

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Liderança Transformacional nas Empresas Familiares:
Um caminho para o *Engagement* através da Segurança Psicológica

Patricia Alexandra Gomes Seabra (36545)

Dissertação de Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientação:
Prof.^a Dr.^a Susana Alves Pereira

Julho, 2025





UNIVERSIDADE DA MAIA - UMAIA
Departamento de Ciências Empresariais

**Liderança Transformacional nas Empresas Familiares:
Um caminho para o *Engagement* através da Segurança Psicológica**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Patricia Alexandra Gomes Seabra, n.º 36545
Trabalho realizado sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Susana Pereira

Julho de 2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora, professora Susana Pereira, pelo seu apoio constante, orientação rigorosa e incentivo ao longo de todo este processo de investigação.

À minha família e amigos, deixo o meu sincero obrigado pelo apoio incondicional, compreensão e motivação ao longo desta fase tão exigente. Em especial, aos meus pais, que sempre me apoiaram e sentem-se realizados ao ver-me concretizar esta etapa. Foram eles que me ajudaram a abrir portas, ensinando-me a seguir os meus sonhos e a fazer tudo com alma e coração.

Um agradecimento especial a todos os meus amigos da universidade, que tornaram estes anos inesquecíveis. Embora este capítulo agora termine, as memórias e amizades que aqui construí permanecerão para sempre. Desde o primeiro dia da licenciatura até ao último do mestrado, sou profundamente grata por todas as amizades que surgiram durante este percurso, algumas das quais levarei comigo para a vida.

A conclusão desta tese representa o encerramento de um ciclo marcado por altos e baixos, mas sobretudo por uma aprendizagem profunda que levarei comigo, tanto a nível pessoal como profissional. Após momentos de indecisão durante a licenciatura e o ano sabático que realizei, este momento simboliza também uma vitória, um sinal claro de superação e realização pessoal.

Resumo

Líderes transformacionais tendem a fomentar ambientes de confiança e abertura, nos quais os colaboradores se sentem encorajados a expressar as suas ideias e a assumir desafios. Este clima de segurança contribui, assim, para o fortalecimento do envolvimento e da dedicação no contexto laboral. Tendo por base estes pressupostos, o presente estudo tem como principal objetivo analisar o efeito mediador da segurança psicológica na relação entre a liderança transformacional e o *engagement* no trabalho. Foi adotada uma abordagem quantitativa, tendo sido recolhidos dados de uma amostra constituída por 800 trabalhadores de empresas familiares portuguesas. A recolha de dados foi realizada através da aplicação das escalas *Team Psychological Safety*, *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)* e *Escala Global International Leadership (GTL)*. Resultados indicam que a segurança psicológica medeia a relação entre a liderança transformacional e o *engagement* no trabalho, evidenciando também uma influência mútua entre os três construtos, o que reforça a sua interdependência. Estas conclusões têm implicações práticas relevantes, sugerindo que a promoção da liderança transformacional pode fortalecer a segurança psicológica das equipas e, assim, potenciar o *engagement* dos colaboradores em contextos organizacionais familiares.

Palavras-Chave: Segurança Psicológica, *Engagement* no trabalho, Liderança Transformacional, Empresas familiares.

Abstract

Transformational leaders tend to foster environments of trust and openness, in which employees feel encouraged to express their ideas and take on challenges. This climate of security thus contributes to strengthening engagement and dedication in the workplace. Based on these assumptions, the main objective of this study is to analyze the mediating effect of psychological safety on the relationship between transformational leadership and engagement at work. A quantitative approach was adopted and data was collected from a sample of 800 workers from Portuguese family businesses. Data was collected using the Team Psychological Safety, Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) and Global International Leadership (GTL) scales. The results indicate that psychological safety mediates the relationship between transformational leadership and work engagement, also showing a mutual influence between the three constructs, which reinforces their interdependence. These findings have relevant practical implications, suggesting that promoting transformational leadership can strengthen the psychological safety of teams and thus boost employee engagement in family organisational contexts.

KeyWords: Psychological Safety, Work Engagement, Transformational Leadership, Family Business.

Índice

1. Introdução	8
2. Revisão da Literatura e Hipóteses	10
2.1 Liderança Transformacional	10
2.2 Engagement no trabalho	13
2.3 Segurança Psicológica	16
2.4 Liderança Transformacional e Engagement no trabalho	18
2.5 Liderança transformacional e Segurança psicológica	20
2.6 Engagement no trabalho e Segurança psicológica	21
2.7 O papel mediador da Segurança psicológica	23
3. Metodologia	26
3.1 Participantes	26
3.2 Procedimento	29
3.3 Instrumentos	30
3.4 Análise dos dados	31
4. Resultados	32
4.1 Estatísticas das Escalas	32
4.2 Teste das Hipóteses	33
4.3 Efeito mediador da Segurança Psicológica	33
5. Discussão	35
5.1 Implicações teóricas	37
5.2 Implicações práticas	38
5.3 Limitações e estudos futuros	39
6. Conclusão	39
Referências Bibliográficas	41

Índice de anexos

Anexo 1. <i>Questionário</i>	51
Anexo 2. <i>Resultados do Spss</i>	56

Índice de tabelas

Tabela 1. <i>Caraterização sociodemográfica dos Participantes</i>	27
Tabela 2. <i>Caraterísticas do Trabalho</i>	28
Tabela 3. <i>Estatísticas das escalas</i>	32
Tabela 4. <i>Correlação entre as variáveis</i>	33

Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo de Hipóteses</i>	26
Figura 2. <i>Modelo de LT como preditora de ET, mediado por SP</i>	32

1. Introdução

As Empresas Familiares assumem um papel preponderante no tecido económico português, representando cerca de 70 a 80% do total de empresas e contribuindo aproximadamente com 65% para o Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados da Associação das Empresas Familiares (2024). Estas organizações caracterizam-se, essencialmente, pela concentração da propriedade e do controlo numa única família, sendo comum a participação ativa de, pelo menos, dois membros familiares no processo de gestão (Anderson et al., 1985). De acordo com Ferdinand et al. (2017), as Empresas Familiares podem ser tipologicamente divididas em dois grupos: aquelas em que a família detém a propriedade, mas a gestão é entregue a profissionais externos, e aquelas em que tanto a propriedade como a gestão permanecem sob domínio familiar. No primeiro caso, a família restringe-se ao papel de proprietária, assegurando a supervisão estratégica, enquanto a gestão quotidiana é executada por profissionais fora do círculo familiar. No segundo, os membros da família ocupam cargos-chave, controlando as decisões operacionais e estratégicas, ainda que possam, em algumas situações, delegar funções específicas a gestores externos, mantendo, no entanto, o poder decisório alinhado com os valores e interesses familiares.

O sucesso e a sustentabilidade das Empresas Familiares dependem não apenas da sua estrutura de propriedade e gestão, mas também da criação de ambientes organizacionais que estimulem compromisso, confiança e inovação. A Segurança Psicológica assume aqui um papel central, ao garantir que os colaboradores se sintam seguros para expressar opiniões e admitir erros sem receio de consequências negativas (Atiku et al., 2023). A sua presença favorece a adaptação, a cooperação e o bem-estar, enquanto a sua ausência está associada a stress, burnout e queda na motivação (Al Riyami, 2024; Chen & Tjosvold, 2012; Strand & Ward, 2025).

Paralelamente, a Liderança Transformacional destaca-se pela sua capacidade de inspirar, motivar e promover a confiança, especialmente relevante em empresas familiares durante processos de sucessão, ao substituir modelos autocráticos por práticas mais participativas (Bose et al., 2024). Este estilo de liderança não só potencia a Segurança Psicológica, como também o *engagement* no trabalho, a retenção de talento e o compromisso com os objetivos organizacionais (Peñaflor et al., 2023). Num contexto familiar, estas dinâmicas reforçam a sinergia intergeracional e são determinantes para o crescimento e a sustentabilidade das empresas (Bernik & Znidarsic, 2021; Rozman & Tominc, 2022).

Apesar das evidências que apontam para a influência positiva da Liderança Transformacional no envolvimento dos colaboradores, mediada pela segurança psicológica, o contexto específico das empresas familiares continua pouco explorado (Hoekx et al., 2024). As particularidades que caracterizam estas organizações, como o envolvimento da família na gestão, as dinâmicas intergeracionais e o processo de sucessão não têm sido devidamente consideradas nos estudos existentes, limitando a compreensão sobre como estes fatores influenciam a segurança psicológica e os estilos de liderança neste tipo de empresa (Nikolava et al., 2021). Além disso, a investigação sobre o papel mediador da segurança psicológica em empresas familiares é ainda escassa, sendo raro encontrar estudos que integrem simultaneamente os três construtos: segurança psicológica, liderança transformacional e o *engagement* no trabalho (Nikolava et al., 2021). Tendo em conta estas lacunas, o objetivo do nosso estudo é analisar o papel mediador da Segurança Psicológica na relação entre a Liderança Transformacional e o *engagement* no trabalho nas empresas familiares portuguesas. Para isso, será adotada uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados recolhidos junto de uma amostra constituída por 800 trabalhadores que desempenham as suas funções em empresas familiares portuguesas.

Com base nas lacunas identificadas na literatura, este estudo propõe-se a aprofundar a compreensão teórica e empírica sobre o impacto da liderança transformacional no *engagement* no trabalho, explorando, de forma particular, o papel mediador da segurança psicológica nesta relação, no contexto específico das empresas familiares. Estes ambientes organizacionais caracterizam-se por estruturas de poder singulares, elevada centralização de decisões, e uma forte sobreposição entre as esferas familiar e profissional, o que pode amplificar ou inibir os efeitos da liderança sobre o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Baykal, 2018; Nguyen & Wait, 2015). Para além do contributo académico, o estudo visa oferecer implicações práticas de relevo, fornecendo evidência empírica e reflexões críticas que possam apoiar líderes e gestores na criação de contextos de trabalho emocionalmente seguros, colaborativos e motivadores. A promoção da segurança psicológica pode atuar como catalisador do *engagement*, facilitando a expressão autêntica dos colaboradores, o compartilhamento de ideias inovadoras e a construção de relações de confiança, aspetos essenciais à resiliência e sustentabilidade organizacional (Atiku et al., 2023; Chen & Tjosvold, 2012). Assim, ao fomentar estilos de liderança mais transformacionais e ambientes de maior suporte psicológico, as empresas familiares poderão não só aumentar os níveis de *engagement* e bem-estar dos seus membros, mas também reforçar a sua capacidade de adaptação, inovação e perpetuação geracional (Atiku et al., 2023).

A presente dissertação divide-se em cinco partes. A primeira parte explora os conceitos fundamentais e estabelece as hipóteses de investigação com base na literatura existente. A segunda parte descreve os métodos utilizados para recolha e análise de dados, bem como os procedimentos adotados ao longo do estudo. A terceira parte expõe os dados obtidos e a sua interpretação inicial. A quarta parte analisa os resultados à luz da literatura, refletindo sobre as suas implicações teóricas e práticas. Por fim, a quinta sintetiza os principais contributos do estudo, aponta as limitações e sugere caminhos para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura e Hipóteses

2.1 Liderança Transformacional

O conceito de Liderança tem se transformado ao longo do tempo, abrangendo diferentes perspetivas e teorias. No início, acreditava-se que a Liderança era uma qualidade inata, relacionada à aptidão e à personalidade de um indivíduo. Porém, com o avanço dos estudos, passou-se a entender a Liderança como um atributo coletivo, baseado na interação dinâmica entre o líder e a sua equipa (Ahmed, 2025; Read, 2025). Entre as várias definições existentes, Northouse (2016) descreve a Liderança como o processo pelo qual uma pessoa influencia um grupo a trabalhar em direção a um objetivo comum. A liderança desempenha um papel significativo na motivação dos colaboradores, uma vez que, ao serem estimulados pelo comportamento do líder, experimentam um impacto direto no trabalho em equipa (Ahmed, 2025; Read, 2025). Esse processo transforma os colaboradores em mais do que simples executores de tarefas, tornando-os liderados motivados a contribuir para a obtenção de resultados positivos na organização (Oliveira, 2022; Silva, 2023).

