicas para discutir situações de erros, mostrando que o erro é tratado de forma integrada, permitindo à organização evoluir com base na reflexão estruturada. *“Temos uma ferramenta de registo de erros dentro do sistema de gestão” (E3)*.

Por fim, o incentivo à partilha de ideias, ainda que menos frequente, é apontado pelos entrevistados como motor de inovação. A criação de fóruns, prémios e ferramentas para recolha de sugestões reforça o envolvimento dos colaboradores e alimenta um ciclo virtuoso de escuta, aprendizagem e melhoria. *“Temos uma premiação anual para as melhores ideias, que são avaliadas pelos próprios colegas” (E4)*.

Estas práticas indicam uma cultura de maturidade organizacional, na qual errar é permitido, refletido e aproveitado como fator de inovação e aperfeiçoamento dos processos internos.

#### **4.4 Inclusão e Valorização**

Esta temática, com 34 unidades de resposta, reflete o esforço das organizações em criar ambientes inclusivos, onde o contributo dos colaboradores é valorizado, a informação é acessível e a participação é incentivada. Os dados recolhidos demonstram que as organizações têm vindo a desenvolver múltiplas estratégias para garantir que todos se sintam ouvidos, envolvidos e reconhecidos.

O incentivo ao diálogo emerge como um valor transversal, traduzido em espaços formais e informais onde os colaboradores são convidados a expressar as suas opiniões. Reuniões abertas, sessões de esclarecimento e momentos espontâneos de conversa constituem práticas que promovem a equidade na expressão e o envolvimento ativo de todos. *“A sessão semanal é um momento onde se esclarece tudo, e todos têm voz, independentemente do cargo ou da função” (E6).*

A colaboração e interajuda são igualmente enaltecidas pelos entrevistados, revelando um espírito de comunidade e responsabilidade partilhada. *“Temos vindo a promover o espírito de entreajuda porque acreditamos que, quando um precisa, o outro deve estar lá” (E3).* Esta lógica de apoio mútuo cria ambientes mais solidários, onde a entreajuda não é vista como exceção, mas como parte da cultura organizacional.

De acordo com os gestores de algumas organizações (4), a valorização das ideias é promovida através de canais específicos: caixas de sugestões e plataformas digitais, que permitem a recolha, análise e reconhecimento do contributo dos colaboradores. Um dos entrevistados partilhou *“Temos um canal de inovação interna onde os colaboradores podem submeter ideias, que depois são comentadas, votadas e analisadas por um júri” (E9).* Esta prática reforça o sentimento de pertença e a perceção de que cada voz conta.

O acesso à informação, por fim, é identificado pelos entrevistados como facilitador da inclusão. Ferramentas digitais, portais internos e sistemas de comunicação acessíveis contribuem para garantir que todos têm as mesmas oportunidades de conhecimento e participação, reduzindo desigualdades e fomentando a transparência. Como afirmou um dos entrevistados *“Atualmente, todos os trabalhadores têm acesso ao portal digital com ferramentas úteis e à caixa de sugestões” (E5).*

Os resultados revelam uma cultura organizacional assente na valorização da voz dos colaboradores e na transparência, com práticas orientadas para a inclusão, o empoderamento e a participação ativa.

#### **4.5 Resolução de Conflitos**

As práticas referidas pelos entrevistados, apontam para um modelo de intervenção que combina responsabilidade partilhada e liderança presente. Esta temática contabiliza 42 unidades de resposta, agrupadas em quatro categorias.

A resolução construtiva, baseada na transparência e na procura ativa de soluções, é uma prática valorizada e evidenciada durante as entrevistas. Como referiu um dos gestores *“A primeira estratégia é não colocar o problema debaixo do tapete”* (E3). Os entrevistados referem que a recusa da omissão e o incentivo à responsabilização são elementos centrais nesta abordagem, que visa transformar os conflitos em oportunidades de crescimento relacional.

Alguns gestores mencionam a formação e desenvolvimento como instrumentos fundamentais, com foco nas competências emocionais e comunicacionais. Um dos gestores respondeu *“Realizamos formação interna sobre gestão de stress e conflitos”* (E7). Para alguns entrevistados, a preparação dos colaboradores para lidar com situações tensas é um investimento para a coesão interna e para sustentabilidade dos relacionamentos profissionais.

A mediação pela liderança assume particular relevância. Os gestores revelam que as chefias devem intervir desde o início dos conflitos, garantindo uma atuação célere, justa e orientada para a manutenção de um ambiente colaborativo. Um outro participante partilhou *“A resolução de conflitos dentro das equipas deve ser, em primeira instância, uma responsabilidade das lideranças”* (E11). Esta presença ativa reforça o papel da liderança como promotora de harmonia.

A promoção do diálogo, foi referida por alguns entrevistados, mencionando os fóruns de escuta e reuniões de alinhamento, para assegurar que todas as partes envolvidas têm espaço para se expressar. *“Sempre que encontramos um problema, reunimos colaboradores e lideranças para encontrar soluções”* (E6). Estas práticas revelam um modelo de gestão de conflitos baseado na responsabilidade partilhada, na capacitação interna e na comunicação empática, prevenindo a escalada de tensões e fortalecendo as relações interpessoais.

#### 4.6 Recomendações

Esta foi a temática mais robusta da análise, com 67 unidades de resposta distribuídas por cinco categorias, indicando que a liberdade de expressão é uma preocupação central e transversal às práticas organizacionais. As práticas sugeridas pelos gestores apontam para a necessidade de lideranças humanizadas, estruturas de escuta eficazes e contextos que favoreçam a participação ativa.

As boas práticas de gestão são vistas como base da cultura de escuta. A coerência entre valores e comportamentos é considerada essencial, sendo a liderança convocada a assegurar a sua materialização quotidiana. *“Se os líderes da organização não estiverem comprometidos com esta abordagem... dificilmente terá um impacto significativo” (E5).*

A liderança humanizada, foi destacada pelos entrevistados, marcada pela escuta estruturada e pela presença genuína, emergindo como promotora da confiança e do alinhamento. O compromisso em ouvir, entender e agir com base nas necessidades das equipas é reconhecido como motor de mudança. *“Se não forem marcadas e institucionalizadas essas práticas de escuta, os colaboradores podem não reconhecer a sua importância” (E1).*

Segundo os entrevistados, a comunicação e escuta ativa são operacionalizadas através de rituais formais e momentos informais, reforçando a continuidade e a profundidade da escuta, assim como o compromisso da liderança. Como partilhado por um dos entrevistados *“Essas iniciativas devem ser formalmente incluídas no calendário da empresa” (E2).* Estas práticas inserem-se num esforço deliberado de institucionalizar a participação como valor organizacional.

Para alguns gestores, a abertura à participação visa criar espaços seguros, onde todos se sintam autorizados a contribuir. *“Dar espaço para as pessoas falarem e criar uma cultura de aceitação do erro é fundamental” (E5).* Daí que alguns gestores acreditam que a aceitação do erro e a disponibilidade para o diálogo são princípios fundamentais que sustentam a cultura organizacional.

A cultura de feedback, ainda que menos referida, completa este quadro com práticas que valorizam o contributo dos colaboradores como elemento estratégico. Em resposta, um dos entrevistados partilhou *“Se os colaboradores não se sentem ouvidos, dificilmente vão confiar em nós” (E11).* Os entrevistados na sua abordagem, reconhecem a importância de ouvir antes de decidir é um sinal claro de maturidade organizacional. A análise das entrevistas mostra que a liberdade de expressão é fomentada através de uma

conjugação de fatores: liderança próxima, práticas consistentes de escuta, valorização da confiança e construção de contextos organizacionais inclusivos.

#### 4.7 Desafios

A análise dos desafios em organizações familiares revelou duas realidades distintas, entre entidades que integram a tradição com práticas contemporâneas de gestão e outras que resistem à mudança; refletidas nas 42 unidades de resposta agrupadas em duas categorias.

Nas primeiras, organizações que não sentem desafios (36 unidades, 7 organizações), o discurso dos gestores é marcado pela profissionalização, pela valorização da cultura organizacional e pela abertura à participação. Para este grupo de gestores, a origem familiar não é uma limitação, e sim uma identidade a ser harmonizada com os princípios da modernização. *“Adotamos práticas muito profissionalizadas, mas sempre com atenção à nossa cultura” (E5).*

Nas segundas, organizações que sentem desafios (6 unidades, 4 organizações), há resistência à mudança e à formalização de práticas: *“A administração... não está preparada para mudanças, porque sempre trabalharam assim e deu certo” (E8).* Neste grupo, alguns entrevistados, relatam a ausência de políticas formais de recursos humanos e a relutância em adotar novas abordagens de liderança são obstáculos à criação de ambientes mais colaborativos e democráticos.

A chave diferenciadora entre estes dois grupos parece residir na capacidade de alinhar a herança cultural com a inovação. Quando este alinhamento é bem-sucedido, a escuta ativa, a confiança e a participação tornam-se parte integrante da cultura organizacional. Estes achados apontam para a importância da profissionalização e do alinhamento estratégico com práticas contemporâneas de gestão, como condições facilitadoras da liberdade de expressão e da participação ativa em contextos familiares.

Em síntese, a Tabela 3 demonstra que os principais factores facilitadores da escuta ativa e da liberdade de expressão nas organizações familiares estão relacionados com a cultura interna de proximidade, a valorização da participação dos colaboradores e o compromisso da liderança com práticas humanizadas. Os entrevistados relataram, com frequência, experiências positivas relacionadas com modelos de comunicação acessíveis, feedback contínuo e uma abordagem construtiva ao erro.

A maioria das organizações participantes evidencia já um percurso de profissionalização da gestão, no qual a escuta ativa é promovida não apenas por meio de ferramentas formais, mas também pela existência de espaços informais de diálogo e troca

entre colaboradores e lideranças. As reuniões regulares, momentos de partilha espontânea e a criação de canais digitais de comunicação foram apontados como elementos essenciais para consolidar essa cultura participativa.

A experiência dos entrevistados destaca ainda a importância da liderança próxima e presente, capaz de intervir na resolução de conflitos e de criar contextos seguros para a expressão de opiniões e sugestões. A gestão emocional e o desenvolvimento de competências relacionais são vistos como componentes fundamentais neste processo, especialmente quando aliadas a estratégias consistentes de formação e capacitação.

A promoção do feedback foi unanimemente referida como prática estruturante do funcionamento interno, estando muitas vezes associada à avaliação de desempenho e à recolha regular de percepções por parte das equipas. Organizações que demonstram maior maturidade na gestão destes processos também revelam níveis mais elevados de confiança e compromisso por parte dos colaboradores.

Por outro lado, os entrevistados identificam como principais desafios a resistência à mudança por parte das administrações e a dificuldade em implementar práticas formais de recursos humanos em contextos tradicionalmente marcados por relações familiares informais. Nestes casos, a escuta ativa tende a ser menos sistematizada, e a participação é muitas vezes condicionada por estruturas hierárquicas rígidas ou pela ausência de processos institucionais de mediação.

De forma transversal, os entrevistados apontam a cultura interna da organização como o factor determinante para o sucesso ou limitação das práticas de escuta. A confiança, a transparência e o investimento contínuo no desenvolvimento humano são considerados os principais alicerces para a construção de ambientes organizacionais verdadeiramente participativos.

## **5. Discussão**

A discussão dos resultados deste estudo visa estabelecer um diálogo crítico entre os dados empíricos obtidos através das entrevistas com gestores de recursos humanos de empresas familiares e os referenciais teóricos que sustentam o conceito de segurança psicológica no contexto organizacional. Além disso, recorre à literatura sobre mudança organizacional planeada e às dinâmicas relacionais que caracterizam este tipo de empresas (Arijs & Michiels, 2021; Clark, 2020 e Edmondson, 1999).

O capítulo estrutura-se em torno das sete questões de investigação delineadas previamente, propondo uma narrativa analítica e propositiva, enriquecida pela identificação de unidades de resposta resultantes da análise qualitativa.

### **5.1 Comunicação com Chefias (primeira questão de pesquisa)**

Relativamente à primeira questão de investigação, os resultados evidenciam que a comunicação entre colaboradores e chefias nas empresas familiares se caracteriza por uma elevada proximidade hierárquica, sustentado por uma cultura de informalidade, confiança e abertura relacional. Esta realidade manifesta-se na valorização do acesso direto às chefias, na horizontalidade das relações e na convivência diária em ambientes informais.

À luz da literatura, este tipo de proximidade pode ser uma vantagem competitiva, pois reforça a coesão, o sentido de pertença e a legitimidade da voz dos colaboradores (Almeida & Pereira, 2022; Kahn, 1990). No entanto, a predominância de práticas comunicacionais informais levanta limitações importantes. Tal como alertam Edmondson (1999) e Morrison (2014), a ausência de canais formais pode comprometer a segurança psicológica, favorecendo fenómenos como o silêncio organizacional ou a autocensura, sobretudo em contextos hierárquicos ou familiares.

A análise das categorias mostra que, embora existam algumas práticas estruturadas, como avaliações de desempenho ou momentos de feedback, estas ainda são pontuais e pouco integradas numa estratégia comunicacional formal. Ao mesmo tempo, a informalidade dominante, ainda que facilitadora da aproximação, não assegura por si só a liberdade de expressão, particularmente quando estão em causa temas sensíveis ou potenciais conflitos.

A literatura é clara ao afirmar que a segurança psicológica exige condições estruturais, e não apenas relacionais (Frazier et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014). Empresas que operam com base numa comunicação predominantemente informal arriscam inibir a aprendizagem, a inovação e a resolução eficaz de tensões internas (Carmeli et al., 2010; Kim et al., 2020). Neste sentido, torna-se evidente a necessidade de investir em mecanismos formais de escuta e diálogo, que complementem a cultura de proximidade já existente.

Proposição 1: A comunicação próxima e informal favorece a segurança psicológica nas empresas familiares, desde que complementada por canais formais que assegurem espaço seguro e legítimo para a expressão aberta e construtiva de opiniões.

## **5.2 Feedback (segunda questão de pesquisa)**

A análise dos dados referentes à segunda questão de investigação confirma o papel central do feedback na promoção da segurança psicológica em empresas familiares. As práticas reportadas evidenciam um movimento progressivo de formalização, embora com diferentes níveis de maturidade entre as organizações. Quatro categorias emergem de forma consistente (feedback estruturado, escuta ativa, comunicação informal e avaliação de desempenho).