Existem diversos estilos de liderança, cada um com características distintas, sendo a Liderança Transformacional um dos mais amplamente estudados na literatura (Blom, 2024). Surgida nos anos 90, a Liderança Transformacional visou desafiar o modelo tradicional de liderança, caracterizado por uma hierarquia rígida e relacionamentos descendentes, propondo uma abordagem mais inclusiva e inspiradora (Oliveira, 2022). Segundo Burns (1978), a Liderança Transformacional representa um estilo de liderança que promove mudanças significativas e positivas no comportamento dos liderados, incentivando-os a alcançar patamares superiores de motivação e de moralidade. Este estilo de liderança desperta nos liderados sentimentos de confiança, respeito e admiração em relação aos líderes, levando-os a desempenhar as suas funções de forma superior às expectativas estabelecidas. No contexto da Liderança Transformacional, as transformações organizacionais baseiam-se na construção de

uma visão compartilhada e na definição de objetivos comuns, sendo os valores relacionados ao crescimento pessoal e profissional fatores centrais para a sua consolidação (Amutio et al., 2016; Blom, 2024; Gabel, 2012). Adicionalmente, a Liderança Transformacional caracteriza-se por fomentar uma relação de cooperação contínua e mútua entre líderes e liderados (Liu et al., 2009). Conforme argumentam Avolio e Bass (2013), os líderes que adotam este modelo estabelecem metas claras e oferecem incentivos para estimular o desempenho dos colaboradores, ao mesmo tempo em que contribuem para a criação e a sustentação de oportunidades que favorecem o crescimento individual, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Os líderes transformacionais distinguem-se por comportamentos específicos como a definição de metas organizacionais, a partilha da visão com os colaboradores e a sustentação dessa visão ao longo do tempo (Avolio & Berson, 2004; Jeong et al., 2021; Phipps, 2015). O primeiro comportamento refere-se ao empenho do líder em articular e comunicar claramente a visão da organização. O segundo está relacionado à partilha dessa visão com os colaboradores, que desempenham um papel crucial na sua implementação (Avolio & Berson, 2004; Oliveira, 2022; Phipps, 2015). Essa partilha tem como objetivo facilitar a compreensão da relação entre as ações realizadas e os objetivos estabelecidos na visão. Por fim, o líder define estratégias consideradas fundamentais para assegurar a manutenção de uma visão compartilhada, tanto a curto quanto a longo prazo (Oliveira, 2022).

A Liderança Transformacional é crucial para o sucesso das empresas familiares. Este estilo de liderança influencia positivamente o comportamento Intra empreendedor dos colaboradores que não são familiares, o que contribui para a longevidade, rentabilidade e renovação estratégica das empresas familiares. Para além disso, também está associada a um maior bem-estar familiar, especialmente quando comparada a estilos de liderança mais passivos, o que favorece um ambiente estável e colaborativo. (Vallejo, 2009)

Embora a Liderança Transformacional seja predominante nas empresas familiares, a sua implementação pode ser desafiadora, especialmente em economias em desenvolvimento e durante processos de sucessão (Corona, 2021). O estilo de liderança dos antecessores pode impactar diretamente os comportamentos e a motivação dos sucessores, tornando essencial a adaptação da Liderança Transformacional para garantir a continuidade do negócio (Bose et al., 2024). A transição de liderança entre gerações tende a favorecer a adoção de estilos mais colaborativos e inspiradores, fundamentais para a sustentabilidade a longo prazo dessas empresas (Combs et al., 2023).

Diversos estudos evidenciam que as mulheres tendem a adotar com maior frequência o estilo de Liderança Transformacional do que os homens (Awan et al., 2011; Nardi, 2010; Retamero & Zafra, 2010). Evidências apontam que a inteligência emocional está fortemente associada à Liderança Transformacional e as mulheres demonstram maior propensão a utilizar esse estilo devido à sua capacidade de empatia e de gestão emocional (Awan et al., 2011; Awuor & Kere, 2021; Badura et al., 2022) Isso está alinhado com a Teoria da Congruência de Papéis de Eagly e Karau, que sugere que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais congruentes com as expectativas sociais dos seus papéis de gênero (Chaudhry et al., 2025; Retamero & Zafra, 2010).

Em contextos organizacionais, as mulheres demonstram uma maior propensão para utilizar estratégias transformacionais, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e com maior engagement (Retamero & Zafra, 2010). Estudos realizados nos Emirados Árabes Unidos evidenciam que líderes femininas adotam predominantemente estilos transformacionais, combinados com estratégias de recompensa contingente, enquanto evitam abordagens passivas de liderança (Al-Mutawa, 2020; Chaudhry et al., 2025). Essa evidência reflete uma tendência mais abrangente no contexto árabe, na qual as mulheres se destacam em comportamentos de liderança transformacional e na utilização de recompensas contingentes, enquanto os homens apresentam maior inclinação para a gestão passiva por exceção e para estilos de liderança laissez-faire (Chaudhry et al., 2025; Yaseen, 2010). Pesquisas em universidades australianas indicam que tanto homens quanto mulheres valorizam habilidades transformacionais (Ozkanli & White, 2010; Taylor & White, 2014). Nesse contexto, observa-se que líderes femininas tendem a adotar com maior frequência sistemas interativos de controle de gestão e a valorizar medidas de desempenho não financeiras, o que está em consonância com os princípios da liderança transformacional (Evered et al., 2008; Fischer et al., 2021). Além disso, a adoção desse estilo de liderança tem sido associada a resultados positivos, tais como o aumento da satisfação no trabalho e a promoção de comportamentos inovadores no ambiente organizacional. No entanto, segundo Taylor e White (2014), em Portugal, as mulheres líderes demonstram mais frequentemente esse estilo, enquanto os seus colegas masculinos preferem abordagens de gestão que sejam mais tradicionais.

Existe uma percepção generalizada de que as características associadas à Liderança Transformacional, como a empatia e a orientação para o desenvolvimento dos liderados, estão mais alinhados com aspetos tradicionalmente atribuídos às mulheres (Dimitriadis et al., 2021; Mulla & Krishnan, 2011; Rueckert, 2011). Estudos experimentais indicam que

comportamentos transformacionais são mais comumente atribuídos a líderes femininas e frequentemente relacionados a um estilo de liderança mais voltado para o cuidado e a valorização das relações interpessoais, o que reforça estereótipos de gênero (Braun et al., 2018; Rueckert, 2011).

A Liderança Transformacional exerce uma influência significativa no *Engagement* no trabalho, atuando através de diversos mecanismos e fatores mediadores. Esse impacto é particularmente evidente na liderança feminina, onde, apesar de algumas barreiras, as mulheres demonstram uma forte inclinação para esse estilo, promovendo ambientes mais motivadores e eficazes (Chen & Cuervo, 2022; Giang et al., 2025). Ao fortalecer a segurança psicológica e impulsionar o *Engagement* no trabalho, a Liderança Transformacional consolida-se como um fator estratégico e competitivo para as diversas organizações (Retamero & Zafra, 2010).

2.2 *Engagement* no trabalho

O conceito de *engajamento* no trabalho emergiu como uma tentativa de compreender e descrever um estado afetivo-motivacional positivo, duradouro e abrangente dos indivíduos em relação às suas atividades laborais. Tal noção foi formalmente introduzida por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, em 2002, os quais definiram o *engagement* como um estado persistente de envolvimento emocional e cognitivo com o trabalho, caracterizado por altos níveis de energia, dedicação e imersão nas tarefas desempenhadas (Bakker & Xantopoulou, 2012).

Segundo Taris (2023), o *engagement* no trabalho é um estado motivacional positivo e recompensador, associado ao bem-estar no ambiente profissional. Ele é composto por três dimensões principais: vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se ao aumento da energia e da resiliência mental durante as atividades profissionais, enquanto a dedicação está associada ao nível de envolvimento e à sensação de realização que o indivíduo experimenta no desempenho das suas funções. A absorção, por sua vez, descreve o estado de intensa concentração e satisfação no trabalho, no qual o tempo parece passar rapidamente (Bakker & Demerouti, 2008; Damásio et al., 2016).

Embora o termo *engagement* no trabalho tenha se consolidado apenas no início do século XXI, as suas origens remontam à década de 1920, quando estudos sobre a moral de grupo e a disposição coletiva para atingir metas organizacionais já sinalizavam uma preocupação com o vínculo psicológico entre os colaboradores e as suas funções. Após a Segunda Guerra Mundial, a moral passou a ser usada como preditor de desempenho (Gray, 2012). Nos anos 1990, o

conceito ganhou maior clareza teórica, integrando elementos de motivação intrínseca, do desenho do trabalho e da psicologia positiva (Kunte & Rungruang, 2018). Entre os anos 2000 e 2010, o *engagement* no trabalho ganhou visibilidade, em parte como resposta a mudanças significativas no cenário global, como a crise das empresas de tecnologia e os ataques de 11 de setembro. Tais eventos estimularam uma maior atenção das organizações à retenção de talentos e ao bem-estar psicológico dos seus colaboradores. Nesse contexto, Bakker e Schaufeli (2004) destacaram o papel central do engajamento na promoção da produtividade e da satisfação no trabalho (Rothmann, 2013). A partir de 2010, o conceito seguiu em expansão, com novas abordagens teóricas e investigações sobre os seus antecedentes e aplicações práticas (Kunte & Rungruang, 2018).

Frequentemente, o *Engagement* no trabalho é considerado o oposto do *Burnout*. Enquanto o *Burnout* está associado à exaustão e ao cinismo o *Engagement* no trabalho está relacionado à energia e ao envolvimento positivo com ambiente laboral. Para além disso, o *Engagement* no trabalho apresenta relação, mas distingue-se de conceitos como paixão pelo trabalho e o *workaholism*, uma vez que se caracteriza por um elevado nível de motivação intrínseca e autenticidade na prática profissional (Taris, 2023).

O *engagement* dos colaboradores é influenciado por uma combinação de fatores organizacionais e pessoais. Elementos como autonomia, apoio social e feedback sobre o desempenho são fundamentais para fortalecer o *engagement* no ambiente de trabalho, pois auxiliam os indivíduos a enfrentar as exigências laborais de forma eficaz, ao mesmo tempo em que promovem o seu crescimento pessoal e profissional (Alfes et al., 2013; Anttila et al., 2011; Alzyoud et al., 2015). Esses fatores, aliados a uma liderança eficaz, a um clima organizacional positivo, ao reconhecimento e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são essenciais para promover e sustentar elevados níveis de *engagement* (Achmadi et al., 2022; Jo & Shin, 2025).

Além disso, os recursos pessoais, como otimismo, autoeficácia, resiliência e outros traços individuais, também desempenham um papel relevante na intensificação do *engagement* (Bakker, 2009; Bakker & Demerouti, 2008). Nesse contexto, organizações que desejam fomentar o *engagement* devem investir na criação de ambientes de trabalho solidários e motivadores, que ofereçam suporte adequado, evitem demandas excessivas e favoreçam a recuperação física e mental dos colaboradores (Taris, 2023).

O *Engagement* no trabalho proporciona uma ampla gama de benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações, desempenhando um papel fundamental na melhoria

do desempenho organizacional. Colaboradores mais envolvidos tendem a demonstrar maior criatividade, produtividade e disposição para superar expectativas, o que contribui diretamente para o sucesso da organização (Bakker & Demerouti, 2008). Além disso, altos níveis de *engagement* estão associados a melhores condições de saúde mental e física, maior satisfação no trabalho e bem-estar geral, favorecendo um ambiente organizacional mais positivo e sustentável (Garg & Singh, 2020). O impacto do *Engagement* do trabalho no clima organizacional também é significativo, uma vez que os colaboradores mais envolvidos costumam ir além das suas responsabilidades formais, colaborando ativamente para a construção de uma cultura organizacional mais cooperativa e motivadora (Ramarajan, 2017). Para avaliar esse fenômeno, uma das principais ferramentas utilizadas é a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES), que mensura três dimensões centrais: vigor, dedicação e absorção. Essa abordagem permite uma análise mais precisa do nível de envolvimento dos colaboradores e orienta estratégias para a sua promoção (Damásio et al., 2016; Hutz et al., 2016).

As empresas familiares enfrentam desafios que podem afetar negativamente o *engagement* no trabalho. Aspectos como apego emocional ao negócio, aversão ao risco e desejo de independência limitam a adoção de práticas colaborativas e inovadoras, reduzindo o envolvimento dos colaboradores e das partes interessadas (Baía & Franco, 2023). O planejamento da sucessão é fundamental, já que o apoio parental percebido e o controle psicológico influenciam o envolvimento da próxima geração, mediado por autoeficácia e compromisso com o negócio familiar (Baía & Franco, 2023; Garcia et al., 2019).

Além disso, fatores organizacionais e relacionais também afetam o *engagement*. Um clima familiar positivo, com comunicação aberta, favorece uma visão compartilhada que fortalece o *engagement* no trabalho (Miller, 2014). Em contrapartida, a autoridade intergeracional rígida pode dificultar essa visão comum, prejudicando o envolvimento. A priorização de metas não financeiras pode gerar tensões entre manter o controle familiar e se envolver com as partes interessadas, reduzindo o compromisso com práticas sustentáveis (Berrone et al., 2012; Heo & Pak, 2025). Sistemas de trabalho de alto desempenho e capital humano exclusivo tendem a melhorar o desempenho e o *engagement*, mas baixos níveis de singularidade no capital humano e cultura organizacional fraca comprometem esses efeitos (Alipour et al., 2024).