O feedback estruturado, cada vez mais presente, revela um esforço de algumas empresas em implementar mecanismos formais e regulares de devolução de informação, muitas vezes suportados por ferramentas digitais. Este tipo de estruturação contribui para a equidade e a previsibilidade nos processos comunicacionais, aspetos essenciais para um ambiente de confiança (Edmondson, 1999; Detert & Burris, 2007). Além disso, abordagens que integram dimensões técnicas e humanas, como desempenho, bem-estar e motivação, refletem uma perspetiva alinhada com autores como Carmeli et al. (2010), que defendem a importância de um feedback emocionalmente inteligente e relacional.

Em paralelo, a escuta ativa é utilizada como mecanismo de envolvimento, através de inquéritos, consultas periódicas ou canais anónimos. Estas práticas aumentam a perceção de inclusão e reforçam o sentimento de pertença organizacional, como defendem Morrison (2014) e Clark (2020). A sua eficácia reside não apenas na recolha de opiniões, mas sobretudo na capacidade de as integrar em decisões tangíveis, condição crítica para a segurança psicológica percebida.

A comunicação informal, ainda dominante em muitas das organizações analisadas, permite um feedback imediato e acessível, reduzindo barreiras hierárquicas. Contudo, tal como identificado por Gersick et al. (1997) e De Massis et al. (2018), a informalidade excessiva pode obscurecer temas delicados e gerar assimetrias de acesso à informação e oportunidades de expressão. Daí que a coexistência equilibrada entre canais formais e informais seja reiteradamente recomendada (Frazier et al., 2017).

As avaliações de desempenho e checkpoints estruturados funcionam como momentos institucionais de feedback, assegurando alinhamento de expectativas e reforço da confiança interpessoal (Edmondson & Lei, 2014). A sua eficácia, no entanto, depende

do grau de preparação dos líderes para conduzir estas conversas de forma construtiva e com abertura ao diálogo.

Em síntese, os resultados demonstram que práticas estruturadas de feedback, quando sustentadas por lideranças empáticas e escuta genuína, favorecem o desenvolvimento individual, reforçam a coesão interna e contribuem para culturas organizacionais mais inclusivas, resilientes e adaptativas. Tal como salientam Hintze & Scatolin (2018), Clark (2020) e Da Motta (2023), o feedback eficaz não é apenas uma ferramenta de gestão, mas um pilar essencial da segurança psicológica e da melhoria contínua em contextos familiares.

Proposição 2: Práticas formais de feedback, integradas na gestão de pessoas e suportadas por liderança facilitadora e escuta ativa, são essenciais para o fortalecimento da segurança psicológica e o estímulo a culturas inclusivas e de melhoria contínua em empresas familiares

### **5.3 Erros e Aprendizagem (terceira questão de pesquisa)**

Considerando a terceira questão de investigação, os resultados evidenciam uma mudança cultural relevante em algumas das empresas familiares analisadas, traduzida na crescente valorização do erro como oportunidade de desenvolvimento e não como fator de penalização. Este processo manifesta-se em cinco dimensões essenciais (cultura de aceitação do erro, formação e sensibilização, partilha de boas práticas, registo e análise sistemática de erros, e incentivo à partilha de ideias).

A mudança cultural observada representa um afastamento dos modelos tradicionais, centrados na penalização, em direção a uma visão que compreende o erro como parte integrante do processo de aprendizagem. Esta orientação é congruente com os estudos de Edmondson (1999; 2004), que apontam o medo de errar como um inibidor crítico da segurança psicológica e da inovação nas equipas.

A promoção de uma cultura de aceitação do erro revela-se, assim, um fator chave na criação de ambientes onde os colaboradores se sentem seguros para experimentar, falhar e aprender. Tal cultura, quando sustentada por formação e sensibilização continuadas, fortalece a resiliência individual e coletiva e prepara as equipas para lidar com situações complexas ou imprevisíveis (Carmeli et al., 2010; Kahn, 1990).

O registo e análise sistemática dos erros através de revisões críticas e documentação estruturada é outra prática que reforça a aprendizagem organizacional,

conforme defendem Kim et al. (2020). Esta abordagem evita a repetição de falhas, estimula a reflexão coletiva e converte o erro em ferramenta estratégica de melhoria contínua (Bergmann & Schaeppi, 2016).

Adicionalmente, a partilha de boas práticas entre equipas e áreas funcionais demonstra uma intenção clara de consolidar o conhecimento interno, promovendo uma aprendizagem horizontal, alinhada com a perspetiva de Schein & Bennis (1965) sobre a importância de sistemas sociais de suporte à mudança.

Por fim, o incentivo à partilha de ideias e sugestões através de fóruns formais, prémios e consultas internas reforça o ciclo de inovação e aprendizagem, contribuindo para a emergência de uma voz ascendente (Morrison, 2014). Esta abertura contribui para culturas organizacionais mais adaptativas, participativas e criativas.

Em síntese, os dados sugerem que a valorização do erro e a sua integração em práticas estruturadas de análise e partilha constituem um pilar crítico da segurança psicológica nas empresas familiares, permitindo-lhes evoluir de culturas avessas ao risco para ecossistemas de aprendizagem e inovação contínuas (Rebelo, 2020; Edmondson, 2018).

Proposição 3: A valorização do erro como fonte de aprendizagem, apoiada em partilha e análise sistemática, potencia culturas organizacionais abertas, inovadoras e psicologicamente seguras, facilitando a adaptação a contextos em mudança.

#### **5.4 Inclusão e Valorização (quarta questão de pesquisa)**

No âmbito da quarta questão de investigação, os dados evidenciam que a inclusão e a valorização dos colaboradores são reconhecidas como pilares estruturantes para a promoção da segurança psicológica em empresas familiares. A análise das entrevistas revela uma preocupação crescente em criar ambientes de trabalho que garantam o direito de voz a todos os membros da organização, independentemente do seu estatuto ou antiguidade, contribuindo para um clima organizacional mais justo, participativo e coeso.

As práticas reportadas indicam a existência de canais formais de participação, como fóruns de inovação, caixas de sugestões e plataformas digitais. Estas iniciativas refletem a importância atribuída à voz dos colaboradores, amplamente discutido por Detert & Burris (2007) e Morrison (2014), e que tem sido associado a contextos organizacionais mais inovadores, motivadores e inclusivos.

A partilha de informação organizacional surge como outro vetor crítico. A disponibilização de dados estratégicos, iniciativas em curso e resultados operacionais permite reduzir assimetrias informacionais, promovendo perceções de justiça, pertença e alinhamento com os objetivos da organização (Clark, 2020; Edmondson, 2018). Esta transparência fortalece a confiança interpessoal e institucional, fatores centrais para a segurança psicológica.

A redução da distância hierárquica, através de momentos formais e informais de interação, também se destaca como promotora de inclusão. A valorização das relações horizontais e a presença acessível da liderança são práticas que reforçam o sentimento de pertença e legitimam a contribuição de todos os membros, independentemente do cargo ou antiguidade. Este enquadramento encontra sustentação teórica nos contributos de Kahn (1990) e Newman et al. (2017), que associam o reconhecimento individual ao aumento do engagement e da expressão autêntica no trabalho.