Por fim, fatores externos como estabilidade econômica, regulamentações, acesso ao capital e condições de mercado também influenciam o *engagement*, podendo gerar incertezas que afetam o comprometimento dos membros da organização (Amosa & Pandaram, 2010;

Goparaju et al., 2025). Gerir esses fatores é essencial para promover um ambiente propício à sustentabilidade do negócio familiar.

2.3 Segurança Psicológica

Ao longo dos anos, o conceito de Segurança Psicológica no ambiente de trabalho tem sido explorado por diversos pesquisadores. Inicialmente, este foi explorado por dois estudiosos, Bennis e Schein, na década de 60. Contudo, foi somente a partir dos anos 1990 que a investigação sobre SP experimentou um ressurgimento significativo, impulsionado pela crescente valorização da aprendizagem e da inovação nas organizações contemporâneas (Edmondson & Lei, 2014).

No contexto organizacional, a forma como as emoções são vivenciadas impacta diretamente a qualidade das interações sociais, podendo levar ao surgimento de conflitos (Olszanowski & Wróbel, 2019). Frequentemente, os indivíduos enfrentam situações de conflito e desafio que geram inquietação, medo ou ansiedade, sentimentos que são comumente associados ao stress, resultantes da exposição a emoções negativas (Gondim & Siqueira, 2004). Quando essas emoções se tornam persistentes, podem desencadear quadros de saúde mental mais graves, como transtornos de ansiedade e depressão, comprometendo ainda mais o desempenho profissional e as relações interpessoais (Allen et al., 2022). Além disso, a vivência prolongada de stress e emoções negativas pode culminar em esgotamento, um estado marcado por exaustão emocional, queda na produtividade e maior propensão a conflitos no ambiente de trabalho (Greenglass, 2005; Soundarapandiyan & Ganesh, 2017). Assim, torna-se essencial antecipar ameaças e riscos, ajustar as condições e fatores do ambiente organizacional para reduzir os riscos e criar um ambiente que favoreça a sensação de segurança psicológica, essas são tarefas cruciais para qualquer organização moderna (Kolomiets et al., 2021).

Segundo Edmondson (1999), a Segurança Psicológica é uma crença coletiva, entre todos os membros de uma equipa, de que podem assumir riscos interpessoais. A Segurança Psicológica no ambiente de trabalho promove o bem-estar e a saúde mental, estabelecendo culturas organizacionais que fomentam o apoio mútuo entre os membros da equipa. Além disso, incentiva a autenticidade de cada indivíduo, facilitando o compartilhamento de ideias e eliminando o receio de fazer perguntas (Hallam et al., 2023).

A Segurança Psicológica no ambiente de trabalho promove o bem-estar e a saúde mental, estabelecendo culturas organizacionais que fomentam o apoio mútuo entre os membros da equipa. Além disso, incentiva a autenticidade de cada indivíduo, facilitando o

compartilhamento de ideias e eliminando o receio de fazer perguntas (Hallam et al., 2023). Um ambiente organizacional psicologicamente seguro é essencial para o desempenho individual, tendo diversos impactos: (1) proporciona um espaço acolhedor para o compartilhamento de ideias e opiniões; (2) estimula a inovação e a criatividade; (3) facilita o processo de aprendizagem ao promover o feedback construtivo; (4) promove a aceitação dos erros como oportunidades de crescimento; (5) incentiva a comunicação aberta entre os membros da equipa; e (6) desenvolve uma resolução de problemas colaborativa, fortalecendo o engajamento e o comprometimento com objetivos comuns (Edmondson & Lei, 2014).

A segurança psicológica desempenha um papel crucial no contexto das empresas familiares, influenciando diretamente a eficácia das equipas, o *engagement* dos colaboradores e a sua satisfação no ambiente de trabalho (Al Ryimi, 2024; Atiku et al., 2023). A confiança derivada desse ambiente seguro é particularmente relevante em organizações familiares, onde os laços interpessoais e as dinâmicas internas podem tanto fortalecer quanto fragilizar a cultura organizacional (Atiku et al., 2023). Nesse sentido, a implementação de práticas que promovam um clima de segurança psicológica não apenas favorece a inovação e o alinhamento entre os membros da organização, como também contribui significativamente para a construção de uma vantagem competitiva sustentável (Atiku et al., 2023).

No entanto, a consolidação da segurança psicológica em empresas familiares enfrenta desafios específicos, como a interferência das relações familiares nas decisões profissionais e os conflitos decorrentes da conciliação entre trabalho e vida pessoal (Chang et al., 2019; Muthuswaamy & Nithya, 2024). Tais obstáculos podem gerar falhas cognitivas, elevação dos níveis de stress e impactos negativos no desempenho individual e coletivo. Para mitigar esses efeitos, torna-se essencial adotar estratégias de gestão orientadas para o desenvolvimento de lideranças empáticas e abertas ao diálogo, o fortalecimento da autonomia dos colaboradores e a implementação de práticas inovadoras na gestão de recursos humanos (Chang et al., 2019). Ao garantir maior clareza nos papéis, promover uma comunicação interna eficaz e criar um ambiente de confiança, as empresas familiares aumentam a probabilidade de manter um clima organizacional saudável (Muthuswaamy & Nithya, 2024). Assim, a segurança psicológica revela-se não apenas como um determinante do bem-estar dos colaboradores, mas também como um pilar fundamental da eficácia e sustentabilidade organizacional no longo prazo.

2.4 Liderança Transformacional e *Engagement* no trabalho

A liderança transformacional exerce uma influência significativa sobre o *engagement* no trabalho, sendo amplamente reconhecida como um dos estilos de liderança mais eficazes para promover elevados níveis de envolvimento organizacional (Giang et al., 2025). Ao inspirar, motivar e estimular intelectualmente os colaboradores, os líderes transformacionais fomentam uma maior identificação dos indivíduos com as suas funções, promovendo sentimentos de vigor, dedicação e absorção nas atividades profissionais (Alotaibi et al., 2024; Attamah & Ike, 2024; Giang et al., 2025). Este impacto verifica-se em diversos contextos e setores, refletindo a capacidade deste estilo de liderança para fortalecer o vínculo emocional e cognitivo dos colaboradores com o seu trabalho (Giang et al., 2025).

Os efeitos da liderança transformacional sobre o *engagement* são mediados por vários mecanismos psicossociais (Giang et al., 2025). Entre eles, destaca-se a promoção de um sentido mais profundo de significado no trabalho, o que contribui diretamente para o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores (Giang et al., 2025). A confiança nos líderes, especialmente em períodos de mudança organizacional, revela-se igualmente determinante para sustentar elevados níveis de *engagement* (Ali et al., 2019; Iris et al., 2020). Além disso, este estilo de liderança estimula comportamentos proativos, como o *job crafting* e a expressão de opiniões, reforçando a autonomia e o sentimento de pertença dos colaboradores (Alotaibi et al., 2024). Aspectos afetivos, como o afeto positivo e o foco na promoção, também influenciam essa relação, sobretudo em contextos caracterizados por uma elevada motivação para o serviço público (Chen et al., 2017). Fatores contextuais, como a cultura organizacional, o setor de atuação e o grau de mudança em curso, modulam a intensidade desses efeitos (Attamah & Ike, 2024; Giang et al., 2025; Jo & Shin, 2025). Assim, promover práticas de liderança transformacional e investir na confiança e no empoderamento dos colaboradores constitui uma estratégia essencial para sustentar o *engagement* no trabalho e impulsionar o desempenho organizacional (Ali et al., 2019; Alotaibi et al., 2024; Attamah & Ike, 2024).

Um dos mecanismos centrais pelos quais a liderança transformacional impulsiona o *engagement* é através da promoção da voz dos colaboradores. Líderes transformacionais incentivam a participação ativa, assegurando que ideias e opiniões sejam ouvidas e valorizadas, o que fortalece o sentimento de pertença e a motivação (Attamah & Ike, 2024; Caputi et al., 2013). O bem-estar dos colaboradores destaca-se igualmente como um mediador essencial nesta relação. Líderes transformacionais demonstram preocupação genuína com o bem-estar das suas equipas, contribuindo para a redução do stress e para a criação de um ambiente

organizacional mais positivo. Este suporte não só aumenta a satisfação no trabalho, como também potencia o *engagement*, permitindo que os colaboradores estejam emocionalmente disponíveis para as suas atividades (Giang et al., 2025). Da mesma forma, a redução do conflito entre trabalho e vida familiar, promovida por uma gestão equilibrada, reforça o comprometimento dos colaboradores (Abu Bakar et al., 2025). Outro fator determinante é a motivação, a liderança transformacional estimula um forte senso de propósito e desenvolvimento profissional, incentivando os colaboradores a desafiarem-se e a evoluírem continuamente. Este foco no crescimento individual tem um impacto direto no *engagement*, tornando os colaboradores mais envolvidos e produtivos (Attamah & Ike, 2024; Chen & Cuervo, 2022).

A liderança transformacional revela-se mais prevalente em empresas familiares do que em organizações não familiares, o que pode ser explicado pela forte presença de valores partilhados, vínculos emocionais duradouros e uma orientação para a continuidade geracional (Martos, 2009; Peruta, 2011; Vallejo, 2009). Este estilo de liderança tem sido associado a níveis superiores de coesão, longevidade e rentabilidade, fatores que, por sua vez, favorecem o *engagement* dos colaboradores (Martos, 2009; Vallejo, 2009). Em particular, a liderança transformacional influencia positivamente o comportamento intraempreendedor de colaboradores não pertencentes à família, promovendo um ambiente mais colaborativo, a redução de conflitos entre trabalho e família e uma maior perceção de significado no trabalho, elementos que se traduzem num aumento do *engagement* (Dung & Giang, 2021).

Adicionalmente, diversos estudos destacam o papel mediador de variáveis psicossociais na relação entre liderança transformacional e *engagement* (Walumbwa & Wang, 2007). A segurança psicológica e o empoderamento psicológico, promovidos por líderes transformacionais, facilitam a autonomia, a expressão autêntica e o sentimento de competência entre os colaboradores (Hoekx et al., 2024). Estes efeitos são complementados por mecanismos afetivos, como o afeto positivo, e cognitivos, como a perceção de significado no trabalho, que medeiam parcialmente esta relação (Nguyen, 2020). Apesar dos desafios na implementação da liderança transformacional, nomeadamente no que respeita às dinâmicas familiares e aos programas de sucessão, este estilo pode atuar como moderador na relação entre práticas familiares e a intenção de desligamento do trabalho, reforçando o compromisso organizacional e promovendo o *engagement* de forma sustentada ao longo do tempo (Giang et al., 2025; Li et al., 2017).

Para maximizar os seus benefícios, as organizações podem investir em programas de formação que capacitem os líderes a adotar comportamentos transformacionais, promovendo

ambientes de trabalho mais significativos e participativos (Caputi et al., 2013). Estratégias de empoderamento e iniciativas centradas no bem-estar organizacional podem ainda amplificar os efeitos positivos da liderança transformacional, garantindo a sustentabilidade do *engagement* no trabalho ao longo do tempo (Dust et al., 2014).

Dessa forma, a liderança transformacional afirma-se como um fator crucial para o *engagement* no trabalho, atuando por meio de múltiplos mecanismos que fortalecem a ligação dos colaboradores às suas funções. Ao fomentar um ambiente de apoio, significado e desenvolvimento, líderes transformacionais criam equipas mais motivadas, produtivas e comprometidas, impulsionando o sucesso organizacional (Abu Bakar et al., 2025; Rahi, 2023)

H1: *A Liderança Transformacional impacta o Engagement no trabalho*

2.5 Liderança transformacional e Segurança psicológica

A liderança transformacional tem vindo a destacar-se como um estilo de liderança particularmente eficaz na promoção de ambientes de trabalho psicologicamente seguros (Binyamin et al., 2014; Gonzalez & Varela, 2018; Gu et al., 2022). Este tipo de liderança, caracterizado pela inspiração, motivação, consideração individualizada e estímulo intelectual, contribui de forma significativa para o desenvolvimento de um clima organizacional baseado na confiança, no respeito mútuo e na abertura ao diálogo (Gu et al., 2022).

Diversos estudos evidenciam que a liderança transformacional influencia positivamente uma série de variáveis organizacionais, entre as quais se destaca a segurança psicológica dos colaboradores (Binyamin et al., 2014; Gu et al., 2022). Ao fomentar relações interpessoais baseadas na confiança e no apoio mútuo, os líderes transformacionais criam um ambiente onde os colaboradores se sentem encorajados a expressar ideias, levantar preocupações ou admitir erros, sem receio de retaliação ou julgamento (Binyamin et al., 2014). Esta perceção de segurança é um pré-requisito essencial para o desenvolvimento de equipas eficazes, inovadoras e resilientes.

Além disso, a segurança psicológica mediada pela liderança transformacional potencia comportamentos organizacionais positivos, como o aumento do envolvimento nas tarefas, maior satisfação no trabalho, bem como a capacidade de resolver problemas de forma criativa (Binyamin et al., 2014). Numa cultura onde os erros são encarados como oportunidades de aprendizagem, é mais provável que emerja inovação e se fortaleça o espírito de equipa (Binyamin et al., 2014; Cunha et al., 2024).

A implementação deste estilo de liderança requer, contudo, um conjunto de práticas estratégicas por parte das organizações. Entre estas práticas destacam-se: (1) a promoção da autonomia na tomada de decisões por parte dos colaboradores e equipas, fomentando a auto-organização e a coesão interna; (2) a definição clara de funções, objetivos de desempenho e normas de interação; (3) o ajustamento de estilos de liderança pouco orientados para as pessoas; e (4) o fortalecimento da cultura organizacional, incluindo a comunicação interna, os incentivos positivos e os valores éticos (Kolomiiets et al., 2021).

Líderes transformacionais distinguem-se também pela sua capacidade de estimular a reflexão crítica e a procura de soluções inovadoras, promovendo um espaço seguro para o pensamento criativo e a experimentação (Clarke & Ward, 2006). Esta abordagem é particularmente relevante em contextos de elevada pressão, como cenários de crise ou áreas como a saúde, onde o fortalecimento da segurança psicológica pode conduzir a comportamentos proativos, como o comportamento de cidadania organizacional e a inovação no trabalho (Khan et al., 2024).

A confiança na gestão e a identificação dos colaboradores com os valores e práticas da liderança têm um impacto direto no desempenho organizacional. Quando os colaboradores se sentem apoiados e valorizados, o engagement e a eficácia tendem a aumentar (Cunha et al., 2024; Gu et al., 2022). Neste sentido, o investimento no desenvolvimento de competências transformacionais nos líderes pode representar uma estratégia eficaz para consolidar uma cultura organizacional segura, motivada e orientada para a melhoria contínua (Gu et al., 2022).

Em suma, a liderança transformacional não apenas contribui para a segurança psicológica no local de trabalho, mas assume um papel central na construção de equipas de alto desempenho e no fortalecimento do engagement organizacional. Ao promover uma cultura de confiança, inovação e aprendizagem, este estilo de liderança revela-se crucial para o sucesso sustentável das organizações contemporâneas (Gu et al., 2022).

H2: A Liderança transformacional impacta a Segurança Psicológica

2.6 Engagement no trabalho e Segurança psicológica

A relação entre o engagement no trabalho e a Segurança Psicológica revela-se multifacetada e interdependente, sendo influenciada por diversos fatores organizacionais e individuais (Dan et al., 2023; Ge, 2020). A Segurança Psicológica desempenha um papel crucial ao criar um ambiente onde os indivíduos se sentem seguros para expressar ideias, dúvidas ou

preocupações sem receio de julgamentos negativos (Boikanyo & Naidoo, 2023; Dan et al., 2023; Ge, 2020). Esse sentimento de segurança contribui significativamente para o aumento do engagement no trabalho, promovendo comportamentos proativos e maior envolvimento com os objetivos organizacionais (Ge, 2020; Gu et al., 2022).

Estudos indicam que o engagement no trabalho é influenciado diretamente pela percepção de Segurança Psicológica no ambiente laboral (Ge, 2020). Por outro lado, colaboradores altamente motivados tendem a fortalecer essa segurança ao adotarem comportamentos de voz, ou seja, expressando ideias, sugestões, críticas construtivas e preocupações (Dan et al., 2023; Ge, 2020).

A literatura destaca que a Segurança Psicológica está positivamente associada ao engagement no trabalho e atua como mediadora entre o clima de segurança percebido e os resultados de desempenho, tanto no que se refere às tarefas específicas (desempenho das tarefas) quanto aos comportamentos que excedem as exigências formais do cargo (desempenho contextual). Contudo, no desempenho criativo, entendido como a capacidade de gerar ideias novas e úteis no contexto profissional, esse efeito não é mediado pela Segurança Psicológica, mas sim exclusivamente pelo nível de engagement dos colaboradores. Isso sugere que o engagement é um fator crítico para a expressão da criatividade no local de trabalho, independentemente do grau de Segurança Psicológica existente (Dan et al., 2023; Gu et al., 2022).

Diversos mecanismos explicam a influência da Segurança Psicológica no engagement, com destaque para o employee voice como mediador relevante (Dan et al., 2023; Durte & Silva, 2024; Ge, 2020). Este conceito refere-se à disposição dos colaboradores em expressar ideias, sugestões ou preocupações no contexto organizacional, sem medo de retaliação. A Segurança Psicológica facilita esse comportamento, o que contribui para o aumento do engagement e da propensão à inovação. Paralelamente, o job crafting, o processo pelo qual os colaboradores moldam proativamente aspectos do seu trabalho, tem sido identificado como mediador completo da relação entre Segurança Psicológica e desempenho, tanto em tarefas específicas quanto no desempenho contextual (Dan et al., 2023; Ge, 2020).

Importa também salientar que a Segurança Psicológica exerce influência positiva sobre os comportamentos de cidadania organizacional, especialmente em colaboradores com condições de saúde crônicas (Kirk & Van, 2011). Esses resultados sublinham a importância de promover ambientes inclusivos e psicologicamente seguros, que valorizem a diversidade e permitam que todos os profissionais, independentemente das suas limitações, contribuam significativamente para os objetivos organizacionais (Brown, 2011).

A promoção simultânea da Segurança Psicológica e do engagement constitui uma estratégia organizacional essencial para aprimorar o desempenho no ambiente de trabalho. Para isso, as organizações devem incentivar práticas como a formulação de perguntas, a colaboração entre membros das equipas e o desenvolvimento de competências interpessoais, contribuindo para um clima de confiança mútua (Walsh, 2024). Evidências indicam que a Segurança Psicológica atua como mediadora e é influenciada por dinâmicas comportamentais em múltiplos níveis, individual, grupal e organizacional (Bustamante et al., 2023; Dan et al., 2023). Assim, fomentar um ambiente psicologicamente seguro é uma abordagem estratégica que potencializa a participação ativa dos funcionários na definição de suas funções, promovendo um desempenho organizacional superior (Bustamante et al., 2023; Dan et al., 2023; Walsh, 2024).

No contexto das empresas familiares, a Segurança Psicológica tende a ser mais pronunciada devido à confiança mútua e à comunicação informal prevalentes entre os membros da família, fatores que promovem o envolvimento e a satisfação dos colaboradores (Andrade et al., 2024; Haraldsdottir & Óladóttir, 2021). A singularidade dessas organizações reside nos laços emocionais e valores éticos profundos que sustentam um ambiente seguro e estimulante (Haraldsdottir & Óladóttir, 2021). Essa atmosfera favorável contribui para melhores resultados organizacionais, evidenciados por maior satisfação profissional, menor esgotamento e um compromisso afetivo mais sólido (Andrade et al., 2024). Ademais, as empresas familiares equilibram eficazmente a execução das tarefas com o bem-estar dos colaboradores, resultando em níveis superiores de engagement e satisfação quando comparadas a organizações não familiares (Ceja et al., 2012).

H3: *Engagement no trabalho impacta a Segurança Psicológica*

2.7 O papel mediador da Segurança psicológica

A literatura especializada evidencia que a liderança transformacional exerce um impacto direto e positivo sobre o *engagement* no trabalho (Hoekx et al., 2024; Jansriboot & Mat, 2019; McDermott & Nelson, 2024). Esta relação tende a ser intensificada pela presença de um clima organizacional caracterizado pela segurança psicológica (Hoekx et al., 2024). Os três construtos, liderança transformacional, segurança psicológica e *engagement*, têm assumido um papel central na investigação em comportamento organizacional, destacando-se pelas suas

inter-relações e pelo impacto que exercem no desempenho e bem-estar dos colaboradores (Hoekx et al., 2024).

A segurança psicológica constitui-se como um mecanismo mediador relevante na relação entre liderança transformacional e *engagement* no trabalho (Hoekx et al., 2024). Este conceito refere-se à percepção de um ambiente organizacional no qual os indivíduos se sentem seguros para assumir riscos interpessoais, como expressar ideias, questionar procedimentos ou admitir erros, sem receio de represálias ou consequências negativas (Dan et al., 2023; Ge, 2020). Para além de estar associada a uma maior percepção de significado no trabalho, a segurança psicológica tem sido identificada como uma variável mediadora significativa na relação entre a liderança transformacional e a atribuição de sentido ao trabalho por parte dos colaboradores (; Chen et al., 2021; Hoekx et al., 2024; McDermott & Nelson, 2024).

Estudos empíricos indicam que a liderança transformacional influencia positivamente o *engagement* no trabalho e, simultaneamente, promove a criação de um clima organizacional psicologicamente seguro, o qual, por sua vez, facilita o *engagement*, especialmente em contextos que exigem criatividade e inovação (Afsar, et al., 2019). Neste enquadramento, a segurança psicológica atua como um mecanismo por meio do qual a liderança transformacional estimula o bem-estar, o significado atribuído ao trabalho e, conseqüentemente, o nível de envolvimento dos colaboradores (Chen et al., 2021; Hoekx et al., 2024; McDermott & Nelson, 2024).

Evidência empírica adicional é fornecida por um estudo conduzido em empresas familiares na Bélgica, o qual demonstrou que a segurança psicológica medeia a relação entre a liderança transformacional dos CEOs e o *engagement* dos colaboradores (Hoekx et al., 2024). Resultados semelhantes foram observados no setor da saúde, onde se verificou que a segurança psicológica media a relação entre a liderança transformacional dos gestores de enfermagem e o *engagement* dos enfermeiros (Chen et al., 2021; Hoekx et al., 2024).

A compreensão desta dinâmica tem sido aprofundada por meio da aplicação de diversos modelos teóricos e instrumentos de avaliação no âmbito da psicologia organizacional (McDermott & Nelson, 2024). Destaca-se, entre os instrumentos utilizados, a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht, amplamente adotada para aferir níveis de *engagement* em estudos que analisam os efeitos da liderança e da segurança psicológica (McDermott & Nelson, 2024). No plano teórico, modelos como o modelo socialmente incorporado de prosperidade e o modelo das Demandas e Recursos do Trabalho (Job Demands–Resources Model – JD-R) têm sido aplicados com frequência, confirmando que, em ambos os

enquadramentos, a segurança psicológica emerge como variável mediadora na relação entre a liderança transformacional e o *engagement* (Alotaibi et al., 2024; Karim et al., 2023)

As implicações práticas desta inter-relação são particularmente relevantes para a gestão do comportamento organizacional, uma vez que tanto a segurança psicológica quanto a liderança transformacional são competências suscetíveis de serem desenvolvidas e aperfeiçoadas (Giang et al., 2025). Assim, o investimento na criação de ambientes organizacionais psicologicamente seguros, aliado à promoção de estilos de liderança transformacional, revela-se estratégico para fomentar o *engagement* dos colaboradores e, por conseguinte, otimizar o desempenho organizacional (Giang et al., 2025; McDermott & Nelson, 2024).

Em síntese, a análise da literatura evidencia que a segurança psicológica desempenha um papel central na potencialização da relação entre liderança transformacional e *engagement* no trabalho, funcionando como facilitador essencial para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos (Hoekx et al., 2024). A liderança transformacional, ao promover um clima de confiança, apoio e reconhecimento, contribui diretamente para o fortalecimento da segurança psicológica, a qual, por sua vez, reforça a percepção de significado no trabalho e o envolvimento emocional e cognitivo dos colaboradores nas suas funções (Chen et al., 2021; Hoekx et al., 2024; McDermott & Nelson, 2024).