Estes resultados estão ainda alinhados com a perspetiva de Clark (2020), para quem a inclusão constitui o primeiro nível da segurança psicológica, funcionando como pré-condição para a participação ativa, o compromisso coletivo e o desempenho sustentável. Autores como Page (2007) e Frazier et al. (2017) reforçam que o reconhecimento da diversidade de vozes impulsiona a criatividade e a resiliência organizacional, dimensões particularmente relevantes em empresas familiares que enfrentam o desafio de equilibrar tradição e inovação (De Massis et al., 2018).

Em contextos familiares, onde os laços interpessoais são intensos, práticas inclusivas e transparentes ajudam a mitigar potenciais assimetrias de poder e a prevenir o silenciamento de vozes divergentes (Gersick et al., 1997; Barros & Costa, 2021). A estruturação de sistemas de participação revela-se, assim, uma estratégia fundamental para consolidar culturas organizacionais mais abertas, justas e psicologicamente seguras.

Proposição 4: Ambientes inclusivos, sustentados por canais acessíveis de participação, reconhecimento equitativo e comunicação transparente, fortalecem a segurança psicológica e promovem envolvimento, motivação e coesão das equipas.

### **5.5 Resolução de Conflitos (quinta questão de pesquisa)**

Relativamente à quinta questão de investigação, os resultados indicam que a gestão de conflitos nas empresas familiares é vista como um processo multifacetado, assente em quatro dimensões principais (resolução construtiva, mediação pela liderança, formação e

promoção do diálogo). As organizações demonstram uma abordagem equilibrada entre prevenção e intervenção, destacando o papel central da liderança na mediação de tensões e na criação de um ambiente marcado pela confiança, abertura e transparência.

Em contraste com abordagens reativas ou punitivas, as organizações analisadas demonstram uma crescente consciência de que o conflito faz parte da dinâmica organizacional e pode ser um motor de aprendizagem e crescimento, desde que gerido com transparência e estrutura. Esta visão está alinhada com os contributos de Morrison (2014) e Pedro et al. (2016), que reforçam a importância de culturas comunicacionais abertas na prevenção da escalada de tensões.

A mediação ativa da liderança destaca-se como elemento central. As chefias são percecionadas como facilitadoras da reconstrução relacional e promotoras de escuta ativa, o que requer não apenas disponibilidade, mas também competências relacionais e emocionais avançadas. Esta abordagem encontra suporte nos estudos de Barros & Costa (2021) e Carvalho & Gama (2020), que associam lideranças transformacionais à criação de ambientes de segurança e justiça relacional.

A formação e desenvolvimento em gestão de conflitos, comunicação empática e inteligência emocional evidencia uma aposta estratégica na autonomia e responsabilização dos colaboradores, diminuindo a dependência da hierarquia para mediar divergências. Esta lógica é congruente com Edmondson (1999) e Kahn (1990), que apontam a competência interpessoal como componente essencial da segurança psicológica.

Paralelamente, a existência de espaços formais de diálogo, como fóruns de escuta, reuniões de alinhamento e momentos regulares de feedback, foi identificada como prática estabilizadora e preventiva. A institucionalização da escuta contribui para o sentimento de pertença, reduz o silêncio organizacional e fortalece a confiança interpessoal (Clark, 2020; Frazier et al., 2017).

Estas evidências reforçam que a gestão de conflitos em empresas familiares deve ir além da intervenção pontual, exigindo compromisso organizacional com práticas estruturadas, lideranças capacitadas e sistemas validados de diálogo. Num contexto onde relações pessoais e profissionais se entrelaçam, como acontece nas empresas familiares, esta abordagem integrada é crítica para garantir a coesão interna, a adaptabilidade e a sustentabilidade relacional (De Massis et al., 2018; Carmeli et al., 2010).

Proposição 5: Práticas estruturadas de gestão de conflitos, com liderança competente e canais institucionais de diálogo, são determinantes para a segurança psicológica e coesão nas empresas familiares, contribuindo para a sustentabilidade relacional e organizacional.

### **5.6 Recomendações (sexta questão de pesquisa)**

As respostas à sexta questão de investigação evidenciam um conjunto de recomendações relevantes, resultantes da análise das percepções dos gestores entrevistados. Estas sugestões agrupam-se em cinco grandes eixos (liderança humanizada, abertura à participação, boas práticas de gestão, escuta ativa e cultura de feedback). Em conjunto, estas dimensões revelam uma visão integrada sobre a construção de ambientes organizacionais psicologicamente seguros em empresas familiares.

A liderança humanizada é apontada como elemento central de transformação cultural, exigindo não apenas competência técnica, mas também inteligência emocional, empatia e coerência ética. Este modelo de liderança inclusiva e próxima é amplamente defendido na literatura como essencial para o desenvolvimento de climas de confiança mútua (Edmondson, 2018; Clark, 2020), especialmente em contextos familiares marcados por relações interpessoais densas.

As recomendações apontam ainda para a necessidade de institucionalizar práticas regulares de escuta e diálogo, por meio de canais formais e momentos estruturados. A escuta ativa, combinada com espaços participativos, contribui para o alinhamento de expectativas e a legitimação da voz dos colaboradores, aspetos que, segundo Nishii (2013) e Morrison (2014), favorecem o engagement, o bem-estar e a inclusão organizacional.

No domínio das boas práticas de gestão, os entrevistados sublinham a importância da coerência entre os valores declarados e as ações efetivas. Esta consistência é especialmente relevante em empresas familiares, onde a sobreposição entre papéis familiares e organizacionais pode originar ambiguidades que fragilizam a legitimidade da liderança (Gersick et al., 1997; De Massis et al., 2018).

Por fim, a cultura de feedback contínuo é destacada como mecanismo estruturante de aprendizagem organizacional. A articulação entre avaliações formais e feedback informal permite reforçar uma cultura de melhoria permanente, contribuindo para a adaptabilidade e a inovação (Edmondson, 2018; Frazier et al., 2017). Esta prática deve ser entendida não como um evento pontual, mas como parte de um ecossistema relacional que valoriza a partilha aberta de ideias e o crescimento coletivo.

Em conjunto, estas recomendações refletem uma abordagem sistémica e alinhada com a literatura, reforçando que ambientes psicologicamente seguros exigem lideranças capacitadas, estruturas participativas, práticas coerentes e canais de diálogo permanentes. Estes elementos, quando integrados, potenciam a sustentabilidade relacional e competitiva das empresas familiares (Carmeli et al., 2010; Nishii, 2013).

Proposição 6: A construção de segurança psicológica nas empresas familiares requer liderança humanizada, gestão coerente com os valores organizacionais e sistemas formais de escuta ativa e feedback contínuo, fomentando culturas inclusivas e participativas.

### **5.7 Desafios (sétima questão de pesquisa)**

As respostas à sétima questão de investigação evidenciam uma distinção clara entre organizações em diferentes estágios de profissionalização. A maioria (sete) revelou um percurso de evolução estruturada, conciliando a herança familiar com práticas modernas de gestão. Um grupo menor (quatro) expressou dificuldades na formalização de processos, mantendo-se dependente de estruturas informais e demonstrando maior resistência à mudança.

Com base nestes dados, os entrevistados foram organizados em duas categorias: aqueles que não identificam desafios significativos associados à profissionalização e aqueles que enfrentam obstáculos consideráveis. As organizações mais profissionalizadas demonstram maior maturidade estrutural, o que facilita a integração de práticas promotoras de segurança psicológica, como o feedback contínuo, a escuta ativa e a resolução colaborativa de conflitos. Este cenário confirma os contributos de Edmondson (1999; 2018) e Carmeli et al. (2010), que salientam a importância de estruturas formais para a criação de contextos organizacionais seguros e de confiança mútua.