H4: *A Segurança Psicológica medeia a relação da Liderança Transformacional e do Engagement no trabalho*

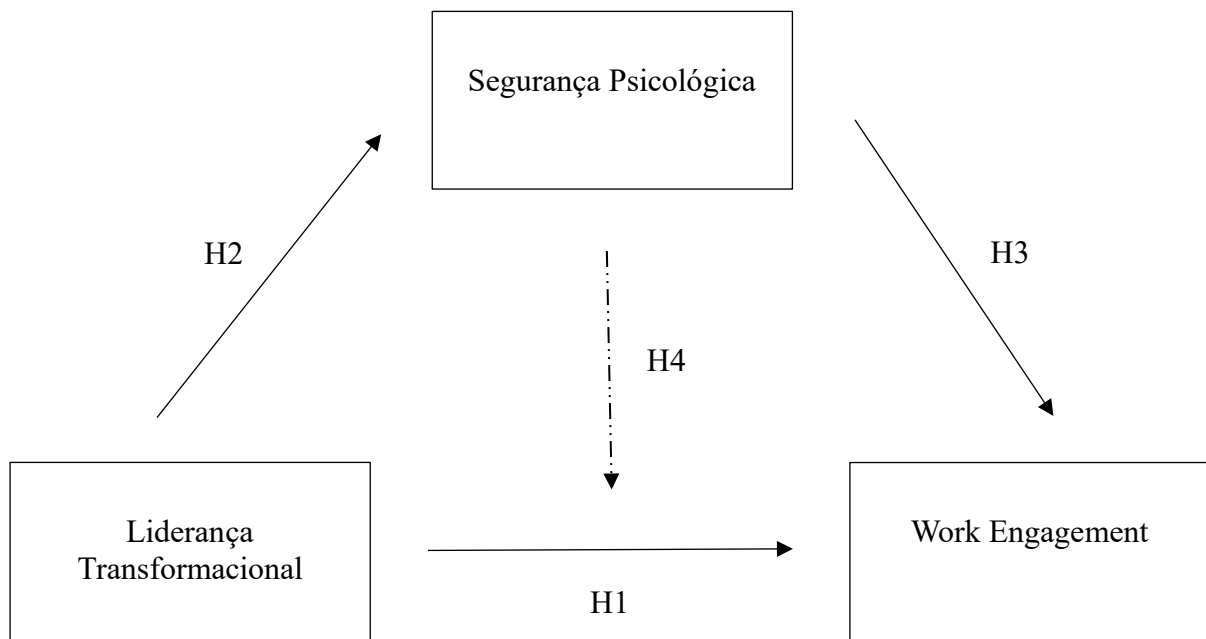


Figura 1. *Modelo de Hipóteses*

3. Metodologia

3.1 Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 800 colaboradores (n=800) de empresas familiares localizadas em Portugal, abrangendo diferentes setores de atividade. As tabelas 1 e 2 apresentam, respetivamente, a caracterização sociodemográfica dos participantes e algumas características relacionadas ao trabalho.

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica dos Participantes

Participantes	n	%	Média ± DP	Min	Max
Sexo					
feminino	435	54			
masculino	365	45.6			
Idade (anos)			43.3 ± 11.0	21	69
21-25	36	4.5			
26-35	199	24.9			
36-45	200	25.0			
46-55	243	30.4			
56-65	118	14.8			
66-69	4	.5			
Grau de Escolaridade					
2º ciclo do ensino básico (6ª ano)	10	1.3			
3º ciclo do ensino básico (9º ano)	114	14.2			
Ensino Secundário (12ºano)	270	33.8			
Ensino Profissional	18	2.3			
Bacharelato	40	5.0			
Licenciatura	300	37.5			
Mestrado	44	5.5			
Doutoramento	4	.5			
Vínculo					
Prestador de Serviços (recibos verdes)	17	2.1			
Contrato a termo (certo ou incerto)	168	21.0			
Contrato sem termo / Efetivo	602	75.3			
Através de empresa de trabalho temporário	11	1.4			
Outro	2	.3			
Tempo na organização atual (anos)			9.4 ± 8.9	1	43

De acordo com a *tabela 1* constata-se que a maioria dos participantes é do sexo feminino (54%), com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos (30,4%), o que indica uma amostra maioritariamente composta por adultos em idade ativa. Em termos de grau de escolaridade, destaca-se a licenciatura (37,5%) e o ensino secundário (33.8%), evidenciado um nível de

qualificação médio a elevado. A maioria dos participantes mantém um vínculo contratual efetivo (75,3%) e permanecem na organização atual em média 9,4 anos, o que demonstra estabilidade profissional nesta amostra.

Tabela 2. *Caraterísticas do Trabalho*

	n	%	Média ± DP	Min	Max
Função de chefia					
Sim	71	8.9			
Não	729	91.1			
Se sim:					
Tempo de chefia			6.6 ± 5.6	1	30
Nível de chefia					
Topo	18	2.3			
Intermédia	36	4.5			
Equipas	17	2.1			
Se não:					
Tempo com a chefia atual			6.7 ± 6.9	1	38
Sexo da chefia					
Masculino	458	57.3			
Feminino	239	29.9			
Ambos	32	4.0			
Sem resposta	71	8.9			
Dimensão da organização					
< 10	188	23.5			
10 a 49	359	44.9			
50 a 249	148	18.5			
> 250	105	13.1			
Modelo de trabalho					
Presencial	701	87.6			
Remoto	19	2.4			
Híbrido	80	10.0			

Pela *tabela 2*, verifica-se que a grande maioria dos participantes não exerce funções de chefia (91,1%), sendo apenas 8,9% aqueles que ocupam cargos de liderança, com um tempo médio de exercício de função de 6,6 anos, predominando a chefia de nível intermediário (4,5%). A maioria dos participantes tem chefias do sexo masculino (57,3%), encontram-se inserida em organizações de pequena dimensão (44,9%) com um modelo de trabalho maioritariamente presencial (87,6%).

3.2 Procedimento

O presente estudo teve como objetivo analisar o efeito mediador da segurança psicológica na relação entre a liderança transformacional e o *engagement* no trabalho. Para tal, recorreu-se a uma metodologia de natureza quantitativa, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário online, desenvolvido na plataforma *LimeSurvey*.

Com o intuito de identificar empresas familiares em atividade em Portugal, foi estabelecido contacto com a Associação de Empresas Familiares, que disponibilizou uma lista de organizações, incluindo os respetivos contactos. Após a aprovação do estudo pela Comissão de Ética da Universidade da Maia, o questionário foi enviado por email para os contactos fornecidos.

Antes de iniciarem o preenchimento, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da sua participação, o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados recolhidos. Foram também disponibilizados os contactos da equipa responsável pela investigação, para eventuais esclarecimentos adicionais.

O questionário (ver Anexo 1) foi composto por duas secções. A primeira incluiu questões de carácter sociodemográfico e profissional, permitindo a caracterização da amostra. A segunda integrou três escalas validadas: a *Team Psychological Safety Scale* (Edmondson, 1999), a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)* (Schaufeli et al., 2006) e a *Global Transformational Leadership Scale (GTL)* (Van Beveren, 2015).

A recolha de dados decorreu entre os meses de Abril e Junho de 2025. Posteriormente, as respostas foram inseridas e tratadas com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics (versão 29)*, tendo sido realizada a análise estatística dos dados obtidos.

3.3 Instrumentos

Questionário sociodemográfico e características profissionais

As variáveis sociodemográficas e relacionadas com o trabalho foram recolhidas utilizando um questionário desenvolvido pelo autor deste projeto e que consiste em 9 questões, sendo as respostas às questões organizadas categoricamente. As variáveis sociodemográficas são: sexo, idade, grau de escolaridade. Relativamente às variáveis relacionadas com o trabalho, o questionário incluiu perguntas sobre o vínculo com a entidade empregadora, tempo de trabalho na organização atual, desempenho de função de chefia, dimensão da organização, modelo de trabalho e o quão adequado considera o modelo de trabalho ao desempenho da sua atividade.

Team Psychological Safety

De modo a avaliar a Segurança Psicológica, foi utilizada a versão portuguesa da escala *Team Psychological Safety*, originalmente desenvolvida por Edmondson (1999) e validada para a população portuguesa por Pereira (2024). Este instrumento é constituído por (7) itens, sendo 3 deles inversos (1, 3 e 5) avaliados numa escala de resposta do tipo *Likert* variando entre 1=Discordo Totalmente e 7=Concordo Totalmente. A escala avalia a perceção dos indivíduos relativamente à segurança interpessoal no contexto da equipa. Um exemplo de item é: “*Se nesta equipa cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós.*” A escolha desta escala deve-se às suas robustas propriedades psicométricas e à sua natureza concisa, o que a torna particularmente adequada para contextos de investigação. O formato breve do questionário contribui para uma maior envolvimento dos participantes e facilita o processo de resposta, aumentando assim a viabilidade e a qualidade dos dados recolhidos. Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.71, indicando uma consistência aceitável.

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3)

O Engagement no trabalho foi avaliado através da versão curta da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3), composta por (3) itens que representam as principais dimensões do construto: vigor, dedicação e absorção (“*No meu trabalho sinto-me cheio de energia*” -vigor, “*Estou entusiasmado com o meu trabalho*” -dedicação e “*Estou imerso no meu trabalho*” -absorção). As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de (7) pontos, que varia entre 1 (Nunca/Nenhuma vez) e 7 (Sempre/Todos os dias). A UWES-3 foi desenvolvida com base na versão de (9) itens (UWES-9), criada por Schaufeli et al. (2006) e adaptada para

a população portuguesa por Sinval et al. (2018). A utilização da versão curta justifica-se por razões práticas, nomeadamente a redução da fadiga dos participantes, a maior probabilidade de conclusão do questionário e a minimização de enviesamentos nas respostas, como a tendência para seleccionar opções neutras (Gosling et al., 2017). Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.70, indicando uma consistência aceitável.

Escala Global Transformational Leadership (GTL)

Para avaliar a liderança transformacional, foi utilizada a *Escala Global Transformational Leadership (GTL)*. Este instrumento foi desenvolvido por Carless e colaboradores (2000) e validada para a população portuguesa por Van Beveren (2015). É um instrumento unidimensional de autorresposta constituído por (7) itens (*ex: “promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa”*). Neste estudo, os participantes devem considerar a relação de liderança mais próxima, ou seja, o líder mais próximo no local de trabalho. Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos (1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Fortemente). O score total é calculado pela soma dos scores de todos os itens e, portanto, as pontuações desta escala variam entre 7 e 35, em que as pontuações mais elevadas indicam níveis mais altos de liderança transformacional. A versão adaptada para o contexto português possui um alfa de Cronbach de .96, o que demonstra uma consistência interna muito boa. Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.72, indicando uma consistência aceitável.

3.4 Análise dos dados

Para o tratamento estatístico dos dados recolhidos, recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics, versão 29.0, o qual permitiu a realização de análises descritivas e inferenciais. A fase inicial da análise consistiu na caracterização da amostra, através da descrição das frequências absolutas e relativas, médias, desvio padrão, bem como dos valores mínimos e máximos de cada variável.

De forma a avaliar as relações entre as variáveis em estudo, foi efetuada uma análise de correlação de Pearson, com o objetivo de identificar associações estatisticamente significativas entre as diferentes escalas e dimensões consideradas.

Para testar o papel mediador da variável Segurança psicológica na relação entre a Liderança transformacional e *Engagement* no trabalho, foi aplicado um modelo de mediação simples, utilizando-se a *Macro PROCESS*, versão 4.2.

4. Resultados

4.1 Estatísticas das Escalas

A *tabela 3* apresenta estatísticas (média, mediana, moda, desvio padrão, mínimo e máximo) das escalas segurança psicológica, *engagement* no trabalho e liderança transformacional.

Tabela 3. *Estatísticas das escalas*

Estatísticas	SP	ET	LT
N	800	800	800
Mean	5,0	5,3	3,8
Median	5,0	5,3	3,9
Mode	4,7	5,0	4,0
Std. Deviation	0,8	0,8	0,6
Minimum	1,0	1,0	1,0
Maximum	7,0	7,0	5,0

Pela *tabela 3*, constata-se que a variável *engagement* no trabalho apresenta os valores mais elevados de média e mediana (5,3), o que sugere uma avaliação globalmente positiva por parte dos participantes. Em contraste, a variável liderança transformacional apresenta a média mais baixa (3,8), indicando uma perceção menos favorável. É de notar que, em todas as variáveis, os valores da média e da mediana são bastante próximos o que sugere distribuições aproximadamente simétricas.

Relativamente á dispersão dos dados, o desvio-padrão é relativamente baixo em todas as variáveis, destacando-se a liderança transformacional (0,6) com menos variabilidade, indicando maior consistência nas respostas dos participantes. No que diz respeito aos valores extremos, observa-se que todas as variáveis partilham o mesmo valor mínimo (1,0), o que indica que, independentemente da variável, houve participantes que atribuíram a pontuação mais baixa possível. No entanto, os valores máximos diferem, enquanto a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho apresentam um valor máximo de (7,0), a variável liderança transformacional atinge apenas (5,0). Esta diferença explica-se pelo facto de esta última ter sido avaliada com uma escala distinta, limitada no intervalo de 1 a 5.

4.2 Teste das Hipóteses

Para testar a Hipótese 1, se a Liderança Transformacional impacta o *Engagement* no trabalho; Hipótese 2, se a Liderança transformacional impacta a Segurança psicológica e Hipótese 3, se *Engagement* no trabalho impacta a Segurança Psicológica foi calculado o coeficiente de Pearson (tabela 4).