Por contraste, as empresas ainda marcadas por práticas informais e centralização do poder evidenciam maiores barreiras à transformação cultural necessária para a consolidação da segurança psicológica. A sobreposição entre lógica familiar e lógica organizacional, tal como referem Kellermanns & Eddleston (2004) e De Massis et al. (2018), dificulta a implementação de processos meritocráticos, transparentes e inclusivos, reduzindo o espaço para a participação e para a livre expressão de ideias.

Estes resultados reforçam a relevância da clarificação dos papéis familiares e organizacionais, da capacitação das lideranças e da institucionalização de práticas formais de gestão como fatores determinantes para ambientes de trabalho psicologicamente

seguros. A literatura destaca que, sem estas condições estruturantes, torna-se difícil promover a confiança mútua, a cooperação e o bem-estar coletivo, essenciais para a inovação e sustentabilidade das empresas familiares (Frazier et al., 2017; Gersick et al., 1997).

Neste sentido, torna-se evidente a necessidade de um esforço deliberado de mudança, que inclua formação contínua em liderança humanizada, definição clara de responsabilidades e investimento na construção de uma cultura organizacional aberta e participativa. Tal como apontado por Edmondson (1999; 2018) e Clark (2020), a segurança psicológica depende fortemente da capacidade das empresas familiares para conciliar tradição e inovação, através de estruturas que sustentem relações de confiança, escuta ativa e aprendizagem permanente.

Os dados analisados demonstram que o grau de profissionalização constitui um fator crítico para a consolidação de ambientes organizacionais psicologicamente seguros, sendo a sua ausência uma limitação importante ao desenvolvimento sustentável e à competitividade das empresas familiares.

**Proposição 7:** A institucionalização da segurança psicológica em empresas familiares exige abertura à mudança e capacidade de integrar a tradição com práticas contemporâneas de gestão, ancoradas na escuta, participação e profissionalização.

Em síntese, esta discussão revela que a segurança psicológica é tanto um reflexo das relações interpessoais quanto das estruturas organizacionais. Nas empresas familiares, a sua promoção requer um equilíbrio delicado entre a preservação dos valores relacionais e a profissionalização dos processos. As proposições aqui formuladas pretendem contribuir para essa caminhada, oferecendo direções concretas para académicos, gestores e consultores interessados na construção de culturas organizacionais mais seguras, inclusivas e sustentáveis.

A seguir, na tabela 4, apresenta-se uma síntese das principais convergências e divergências identificadas entre os dados empíricos e os contributos teóricos, com o objetivo de evidenciar os pontos de encontro, mas também de refletir criticamente sobre as lacunas e oportunidades de desenvolvimento futuro nestas organizações.

**Tabela 4***Convergências e Divergências entre Literatura e Dados Empíricos*

<b>Questões</b>	<b>Convergência com a literatura</b>	<b>Divergência / Tensão Identificada</b>
<b>Liderança e compromisso</b>	Liderança acessível, empática e comprometida é essencial para promover segurança psicológica (Clark, 2020; Edmondson, 1999).	Falta de formação técnica e resistência de alguns líderes à profissionalização dos processos (E8, E10).
<b>Escuta ativa e feedback</b>	Práticas de escuta ativa e feedback estruturado alinham-se com os modelos de desenvolvimento psicológico (Edmondson, 2004; Hintze & Scatolin, 2018).	Nem todas as organizações institucionalizam esses momentos; muitas práticas ainda são informais e esporádicas (E5, E9).
<b>Gestão do erro e aprendizagem</b>	Partilha de erros como motor de aprendizagem e melhoria contínua, em linha com (Carmeli et al., 2010; Rebelo, 2020).	Algumas empresas ainda têm receio de abordar formalmente os erros por medo de exposição ou julgamento (E3).
<b>Ambiente familiar e cultura organizacional</b>	A proximidade e os laços familiares favorecem a confiança e abertura (Gersick et al., 1997; Oliveira, 2020).	A mesma proximidade pode dificultar a implementação de práticas formais e gerar resistência à mudança (E7, E10).
<b>Inclusão e valorização das ideias</b>	Práticas de participação e valorização da voz de todos os colaboradores refletem as propostas de (Morrisson, 2014; Page, 2007).	Participação ainda depende muito do estilo de liderança local e nem sempre há mecanismos claros de devolução (E9).
<b>Papel dos RH e profissionalização</b>	Os RH assumem papel estratégico na promoção da segurança psicológica, conforme defendido por (Boxall & Purcell, 2016; Armstrong, 2014).	Em empresas familiares, os RH nem sempre têm autonomia ou apoio para implementar práticas mais técnicas (E7).

**6. Conclusão**

Esta investigação procurou compreender como a segurança psicológica é promovida em empresas familiares, identificando práticas adotadas, perceções dos gestores de recursos humanos e desafios específicos do contexto familiar. Com base em onze entrevistas a gestores de organizações de diferentes dimensões no norte de Portugal, foi possível analisar de forma aprofundada as dinâmicas, barreiras e oportunidades que influenciam a criação de ambientes psicologicamente seguros.

A investigação foi orientada por sete questões de pesquisa e ancorada em literatura sobre segurança psicológica (Carmeli et al., 2010; Clark, 2020; Edmondson, 1999 e Frazier et al., 2017), mudança organizacional planeada e dinâmicas relacionais familiares. Os resultados evidenciam que a comunicação informal e próxima, as práticas estruturadas de feedback, a valorização do erro como oportunidade de aprendizagem, e os canais participativos de inclusão são elementos centrais para a promoção de ambientes psicologicamente seguros.

Verificou-se ainda que a liderança exerce um papel transformador neste processo, sendo essencial à construção de uma cultura de escuta, confiança e desenvolvimento contínuo. Identificaram-se, igualmente, desafios específicos das empresas familiares, nomeadamente a dificuldade em integrar a tradição com práticas modernas de gestão.

A informalidade, embora promotora de proximidade, pode dificultar a institucionalização de processos estruturados. Ainda assim, observou-se que organizações com maior grau de profissionalização tendem a integrar mais facilmente práticas associadas à segurança psicológica. Estes aspetos confirmam as tensões teóricas entre cultura familiar e modernização organizacional, debatidas por autores como De Massis et al. (2018) e Kellermanns & Eddleston (2004).

Com base nestas evidências, foram formuladas sete proposições conceituais que podem orientar futuras práticas e investigações. Este trabalho contribui, assim, para o aprofundamento do debate sobre segurança psicológica em contextos organizacionais com forte carga afetiva e cultural, sublinhando que é possível e desejável, conjugar vínculos familiares com modelos de gestão profissional, sustentáveis e humanos.

Neste sentido, a investigação alcançou plenamente os objetivos delineados, identificaram-se práticas de promoção da segurança psicológica, compreenderam-se as perceções dos gestores, analisaram-se as especificidades do contexto familiar e observaram-se variações entre empresas com diferentes níveis de maturidade e formalização. As questões de investigação foram, assim, respondidas de forma coerente com a fundamentação teórica e com os dados recolhidos.