Tabela 4. *Correlação entre as variáveis*

Escala/Dimensões	SP	ET	LT
SP	-	.272* *	.284**
ET		-	.347**
LT			-

** p<0,01

Pela tabela 3, verifica-se uma correlação positiva moderada ($r = ,347$) entre a Liderança transformacional (LT) e o *Engagement* no trabalho (ET), corroborando a H1. Verifica-se também uma correlação positiva fraca ($r = ,284$) entre a Liderança transformacional e a Segurança psicológica (SP), corroborando a H2. Por fim, verifica-se uma correlação positiva fraca ($r = ,272$) entre o *Engagemnet* no trabalho e a Segurança psicológica, corroborando a H3.

Todos os coeficientes de correlação são positivos e estatisticamente significativos ($p < 0,01$), o que indica que, á medida que uma variável aumenta, as outras tendem igualmente a aumentar.

4.3 Efeito mediador da Segurança Psicológica

Para testar a Hipótese 4 “A Segurança Psicológica medeia a relação da Liderança Transformacional e do *Engagement* no trabalho” foi proposto um modelo de mediação simples (Figura 2).

Modelo de Mediação Simples

Efeito de Mediação

Y = ET

X = LT

(Mediadora) M = SP

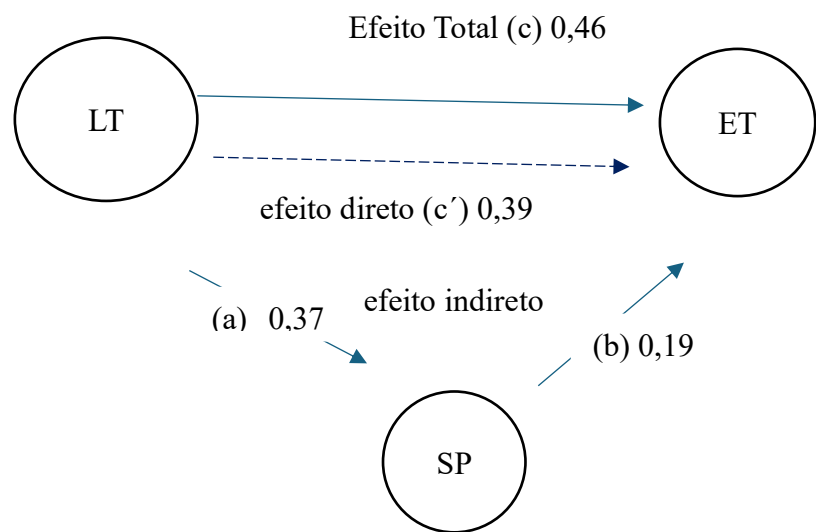


Figura 2.

Modelo de LT como preditora de ET, mediado por SP

Em primeiro lugar, avaliou-se o impacto da Liderança transformacional- LT (variável independente) na Segurança psicológica- SP (variável mediadora) (a'). Verificou-se que LT tem um impacto estatisticamente significativo na SP ($b = 0,37$; 95% CI [0,28, 0,46]; $t = 8,3641$; $p < 0,0001$) explicando 81% da variância da variável mediadora ($R^2 = 0,81$).

Em seguida, avaliou-se o impacto da SP no *Engagement* no trabalho- ET (variável dependente) (b'). Verificou-se que a SP apresenta um efeito estatisticamente significativo em ET ($b = 0,19$; 95% CI [0,12; 0,26]; $t = 5,53$; $p < 0,0001$) explicando 15% da variância da variável dependente.

Por fim, ao controlar o efeito da SP, o efeito direto da LT sobre o ET (c') manteve-se estatisticamente significativo, com ($b = 0,39$; IC 95% [0,30; 0,47]; $t = 8,63$; $p < 0,0001$). O efeito total da LT sobre o ET (sem mediação) foi de ($b = 0,46$; IC 95% [-0,37; 0,54]; $t = 10,46$, $p < 0,0001$), com ($R^2 = 0,12$).

O efeito total (c') representa a influência da LT sobre o ET sem considerar a variável mediadora. Verificou-se que este efeito total é estatisticamente significativo ($b = 0,46$; IC 95% [-0,37; 0,54]; $t = 10,46$; $p < 0,0001$), explicando 12% da variância na variável dependente ($R^2 = 0,12$).

O efeito indireto da mediação, resultante de multiplicação de $a \times b$ ($0,37 \times 0,19$), foi de $\beta = 0,07$, sendo também estatisticamente significativo (IC 95% [0,038; 0,107]). Este efeito

também pode ser calculado através da subtração do efeito total e o efeito direto ($c(\text{efeito total}) - c'(\text{efeito direto}) = 0,46 - 0,39 = 0,07$).

A análise da Proporção de Mediação (PM) revelou que 17% do efeito total da LT sobre o ET é mediado pela variável SP. O efeito de mediação (efeito indireto) foi estatisticamente significativo ($\beta = 0,07$; IC 95% [0,038; 0,107]). Tal como ilustrado na Figura 2, a SP medeia parcialmente a relação entre LT e ET, contribuindo de forma significativa para essa associação.

Os resultados detalhados obtidos através da Macro PROCESS para SPSS encontram-se apresentados no Anexo 2. Assim, estes dados corroboram a Hipótese 4, que propunha que *a Segurança Psicológica medeia a relação entre a Liderança Transformacional e o Engagement no Trabalho*.

5. Discussão

Os resultados obtidos neste estudo permitem validar todas as hipóteses formuladas, confirmando que a Liderança transformacional, a Segurança psicológica e o *Engagement* no trabalho se inter-relacionam significativamente no contexto das empresas familiares. Estes achados acrescentam valor teórico e empírico ao campo da gestão de pessoas, oferecendo suporte a abordagens que destacam a importância de estilos de liderança humanizados na construção de ambientes laborais mais saudáveis, motivadores e emocionalmente seguros.

A relação mais robusta encontrada foi entre a Liderança transformacional e o *Engagemnet* no trabalho (Hipótese 1), o que reforça a ideia de que os líderes transformacionais atuam como verdadeiros catalisadores motivacionais. Este efeito é amplamente explicado pelo Modelo das Demandas e Recursos do Trabalho (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2008), que propõe que os recursos do trabalho, como o estilo de liderança, funcionam como fatores motivacionais, capazes de potenciar o *engagement*, especialmente quando os colaboradores percebem apoio, feedback positivo, e oportunidades de desenvolvimento pessoal. Neste enquadramento, a liderança transformacional emerge como um recurso social de alto valor, capaz de mitigar o desgaste emocional e fortalecer a dedicação, o vigor e a absorção no trabalho (Bakker, 2009).

A eficácia deste estilo de liderança pode ainda ser compreendida à luz do modelo socialmente incorporado de prosperidade (Nelson & McDermott, 2024), que defende que o florescimento humano em contexto organizacional depende da qualidade das relações sociais. Líderes transformacionais, ao oferecerem apoio individualizado, inspiração e estímulo intelectual, promovem um ambiente relacionalmente nutritivo, com impacto direto na perceção de sentido no trabalho e no bem-estar subjetivo dos colaboradores.

Particularmente em empresas familiares, onde os vínculos afetivos e os valores familiares moldam o cotidiano organizacional, estes efeitos tornam-se ainda mais intensos. A liderança transformacional contribui para alinhar objetivos familiares e organizacionais, criando uma visão partilhada e geracionalmente coerente (Bernik & Znidarsic, 2021; Vallejo, 2009), essencial à continuidade do negócio.

A relação entre Liderança transformacional e Segurança psicológica (Hipótese 2), também confirmada, reforça o papel da liderança na criação de um ambiente psicologicamente seguro. Este resultado converge com os trabalhos de Edmondson (1999) e de Gu et al. (2022), que identificam a liderança transformacional como promotora de climas baseados na confiança, abertura e ausência de medo interpessoal. Tal influência pode ser particularmente relevante em empresas familiares, onde a sobreposição entre relações familiares e profissionais tende a gerar zonas cinzentas, que dificultam a expressão de ideias e a manifestação de vulnerabilidades. Os líderes transformacionais, ao adotarem comportamentos como a consideração individualizada e o estímulo intelectual (Avolio & Bass, 2013), ajudam a mitigar estas tensões, promovendo um espaço emocionalmente seguro, onde os colaboradores se sentem livres para contribuir de forma autêntica.

Estes resultados também podem ser interpretados à luz do conceito de *employee voice* (Durte & Silva, 2024; Ge, 2020), entendido como a disposição dos colaboradores para expressar opiniões e sugestões sem receio de retaliação. A liderança transformacional potencia esta voz organizacional, enquanto a segurança psicológica atua como facilitadora da sua manifestação, promovendo um ciclo positivo de participação e *engagement*.

No que respeita à Hipótese 3, também validada, a associação positiva entre Segurança psicológica e *Engagement* no trabalho sugere que ambientes emocionalmente seguros favorecem a motivação intrínseca, a autonomia e o envolvimento afetivo com o trabalho (Dan et al., 2023). Este resultado é consistente com investigações que apontam a segurança psicológica como um antecedente crítico do *engagement*, especialmente em contextos que exigem inovação e exposição ao erro (Boikanyo & Naidoo, 2023). Adicionalmente, a literatura demonstra que colaboradores com elevados níveis de *engagement* tendem a reforçar a segurança psicológica através de comportamentos de cidadania organizacional, reciprocidade, ajuda e feedback construtivo (Bustamante et al., 2023). Este processo é particularmente saliente nas empresas familiares, onde a proximidade entre os membros, a comunicação informal e os vínculos de lealdade promovem uma cultura de reforço mútuo (Haraldsdottir & Óladóttir, 2021).

A confirmação da mediação parcial da Segurança psicológica na relação entre Liderança transformacional e *Engagement* no trabalho (Hipótese 4) aprofunda a compreensão dos mecanismos subjacentes a esta dinâmica. O efeito indireto identificado ($\beta = 0,07$) revela que a segurança emocional criada por líderes transformacionais serve como uma ponte para o *engagement*, validando os modelos teóricos que apontam a segurança psicológica como variável mediadora crítica (Afsar et al., 2019; Hoekx et al., 2024). No entanto, a mediação parcial também sugere que outras variáveis podem mediar esta relação, como o *empowerment* psicológico, a identificação organizacional ou a justiça organizacional percebida, conforme apontado por Nguyen (2020) e Chen et al. (2021). Este dado abre caminho para investigações futuras mais abrangentes, que explorem modelos de mediação múltipla.

Adicionalmente, deve-se considerar o papel do género na expressão da liderança transformacional, conforme discutido na Teoria da Congruência de Papéis de Género (Eagly & Karau, 2002). A literatura indica que as mulheres tendem a apresentar comportamentos transformacionais com maior frequência, possivelmente por apresentarem níveis mais elevados de empatia e inteligência emocional (Awan et al., 2011; Retamero & Zafra, 2010). Este aspeto pode ser particularmente relevante no contexto da amostra estudada, composta maioritariamente por mulheres, o que pode ter influenciado positivamente a perceção de liderança e o clima de segurança psicológica.

Em suma, ao integrar num único modelo empírico três variáveis centrais da psicologia organizacional e do comportamento humano no trabalho, liderança transformacional, segurança psicológica e *engagement*, o presente estudo oferece um contributo relevante para o campo da gestão de recursos humanos, em particular na investigação sobre empresas familiares. A combinação destes construtos permite uma leitura relacional e sistémica do que sustenta o compromisso e o bem-estar no trabalho, mostrando que a qualidade das relações interpessoais, a segurança emocional e a visão partilhada de futuro são pilares essenciais para a sustentabilidade e continuidade organizacional.

5.1 Implicações teóricas

Este estudo oferece importantes implicações para o avanço da literatura na área da Psicologia Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos, particularmente no contexto das empresas familiares, um campo onde a interligação entre liderança, clima organizacional e *engagement* ainda é escassamente explorada.

Ao integrar três constructos que têm sido maioritariamente analisados de forma isolada, liderança transformacional, segurança psicológica e *engagement*, a investigação contribui para a consolidação de modelos integrativos que explicam o comportamento organizacional a partir de dinâmicas interpessoais e contextuais.

Além disso, ao aplicar o modelo JD-R como enquadramento teórico, o estudo reforça a sua validade em estruturas organizacionais familiares, que frequentemente apresentam características atípicas como centralização do poder, informalidade ou resistência à mudança. A demonstração de que tanto a liderança transformacional como a segurança psicológica funcionam como recursos motivacionais amplifica o alcance explicativo deste modelo em diferentes tipos de organizações.

Outro contributo teórico prende-se com a valorização da segurança psicológica como variável mediadora, o que acrescenta sofisticação ao entendimento dos efeitos da liderança. Este dado pode inspirar o desenvolvimento de novos modelos teóricos que combinem fatores emocionais e relacionais na explicação do *engagement*, como o modelo de prosperidade socialmente incorporada ou perspectivas construtivistas do bem-estar organizacional.