Este estudo destaca-se por oferecer contributos relevantes em três dimensões complementares. A nível prático, apresenta recomendações úteis para gestores e profissionais de recursos humanos, como a importância da formação em liderança, a criação de canais de feedback e a valorização da segurança psicológica como pilar estratégico. No plano teórico, propõe uma leitura contextualizada do conceito de segurança psicológica, aplicando-o também a organizações com fortes vínculos afetivos e culturais, como as portuguesas. Por fim, do ponto de vista científico, contribui para afirmar e desenvolver este campo de estudo no contexto lusófono, promovendo o diálogo entre teoria e prática e abrindo portas a futuras investigações.

Em conclusão, este trabalho não só reafirma a importância da segurança psicológica como condição para o desenvolvimento organizacional sustentável, como também demonstra que, mesmo em contextos com estruturas mais informais e vínculos interpessoais intensos, é possível construir culturas de confiança, inclusão e aprendizagem contínua. Ao trazer para o debate académico e profissional a realidade das empresas familiares portuguesas, esta investigação pretende ser um ponto de partida para novas reflexões e transformações no modo como se pensam as relações humanas no trabalho.

## **7. Limitações, implicações e estudos futuros**

Este estudo procurou compreender as práticas e percepções associadas à segurança psicológica em contextos de gestão familiar, com especial foco no papel desempenhado pelos gestores de recursos humanos. Apesar da sua relevância prática e académica, importa reconhecer as limitações inerentes ao desenho metodológico e ao enquadramento da investigação.

A principal limitação reside na natureza exploratória e qualitativa do estudo, que, embora permita uma compreensão profunda das experiências e interpretações dos participantes, não possibilita a generalização dos resultados a todo o universo das empresas familiares. O número reduzido de entrevistados, bem como o recorte geográfico circunscrito ao norte de Portugal, pode não refletir a diversidade de práticas e desafios presentes noutros contextos regionais, organizacionais ou sectoriais.

A análise qualitativa, mesmo quando suportada por software como o NVivo, envolve necessariamente algum grau de subjetividade, tanto na codificação como na interpretação dos dados. Embora tenham sido adotadas medidas de rigor, como a triangulação de fontes e a validação interna, esta limitação deve ser reconhecida. Acresce a possibilidade de viés nos testemunhos recolhidos, dado que os entrevistados ocupam funções de gestão e poderão tender a valorizar os aspetos positivos das práticas organizacionais, minimizando eventuais fragilidades.

Outro constrangimento prende-se com a ausência de uma perspetiva longitudinal. Ao captar um momento específico da realidade organizacional, o estudo não permite acompanhar a evolução das práticas ao longo do tempo, o que seria relevante para aferir os efeitos sustentados da promoção da segurança psicológica nas equipas e nas estruturas.

Ainda assim, os dados obtidos oferecem contributos valiosos. Verificou-se que práticas estruturadas de comunicação, feedback contínuo, valorização do erro e escuta ativa são amplamente reconhecidas como pilares da segurança psicológica. A liderança, especialmente quando empática, acessível e estrategicamente comprometida, revelou-se determinante para a criação de ambientes de confiança.

Para investigações futuras, recomenda-se o recurso a metodologias mistas, que combinem a profundidade qualitativa com a amplitude quantitativa, de modo a enriquecer a análise e potenciar a validade externa dos resultados. A presente investigação permitiu a formulação de proposições que poderão servir de base para o desenvolvimento de estudos quantitativos posteriores, contribuindo assim para a consolidação e generalização dos resultados obtidos. Além disso, a inclusão de participantes com diferentes perfis,

funções e níveis hierárquicos (para além dos profissionais de recursos humanos) poderá alargar a diversidade de perspetivas recolhidas. Estudos longitudinais poderão ainda oferecer uma compreensão mais aprofundada sobre a evolução e o impacto das práticas analisadas.

No plano teórico, a investigação sugere a necessidade de modelos de segurança psicológica mais sensíveis ao contexto das empresas familiares, onde a proximidade relacional e os laços afetivos coexistem com os desafios da profissionalização. Este ponto constitui uma linha promissora para o desenvolvimento de conhecimento científico mais contextualizado e aplicável à realidade portuguesa.

### **Referências Bibliográficas**

- Akan, O. H., Jack, E. P., & Mehta, A. (2020). Ambiente de conversação crescente, segurança psicológica e eficácia da equipe: examinando um modelo de mediação. *Gestão de Desempenho de Equipas*, 26(1/2), 29–51. <https://doi.org/10.1108/tpm-07-2019-0079>
- Almeida, F., & Pereira, R. (2022). "Segurança Psicológica e Liderança: Promovendo um Ambiente de Confiança no Local de Trabalho". *Revista de Psicologia Organizacional*, 58(2), 145-162.
- American Psychological Association (2023). What is psychological safety at work? Here's how to start creating it! Acessado em janeiro, 2025, Disponível em <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/psychological-safety?>
- Arijs, Diane; Michiels, Anneleen. Mental health in family businesses and business families: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 5, p. 2589, 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052589>
- Armstrong, Michael; Taylor, Stephen. *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice: A Guide To The Theory And Practice Of People Management*. Kogan Page Publishers, 2023.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares. (2025). *Empresas familiares*. Acessado em janeiro, 2025, Disponível em [www.empresasfamiliares.pt](http://www.empresasfamiliares.pt)

- Azoury, Andre & Daou, Lindos & Sleiaty, Fares. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*. 1. 11–29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.002>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bandeira, L. F. S. (2021). A Mudança Organizacional em uma Universidade Federal Brasileira: Fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão (Dissertação de Mestrado). *Universidade Federal da Bahia*. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/33941>
- Barros, A., & Costa, F. (2021). Comunicação e transparência organizacional: Impacto no clima e na segurança psicológica dos colaboradores. Lisboa: *Editores Comunicação Empresarial*.
- Barrena-Martínez, Macarena López-Fernández, Pedro Miguel Romero-Fernández, Socially Responsible Human Resource Policies and Practices: *Academic and professional validation, European Research on Management and Business Economics*, Volume 23, Issue 1, 2017, Pages 55-61, ISSN 2444-8834, <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2016.05.001>
- Bergmann, J., & Schaeppi, J. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6)
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. *SAGE Publications* <https://doi.org/10.1080/13642537.2024.2391666>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*:

- The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carvalho, R., & Gama, L. (2020). Liderança empática: Impacto no ambiente de trabalho e no bem-estar dos colaboradores. Porto: *Editora Liderança & Desenvolvimento*.
- Clark, T. R. (2020). The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation. *Berrett-Koehler Publishers*.
- Costa, Fabíola & Bastos, Antonio. (2014). Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual. *Psicologia Teoria e Pesquisa*. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722014000300010>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. 4th Edition, *Sage publications*.
- da Motta, D. E. (2023). Segurança psicológica: uma introdução. *Revista Interdisciplinar da Faculdade Arnaldo*, 1(2).
- Del-Castillo-Feito, C., García-Morales, V. J., & Lloréns-Montes, F. J. (2022). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A study of high-tech organizations. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 475-493. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2018). \*Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions\*. *Family Business Review*, 31(1), 42-63. <https://doi.org/10.1177/08944865124662>
- de Oliveira Rocha, M., De Paula, E. R., Messias, J. C. C., Ambiel, R. A. M., & Junior, J. M. (2024). Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(3), 418-441. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i1.48727>
- Detert, J. R., & Burris, V. F. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes 137 in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- 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. <https://doi.org/10.1177/14697874241275346>
- European Commission (2009). Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. *Final report of the expert group*.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective. *Publicado na Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258719839712>
- 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. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Foster, A. B., Smith, J. K., Brown, L. S., & Anderson, M. (2022). Practices like active listening, fostering an environment of trust, and valuing different perspectives are fundamental for strengthening inclusion in decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 110-127.
- Galvão, M. C. B., Pluye, P., & Ricarte, I. L. M. (2017). Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 8(2), 4-24.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.

- Gil, F. J., Mendes, M. F., & Velez, P. (2014). A felicidade no trabalho e a responsabilidade social: Práticas essenciais para o fortalecimento da relação entre líderes e colaboradores. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 289-305.
- Gomes, R., & Nascimento, L. (2020). O impacto do feedback construtivo no desenvolvimento profissional. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, 27(3), 58-74.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e bem-estar no trabalho. Investigação e Intervenção em Recursos Humanos – Dilemas de uma sociedade em transformação. *Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal*.
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 21(1), 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6>
- Hanshaw, G., & Hanson, J. (2018). A mixed methods study of leaders' perceptions of microlearning for professional development on the job. *International Journal of Learning and Development*, 8(3), 1-21.
- Hintze, S. S., & Scatolin, H. G. (2018). Relações interpessoais no ambiente organizacional: um olhar sobre a saúde do trabalhador. *Rev Espacios*, 2018, 39.
- IISP. Pesquisa IISP. 1ª Pesquisa no Brasil sobre Segurança Psicológica. São Paulo: IISP 2022. Disponível em: <https://segurancapsicologica.com/> Acesso em: 17 maio. 2024
- Instituto Nacional de Estatística (INE) 2021. "Empresas em Portugal". *Instituto Nacional de Estatística*, disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Jackson, K., Bazeley, P., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications - ISBN 978-1526449948
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33,692–724.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). Como a segurança psicológica afeta o desempenho da equipe: papel mediador da eficácia e do comportamento de aprendizagem. *Fronteiras da Psicologia*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>

- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829–844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>
- Kostopoulos, K. S., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36, 385–415.
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders' positive feedback influences employees' innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability*, 13(4), 1901. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- Marnoto, S., Silva, C. and Veiga, P.M. (2024), "Beyond profit in family businesses: ESG-driven business model innovation and the critical role of digital capabilities", *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2024-0105>
- Marques, A. P. (2018). Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos.
- Martins, A. G. B.; Araújo, S. I.; Amaral, T. Inovação e segurança psicológica no contexto das organizações. Belo Horizonte: UNA, 2021.
- Martins, Carina. Bem-estar no trabalho: entenda a importância de um ambiente voltado a pessoas. 2021. Disponível em: <https://beecorp.com.br/bem-estar-no-trabalho/>. Acesso em 18 de Maio de 2024
- Maslow, A. H., Hirsh, E., Stein, M., & Honigmann, I. (1945). A clinically derived test for measuring psychological security-insecurity. *Journal of General Psychology*, 33: 21- 41.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7). <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Segurança psicológica: Uma revisão sistemática da literatura. *Revisão da Gestão de Recursos Humanos*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

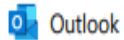
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Organização Mundial da Saúde, 2019 disponível em: <https://www.who.int/>
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A., & Caldeira, S. N. (2015, July). Silêncio/Voz nas Organizações e Segurança Psicológica. Universidade dos Açores, Portugal. In *VI Postgraduate Conference ESGHT*
- Page, S. E. (2007). The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. *Princeton University Press*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7sp9c>
- Paulus, P. (2023). The Role of Psychological Safety in Team Communication: Implications for Human Resource Practices. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 156-166.
- Paulus, T., Woods, M., Atkins, D. P., & Macklin, R. (2017). The discourse of QDAS: Reporting practices of ATLAS.ti and NVivo users with implications for best practices. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(1), 35-47. <https://doi.org/10.1080/13645579.2015.1102454>
- Pedro, M., Curral, L., Gomes, C., & Marques-Quinteiro, P. (2016). É seguro falarmos aqui? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement. *Revista E-Psi*, 6(2), 45-66. <http://hdl.handle.net/10451/63129>
- Pinho, A. P. M., Furtado, V. A., Montenegro, A. de V., & Oliveira, E. R. da S. de. (2021). Comprometimento Organizacional: Mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. *Revista de Ciências Da Administração*, 23(60), 88–104. [https://doi.org/10.5007/2175\\_8077.2021.e82096](https://doi.org/10.5007/2175_8077.2021.e82096)
- Plouffe, Rachel & Ein, Natalie & Liu, Jenny J W & St. Cyr, Kate & Baker, Clara & Nazarov, Anthony & Richardson, J Don. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*. 31. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>
- PwC. (2025). Family Business Survey: A confiança como pilar chave nas empresas familiares. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/family-business-survey.html>
- Rebelo, M. M. G. T. D. C. (2020). O papel mediador do silêncio organizacional na relação entre a segurança psicológica e o afeto negativo (*Master's thesis*).
- Rocha, M. D. O. (2024). Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde.

- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, *Pearson*
- Santucci, K. T. T. (2023) *Segurança Psicológica No Ambiente Organizacional*. *Anais do 21º Encontro Científico Cultural Interinstitucional* - ISSN 1980-7406
- Shen, bo & McCaughtry, Nate & Martin, Jeffrey & Garn, Alex & Kulik, Noel & Fahlman, Mariane. (2015). The Relationship Between Teacher Burnout and Student Motivation. *British Journal of Educational Psychology*. 85. <https://doi.org/10.1111/bjep.12089>
- Schein, E. H. (1965). Personal and organizational change through group methods: *The laboratory approach*.
- Workplace Options. (2023). Estudo de segurança psicológica da WPO: Contexto global para o sucesso organizacional. Disponível em <https://www.workplaceoptions.com/pt/estudo-de-seguranca-psicologica-da-wpo-contexto-global-para-o-sucesso-organizacional/>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

## Anexos

### Anexo 1

*Email padrão dirigido as empresas*



---

#### Convite para Participação em Investigação Académica

---

De Neusa Prudência Teixeira Lazary <A044414@umaia.pt>

Data seg, 16/12/2024 17:24

Para [redacted]@betros.com

1 anexo (48 KB)

Convite de Participação, [redacted].pdf

Prezados Senhores

O meu nome é **Neusa Lazary**, sou aluna do mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade da Maia. No âmbito da minha tese de mestrado, estou a desenvolver uma investigação sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos **em empresas familiares**. Vossa empresa está registada na Associação de Empresas Familiares, e foi nesta base de dados que encontrei o vosso contato.

Humildemente, tomei a liberdade de convidar a vossa empresa a participar deste estudo, cuja colaboração será essencial para compreender práticas e desafios no contexto organizacional. Em anexo, envio a carta-convite com mais detalhes sobre o objetivo da investigação.