Por fim, ao explorar o papel do género na liderança, com base na teoria da congruência de papéis sociais, o estudo também contribui para a renovação do debate sobre os estereótipos de liderança em empresas familiares, abrindo caminho para investigações sobre diversidade e inclusão na sucessão e gestão familiar.

5.2 Implicações práticas

A nível prático, os resultados oferecem um conjunto relevante de orientações para líderes, gestores e profissionais de RH, sobretudo em empresas familiares.

A principal implicação é a necessidade de promover estilos de liderança transformacional, que se mostram eficazes tanto na promoção do *engagement* como da segurança psicológica. Isto implica apostar em formação contínua de líderes, com foco no desenvolvimento da empatia, inteligência emocional, escuta ativa e comunicação motivadora. Estas competências são essenciais para sustentar o desempenho e o bem-estar num contexto onde as relações interpessoais são particularmente sensíveis.

Além disso, os resultados sugerem que a criação de um clima de segurança psicológica deve ser uma prioridade estratégica. Práticas como sessões de feedback construtivo, partilha de erros como fonte de aprendizagem, e políticas internas que protejam a expressão de ideias são fundamentais. Este ambiente favorece a inovação, o compromisso e a

retenção de talento, três pilares essenciais para a longevidade e sustentabilidade das empresas familiares.

A investigação aponta ainda para a importância da cultura organizacional. Empresas familiares com estruturas rígidas e centralizadas deverão repensar a forma como distribuem autoridade e tomam decisões, abrindo espaço à participação de colaboradores não familiares. Essa abertura poderá fortalecer a confiança interna, promover maior equidade e apoiar processos de sucessão mais bem-sucedidos.

Por fim, este estudo poderá ser utilizado por consultores e formadores organizacionais para diagnosticar problemas de clima e cultura em empresas familiares, apoiar transições geracionais ou orientar projetos de transformação organizacional com foco no *engagement*, no bem-estar e no desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes.

5.3 Limitações e estudos futuros

Entre as principais limitações deste estudo, destaca-se o facto de se tratar de uma investigação transversal com base em auto reporte, o que limita a inferência causal e pode introduzir viés de desejabilidade social. Além disso, a amostra concentrou-se exclusivamente em empresas familiares portuguesas, dificultando a generalização para outros contextos culturais ou organizacionais.

Para investigações futuras, sugere-se a realização de estudos longitudinais que permitam observar a evolução das variáveis ao longo do tempo e a implementação de metodologias mistas, que integrem entrevistas qualitativas com líderes e colaboradores. Seria também pertinente explorar o papel moderador de variáveis como o género do líder, o grau de envolvimento familiar na gestão, ou ainda o impacto das práticas de sucessão sobre os níveis de *engagement*.

Por fim, futuros estudos poderão ainda testar intervenções organizacionais específicas, orientadas para a promoção da Segurança psicológica, de forma a aferir o seu impacto direto no bem-estar e desempenho organizacional.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o papel mediador da Segurança psicológica na relação entre a Liderança transformacional e o *Engagement* no trabalho, no contexto das empresas familiares portuguesas. Através de uma abordagem quantitativa e de uma amostra representativa de 800 colaboradores, foi possível confirmar as quatro hipóteses formuladas, validando empiricamente a interdependência entre os três constructos.

Os resultados revelaram que a Liderança transformacional tem um impacto positivo tanto na Segurança psicológica como no *Engagement*, sendo que este último também é influenciado diretamente pela percepção de segurança no ambiente de trabalho. Além disso, a análise mediacional demonstrou que a Segurança psicológica atua como um mecanismo parcial que explica, em parte, a influência da Liderança transformacional sobre o *engagement* no trabalho. Estes achados reforçam a relevância de estilos de liderança mais humanizados e participativos, que promovem climas de confiança, diálogo e valorização interpessoal, elementos essenciais para o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores.

No contexto das empresas familiares, estas conclusões assumem particular importância. A forte interligação entre a esfera familiar e profissional, as dinâmicas de sucessão e a centralização da autoridade tornam especialmente relevante a adoção de práticas de liderança que potenciem a escuta ativa, a partilha de objetivos e o empoderamento dos colaboradores. Ao investir na promoção da Segurança psicológica, estas organizações aumentam significativamente a probabilidade de reter talento, garantir continuidade geracional e adaptar-se às exigências de um ambiente competitivo e em constante mudança.

Para além dos contributos teóricos, este estudo oferece implicações práticas claras para a gestão estratégica de pessoas nas empresas familiares, sublinhando a importância de criar culturas organizacionais emocionalmente seguras e sustentadas por lideranças transformacionais.

Apesar das limitações metodológicas, os resultados obtidos abrem caminho para futuras investigações que aprofundem o conhecimento sobre os fatores psicossociais que influenciam o *engagement* e o desempenho organizacional. Estudos longitudinais, abordagens qualitativas e análises interculturais poderão contribuir para uma compreensão mais ampla e aplicada destas dinâmicas.

Em suma, este trabalho destaca a Liderança transformacional e a Segurança psicológica como alicerces fundamentais na construção de ambientes de trabalho mais motivadores, saudáveis e sustentáveis nas empresas familiares portuguesas.

Referências Bibliográficas

- Abu Bakar, R., Jayasingam, S., Low, M. C. & Omar, S. (2025). A multi-level study on principals Guanxi-driven impact on teachers' work and home life: insights from Malaysia. *Management research review*, 48(1), 95-120. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2023-0872>
- Achmadi, R., Eviana, N., Maenuddin & Yusrini, L. (2022). Fostering Employee Engagement through Leadership and Perceived Organizational Support: Mediating Role of Employee Satisfaction in Travel Companies. *African journal of hospitality, tourism and leisure*, 11(2), 810-826.
- Alfes, K., Shantz, A., Soane, E. & Truss, C. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International journal of human resource management*, 24(13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Afsar, B., Bin, B. S., Imad, S. S. & Shahjehan, A.(2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research- ekonomska istrazivanja*, 32(1), 254-281.
- Ahmed, S. (2025). Leadership theory. *Elgar encyclopedia of leadership*, 222-223. <https://doi.org/10.4337/9781035307074.00098>
- Allen, J. L., Baraggina, B. L., Loree, A. M., Miller, M. L. R., O'Donnell, L. A. & Szechy, K. A. (2022). A qualitative investigation on the impact of mood and anxiety disorders in the workplace. *Social work in mental health*, 20(2), 240-258. <http://dx.doi.org/10.1080/15332985.2021.2004293>
- Ali, A. M., Amina, S., Khaqan, Z., Li, H., Saijad, N. & Wang, Q. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6).
- Alipour, K.K, Barber, D., Batchelor, J. H., Jones, S., Mcilveene, T. & Peake, W. (2024). Family business culture: a strategic resource and driver of firm performance. *Journal of family business management*.
- Al-Mutawa, R. (2020). "i Want to be a Leader, but Men Are Better Than Women in Leadership Positions": State Feminism and Legitimizing Myths in the United Arab Emirates. *Hawwa*, 18(1), 31-50.

- Al Riyami, S. (2024). Understanding Psychological Safety to Enhance a Better Working Environment. *Society of petroleum engineers*.
- Alotaibi, M., Bukkhari, B. & Dukhaykh, S. (2024). *Environment and social psychology*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951>
- Alzyoud, A. A. Y., Isa, M. F. M. & Othman, S. Z. (2015). Examining the role of job resources on work engagement in the academic setting. *Asian social science*, 11(3), 103-110. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n3p103>
- Amosa, D & Pandaram, A. (2010). Family business concerns in Fiji: An empirical investigation. *Pacific economic bulletin*, 25(2), 116-126.
- Amutio, A., Costa, S., Hermsilla, D. & Paéz, D. (2016). Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Anderson, R. M., Johnson, P. A., Mik, L. D. & Rosenblatt, P. C. (1985). The family in business. *Harvard Business School Press*.
- Andrade, N. A., Contreras, O. L. & Ibanez, M. J., V. (2024). Navigating job satisfaction in family firms during crisis. *Frontiers in psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1285221>
- Anttila, T., Natti, J., Selander, K. & Taipale, S. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International journal of sociology and social policy*, 31(7), 486-504. <https://doi.org/10.1108/01443331111149905>
- Attamah, I. J. & Ike, O. O. (2024). Employee voice behaviour: a pathway to effective transformational leadership and employee work engagement. *International journal of Environment, workplace and employment*, 8(2), 135. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2024.141573>
- Atiku, S. O., Simon, R. A. & Soneye, F. A. (2023). Fostering psychological safety for team effectiveness in family businesses: Insights from Royal Savoy Hotel. *Cases on the Interplay Between Family, Society, and Entrepreneurship*, 84-121. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-8748-8.ch004>
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2013). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal Public Administration*, 17, 112–121.
- Avolio, B.J. & Berson, Y. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership quarterly*, 15(5), 625-646. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>

- Awan, S. H., Fatima, A. & Imran, R. (2011). Emotional intelligence and transformational leadership: Finding gender differences. *World applied sciences journal*, 14 (11), 1734-1743.
- Awuor, R. A. & Kere, Z. (2021). The Effect of Emotional Intelligence on Transformational Leadership Styles of INGO Leaders in Ethiopia. *Pan- African journal of education and social sciences*, 2(1), 4. <http://dx.doi.org/10.56893/pajes2021v02i01.05>
- Badura, K. L., Hsu, N. & Newman D. A. (2022). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: Meta-Analysis and Explanatory Model of Female Leadership Advantage. *Journal of intelligence*, 10(4). <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Baía, E. & Franco, M. (2023). Interfirm cooperation and engagement barriers in a family business context. *International journal of organizational analysis*, 31(2), 368-386. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2686>
- Bakker, A.B. (2009). Work Engagement: An overview of 10 years of research. *Gedrag en organisatie*, 22(4), 336-353.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B & Xanthopoulou, D. (2012). State Work Engagement: The Significance of Within-Person Fluctuations. *A day in life of a happy worker*; 25-40.
- Baykal, E. (2018). Innovativeness in Family Firms: Effects of Positive Leadership Styles. *Contributions to management sciences*, 213-232.
- Bernik, M. & Znidarsic, J. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos One*, 16(1). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>
- Berrone, P., Cennamo, C., Cruz, C. & Gomez, L. R. M. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship: theory and practice*, 36(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Binyamin, G., Carmeli, A., Reiter, P. R., Sheaffer, Z., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of creativity behaviour*, 48(2), 115-135.
- Blom, M. (2024). Transformational leadership. *Elgar encyclopedia of organizational leadership*, 693-695. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00135>

- Boikanyo, D. H. & Naidoo, M. (2023). The Influence of Organisational Support, Advancement, Meaningfulness and Psychological Safety on Employee Engagement in a Petrochemical Organisation. *WSEAS Transactions on business and economics*.
- Bose, S. C., Goyal L. & Kiran, R. (2024). An empirical investigation of the influence of leadership styles and strategic decision-making on business performance: a generational ownership perspective. *Current Psychology*, 43(6), 5472-5489. <http://dx.doi.org/10.1007/s12144-023-04705-y>
- Braun, S., Frey, D., Peus, C. & Tanja, H. (2018). The communality-bonus effect for male transformational leaders-leadership style, gender and promotability. *European journal of work and organizational psychology*, 27(1), 112-125. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1402759>
- Brown, A. K. (2011). Safe to engage: Chronic illness and organisational citizenship behaviours at work. *International Journal of Disability Management*, 6(1), 1-9.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. *Harper and Row*.
- Bustamante, M. C. A., Castro, L. V. F., Escobar, I. M. C. & Torres, A. M. M. (2023). A systematic review of psychological safety: Characteristics and challenges. *Suma psicologica*, 30(2), 49-63. <https://psycnet.apa.org/doi/10.14349/sumapsi.2023.v30.n2.6>
- Caputi, P., Ghadi, M. Y., Mario, F. (2013). Transformational Leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and organization development journal*, 34(6), 532-550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Carless, S. A., Mann, L. & Wearing, A. J. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Ceja, L., EsCartin, J. & Rodriguez, A. C. (2012). Organisational contexts that foster positive behaviour and well-being: A comparison between family-owned firms and non-family businesses. *International journal of social psychology*, 27(1), 69-84.
- Chang, C. H., Eatought, E. M., Hammer, L. B., Johnson, R. C. Truxillo, D. (2019). Home is where the mind is: Family interference with work and safety performance in two high risk industries. *Journal of vocational behaviour*, 110, 117-130.
- Chaudhry, I. S., El Rafae, G. A., Farhan, W. & Razmak, J.(2025). Exploring UAE'S Female Leadership Styles in the Digital Era: Motivators and Barriers. *International Journal of Economics and Business Research*, 29(1), 1-27.<https://doi.org/10.1504/IJEBR.2025.143491>