Agradeço desde já pela atenção e fico à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Com os melhores cumprimentos,

Neusa Lazary

## Anexo 2

### *Carta Convite para Participação em pesquisa Acadêmica*

**Neusa Prudência Teixeira Lazary**

+351 915640055

[a044414@umaia.pt](mailto:a044414@umaia.pt)

14 de janeiro de 2025

À XXXXX

A/C: Direção Geral / Departamento de Recursos Humanos

Endereço: ~~XXXXXX~~

#### **Assunto: Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica**

Prezados Senhores

Meu nome é Neusa Lazary, sou mestranda em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade da Maia. Estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado que tem como objetivo compreender como as práticas de Recursos Humanos influenciam na criação de ambientes de trabalho saudáveis, positivos e motivadores, a partir da perspetiva dos gestores de recursos humanos, e está a ser orientada pela Professora Doutora Susana Cristina Alves Pereira.

O objetivo da minha pesquisa é analisar práticas e estratégias de Recursos Humanos nas organizações e identificar tendências e desafios enfrentados nesse campo, tendo como público alvo, empresas familiares. A participação da empresa seria extremamente valiosa, uma vez que contribuiria para uma análise mais robusta e prática dos dados, enriquecendo não apenas o meu trabalho acadêmico, mas também o entendimento sobre as melhores práticas no setor.

A pesquisa será conduzida de forma ética e sigilosa, garantindo a privacidade de todas as informações fornecidas. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins académicos, respeitando integralmente a confidencialidade da empresa e dos profissionais envolvidos (não serão mencionados nomes).

Por meio deste, gostaria de convidar a ~~XXXXX~~ a participar da pesquisa. A participação envolverá uma entrevista semiestruturada com o/a Responsável do Departamento de Recursos Humanos, de aproximadamente de 45 minutos (o tempo será ajustado de acordo com a realização e no decurso das mesmas), a ser realizada em formato online (via ~~TEAM(s)~~ gravada, com consentimento do/a entrevistado/a.

Caso tenham interesse em contribuir para este estudo, fico à disposição para agendarmos uma conversa inicial, onde poderei explicar os detalhes do projeto e esclarecer eventuais dúvidas.

Desde já, agradeço pela atenção e pela possibilidade de colaboração. Tenho plena ~~convicção~~ de que a sua participação enriquecerá muito os resultados deste trabalho.

Atenciosamente,

Neusa Lazary

Mestranda em Gestão Estratégica de Recursos Humanos - Universidade da Maia

## Anexo 3

### *Consentimento de Entrevista*

#### **CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO**

*(de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)*

##### **Importância das Práticas de RH nas Organizações: Desafios e Dilemas**

Esta entrevista faz parte de um estudo para a obtenção do grau de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pela Universidade da Maia, sob orientação da Professora Doutora Susana Cristina Alves Pereira. O objetivo do estudo é compreender como as práticas de Recursos Humanos influenciam na criação de ambientes de trabalho saudáveis, positivos e motivadores, a partir da perspectiva dos gestores de RH.

##### **Informações sobre a entrevista:**

- **Duração:** Cerca de 45 minutos (ajustada conforme necessário).
- **Formato:** Online (via TEAMS).
- **Gravação:** Será realizada com o consentimento do/a entrevistado/a e destruída até 12 meses após a defesa pública do Mestrado.

Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para este estudo, de forma anónima e confidencial. Não será feita referência à empresa onde o/a entrevistado/a trabalha, nem qualquer identificação será tornada pública. A participação é **voluntária** e pode ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer consequência.

##### **Agradecemos a sua colaboração, que é essencial para os objetivos desta investigação.**

Se tiver alguma questão ou precisar de esclarecimentos, não hesite em contactar-me. Se concorda em participar, por favor assine este documento.

- Pesquisadora: **Neusa Lazary**
- Telefone: +351 915 640 055
- Email: [a044414@umaia.pt](mailto:a044414@umaia.pt)

---

##### **Declaração de Consentimento:**

Declaro que li e compreendi a informação apresentada. Foi-me garantida a possibilidade de recusar participar ou desistir do estudo em qualquer momento, sem consequências. Aceito participar nesta investigação, confiando que os dados fornecidos serão utilizados apenas para este fim e com garantias de anonimato e confidencialidade.

- **Empresa:**
  - **Nome do/a entrevistado/a:**
  - **Assinatura:** \_\_\_\_\_
  - **Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
-

## Anexo 4

### *Guião de Entrevista*

#### **GUIÃO DA ENTREVISTA**

A primeira parte da nossa conversa será de apresentações e reservada para os dados de caracterização da amostra (dados do entrevistado). Na segunda parte, entraremos para as questões relacionadas as práticas de RH (divididas em 5 pilares):

- **Sobre a liderança:**

*Como é que promovem que os colaboradores sintam que podem falar diretamente com as suas chefias sobre temas delicados ou difíceis? E como avaliam se isso acontece?*

- **Sobre feedback:**

*Quais são as práticas ou políticas implementadas pela empresa para encorajar o feedback aberto e construtivo entre os colegas e chefias? exemplos concretos*

- **Sobre erros e aprendizado:**

*Há alguma prática (Ferramenta/Política Interna/ Incentivo pela Chefia) que incentive os colaboradores a partilhar aprendizados de situações em que algo deu errado? Se possível dar alguns exemplos*

- **Sobre inclusão e diversidade de ideias:**

*Que práticas a organização implementa para garantir que todos os colaboradores, independentemente da sua origem, identidade, condição, idade, posição hierárquica ou antiguidade, se sintam valorizados, incluídos e tenham as suas ideias e opiniões consideradas nos processos de decisão e no quotidiano?" (práticas, ferramentas, políticas...)*

- **Sobre conflitos e resolução de problemas:**

*Quais as estratégias da organização para resolver conflitos ou lidar com situações em que membros da mesma equipa não estão de acordo sobre um determinado aspeto do trabalho? Refiro-me a estratégias usadas para resolver conflitos dentro das equipas*

- **Recomendações:**

*O que recomendaria para assegurar que todos os colaboradores se sintam confortáveis para expressar as suas ideias e preocupações, participar ativamente nas discussões e decisões da equipa, do negócio, do projeto, etc*

*Que desafios enfrenta na criação e implementação de políticas que visam promover um ambiente onde as pessoas são livres de partilhar suas ideias e dizer o que pensam (mais precisamente na vossa organização, por ser ambiente familiar e/ou com gestão familiar)?*

## Anexo 5

### *Recolha de Dados Sociodemográficos*

#### **Dados Sociodemográficos**

##### **1. Introdução e Consentimento**

Agradeço pela sua disponibilidade em participar desta entrevista. Com a sua permissão, vou gravar esta conversa para garantir que as informações sejam analisadas corretamente. Concorda em avançarmos?

Começo por apresentar-me... Sou Neusa Lazary, aluna de Mestrado de GERH na Universidade da Maia....

Relembrar que tudo o que for dito, será tratado de forma confidencial e usado exclusivamente para fins de pesquisa.

##### **2. Dados do Entrevistado** *(Breve caracterização)*

Vou começar com questões que vão permitir fazer a caracterização da amostra (neste caso, dos Grh). Peço que comece por indicar:

Idade: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_

Nível académico (12º/Licenciatura/Mestrado/Doutoramento): \_\_\_\_\_

Nome da Organização: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

geografia: \_\_\_\_\_

Dimensão da organização (nº colaboradores): \_\_\_\_\_

Qual o seu cargo / função na organização? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo exerce a função de Gestor/a de RH? \_\_\_\_\_