- Chen, G. & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433-452. <http://dx.doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>
- Chen, S. & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *Learning Organization*, 29(5), 567-585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Chen, Y. C., Juan, C. W., Wang, H. F. & Yang, F. H. (2021). Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety. *Social behaviour and personality*, 49(5). <https://doi.org/10.2224/sbp.9712>
- Clarke, S. & Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk analysis*, 26(5), 1175-1185.
- Combs, J. G., Eddleston, K. A., Madison, K. & Shanine, K. K. (2023). Parenting the Successor: It Starts at Home and Leaves an Enduring Impact on the Family Business. *Interpreneurship: theory and practice*, 47(4). <https://doi.org/10.1177/10422587221088772>
- Corona, J. (2021). Succession in the family business: The great challenge for the family. *European journal of family business*, 11(1), 64-70. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12770>
- Cunha, C. J. C. A., Forte, D. W., Silva, K. C. N. & Silva, S. M. (2024). Study Of the Relationships Between Leadership and Psychological Safety: Na Integrative Review. *Revistae-Tech*, 17(1). <https://doi.org/10.18624/etech.v17i1>
- Damásio, B. F., Ferreira, M. C., Mourão, L., Novaes, V. P., Pereira, M. M., Porto, J. B., Silva, R. C. C. & Valentini, F. (2016). Additional validity evidences of UWES-9 in Brazilian Samples. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Dan, O. C., Petrov, S. & Oprea, B. (2023). Psychological Safety and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement and Job Crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2), 89-99. <http://dx.doi.org/10.24837/pru.v21i2.536>
- Dimitriadis, N., Lambert, S., Taylor, M. & Venerucci, M. (2021). Understanding emotional empathy at postgraduate business programmes: what does the use of EEG reveal for future leaders?. *Higher education, skills and work-based learning*, 11(5), 1180-1191. <http://dx.doi.org/10.1108/HESWBL-09-2020-0218>

- Duarte, A. P. & Silva, V. H. (2024). The role of work engagement and psychological safety in how socially responsible human resources management affects employee voice behaviour. *International journal of organizational analysis*.
- Dung, L. T. & Giang, H. T. T. (2021). Transformational leadership and non-family employee intrapreneurial behaviour in family-owned firms: the mediating role of adaptive culture and psychological empowerment. *Leadership and organization development journal*, 42(8), 1185-1205.
- Dust, S. B. , Marwritz, M. B & Resick, C. J. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of organizational behaviour*, 35(3), 413-433.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598.
- 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. & 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-031413091305>
- Evered, E. W., Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinckenburg, C. J.(2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and innovation management*, 17(3), 227-244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487.x>
- Ferdinand, Mawung, A. S. & Wibowo, A. S. (2017). Some Characteristics of Family Company: A Qualitative Study. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(7), 808-812.
- Fischer, S., Marr, C. & Patterson, K. (2021). Enabling clinician engagement in safety and quality improvement. *Australian health review*, 45(4), 455-462. <http://dx.doi.org/10.1071/AH20151>
- Gabel, S. (2012). Transformational leadership in medical practice: capturing and influencing principles-driven work. *The journal of ambulatory care management*, 35(4), 304-310.
- Ganesh, M & Soundarapandiyam, K. (2017). Factors influencing stress among executives-A study with reference to automobile organizations in Chennai. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*, 452-458.

- Garcia, P. R. J. M., Massis, A., Scholes, L., Sharma, P. & Wright, M. (2019). Perceived parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship: theory and practice*, 43(2), 224-243. <https://doi.org/10.1177/1042258718796087>
- Garg, N. & Singh, P. (2020). Work Engagement as a Mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management research review*, 43(6). <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0143>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behaviour and Personality*, 48(3). <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Giang, T. T. & Ho, Y. H., Nguyen, C. H. (2025). Cultivating faculty well-being and engagement through transformational leadership in emerging country. *International journal of educational Management*, 39(1), 36-54. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-07-2024-0414>
- Gondim, S. M. G. & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e Afetos no Trabalho. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 6, 285-315.
- Gonzalez, M. C. J. & Varela, M. N. D. (2018). Perception of transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams (VWT). A literature review in the organizational context. *Espacios*.
- Goparaju, A., Hussein, T. M., Ukaidi, C. U. A. & Ukaidi, E. U. (2025). Family Business Performance in the Covid 19 Era: A Study of Multiple Nuclei Pattern in Kabarole District, Uganda. *Studies in systems, decision and control*, 556, 453-465. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7_43
- Gosling, S., Koelkebeck, T., Sandy, C. & Schwartz, S., (2017). The Development and Validation of Brief and Ultrabrief Measures of Values. *Journal of Personality Assessment*, 99(5), 545–555. <https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1231115>
- Gray, L. R. (2012). Nurse Manager Engagement: A Concept Analysis. *NURSING FORUM*, 47(3), 193-199. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00269.x>
- Greenglass, E. R. (2005). Proactive coping, resources, and burnout: Implications for occupational stress. *Research companion to organizational health psychology*, 503-515. <https://psycnet.apa.org/doi/10.4337/9781845423308.00043>
- Gu, X., Qian, C., Wang, H., Xu, G. & Zeng, J., (2022). How Transformational Leadership Motivates Employee Involvement: The roles of Psychological Safety and Traditionality. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440211069967>

- Hallam, K. T., Karimi, L. & Popovic, N.(2023). Identifying The Key Elements of Psychologically Safe Workplaces in Healthcare Settings. *Brain Sciences*, 13. <https://doi.org/10.3390/brainsci13101450>
- Haraldsdottir, R. K. & Oladottir, A. D. (2021). Knowledge management and traceability of decisions for value creation in a family firm. *Proceedings of the European conference on knowledge management, ECKM*, 335-344.
- Hoekx, L., Lambrechts, F. & Vandekerckhof, P. (2024). The influence of family firm CEO'S transformational leadership on employee engagement: the mediating role of psychological safety. *Journal of family business management* , 14(6), 1316-1335. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2023-0298>
- Heo, Y. & Pak, A. (2025). Navigating Sustainability Practice in Publicly Listed Family Firms: The U-Shaped Impact of Family Ownership and the Moderating Role of MBA Leadership. *Business strategy and the environment*.
- Hutz, C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C. & Vazquez, A.C. S. (2016). Normalization of the Brazilian Utrecht Work Engagement scale. *Avaliação psicológica*, 15(2), 133-140. <https://psycnet.apa.org/doi/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Iris, A., Islam, M. N. & Furuoka, F.(2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global business and organizational excellence*, 39(4), 25-34.
- Jansriboot, P & Mat, N. (2019). Big five personality, transformational leadership, psychological safety, and employee engagement of private sector employees in Southern Thailand. *Jurnal pengurusan*, 16.
- Jeong, H., Jeong, K., Kim, S. H., & Lee, B.S. (2021). A Research on the Impact of Transformational Leadership and Organizational Goals on Organizational Innovation: Centered Around the Mediation Effect of Innovative Behavior/Activities. *Review of international geographical education online*, 11(8), 1551-1560.
- Jo, H. & Shin, D (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *Plos one*, 20(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Karim, R. A., Karatepe, O. M., Panha, I. M. & Rabiul, M. K. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International journal of hospitality management*, 113.
- Khan, A. K., Shazad, K. & Usman, M. (2024). Role of safety-specific transformational leadership in fostering extra-role behaviors through psychological contract fulfillment

- among frontline workers during COVID-19. *International Journal of occupational safety*, 30(1), 119- 128.
- Kirk, A. B. & Van, P. D. (2011). Safe to engage: Chronic illness and organisational citizenship behaviours at work. *International journal of disability management*, 6(1), 1-9.
- Kolomiets, N. V., Kukhar, T. V. & Volevakha, I. B. (2021). Organizational Factors of Psychological Safety in The Workplace. *Wiadomosci lekarskie*, 74(11), 2729-2793. <http://dx.doi.org/10.36740/WLek202111119>
- Kunte, M. & Rungruang, P. (2018). Timeline of engagement research and future research directions. *Management research review*, 41(4), 433-452. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0123>
- Li, C., Li, X. & Wang, Z. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social indicators research*, 132(2), 699-708. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-016-1306-5>
- Liu, C., Tjosvold, D. & Wong, A. (2009). Cross-functional team organizational citizenship behavior in China: Shared vision and goal interdependence among departments. *Journal of applied social psychology*, 39(12), 2879-2909. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00554.x>
- Martos, M. C. V. (2009). Transformational leadership and its effects in family firms: A differential and evolutionary analysis. *Revista europea de direccion y economia de la empresa*, 18(1), 105-122.
- McDermott, O. & Nelson, S. (2024). The culture and climate for agile lean thinking. *IFP Advances in Information and Communication Technology*, 681, 12-22. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-63265-5_2
- Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: The critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in psychology*, 5. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>
- Mulla, Z. & Krishnan, V. R. (2011). Transformational leadership: Do the leader's morals matter and do the follower's morals change?. *Journal of human values*, 17(2), 129-143. <http://dx.doi.org/10.1177/097168581101700203>
- Muthuswamy, V. V. & Nithya, N. (2024). Effects of Job Security, Work-Family Conflict, LMX, and Psychological Safety on Job Performance and Safety Voice: Moderating Role of Coercive Pressure. *Journal of human security*, 20(1).
- Nardi, V. (2010). Feminism and women in leadership. *Feminism and women in leadership*, 1-204.

- Nguyen, B. T. & Wait, A. (2015). Should i stay or should i go? Participation and decision-making in family firms. *Journal of institucional and theoretical economics*, 171(2), 215-237.
- Nguyen, D. L. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management science letters*, 10(16), 4039-4044.
- Nikolava, I., Stynen, D., Van den brand, W. & Wagnum, I. (2021). Improving innovative work behavior through transformational leadership: The role of psychological safety and team earning. *Gedrag on organisatie*, 34(2), 148-179.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. *Sage Publications*, 7.
- Oliveira, A. M. M. (2022). *O Papel da Liderança no Engagement e na Segurança Psicológica dos Bombeiros* [Master's thesis, universidade europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/42524>
- Olszanowski, M. & Wróbel, M.(2019). Emotions are not a private matter: Introduction to a special issue on emotions in interpersonal relationships. *Annals of psychology*, 22(1), 9-14.
- Ozkanli, O. & White, K. (2010). A comparative study of perceptions of gender and leadership in Australian and Turkish universities. *Journal of higher education policy and management*, 33(1), 3-16. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.536976>
- Peñaflor, R. G., Ramirez, J. L. & Sanagustín, V. F. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative sciences*, 13(6). <http://dx.doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Peruta, M. R. D. (2011). Family Business: Leadership and Succession. *Innovation, technology and knowledge management*, 7, 73-107.
- Phipps, S. (2015). Transformational and visionary leadership in occupational therapy management and administration. *OT Practice*, 20(15), 1-8.
- Rahi, S. (2023). Fostering employee work engagement and sustainable employment during COVID-19 crisis trough HR practices, employee psychological well-being and psychological empowerment. *Industrial and commercial training*, 55(3), 324-345. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2022-0023>
- Ramarajan, P. (2017). Employee Engagement on Organizational citizenship behaviour results to voluntarism. *Man in india*, 97(4), 93-97.

- Read, N. (2025). Leadership models. *Elgar encyclopedia of leadership*, 210-211.
- Retamero, G. R. & Zafra, E. L. (2010). Are Women more emotionally intelligent in their leadership style than man? The role of gender congenial and group variables. *Feminism and Women in Leadership*, 51-73.
- Rothmann, S. (2013). Employee engagement in a cultural context. *Employee Engagement in theory and practice*, 163-179.
- Rozman, M. & Tominc, P. (2022). The importance of employees' work satisfaction in family enterprises: a case study of the post-transition economy. *Journal of East European Management Studies*, 27(1), 130-156. <http://dx.doi.org/10.5771/0949-6181-2022-1-130>
- Rueckert, L. (2011). Gender differences in empathy. *Psychology of empathy*, 221-234.
- Silva, V. R. (2023). *Estudo da Liderança nas Empresas Familiares: Uma Revisão da Bibliométrica* [Master's thesis, Instituto Federal de Espírito Santo]. Repositório IFES. <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/3645>
- Strand, E. & Ward, C. (2025). Psychological Safety. *Diversity, equity and inclusion in veterinary medicine*, 171-180.
- Taris, T.W. (2023). Workplace engagement and motivation. *Advances in motivation sciences*, 10, 179-213. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2022.11.005>
- Taylor, M. L. M. & White, K. (2014). Women in academic leadership. *Advances in Gender Research*, 19, 374-393. <https://doi.org/10.1108/S1529-212620140000019017>
- Vallejo, M. C. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach: An Exploratory Study. *Family business review*, 22(2), 136-150. <https://doi.org/10.1177/0894486508327892>
- Walsh, M. T. (2024). Fostering Psychological Safety on the Frontlines. The nexus between nursing and patient safety, 187-198.
- Walumbwa, F. O. & Wang, P. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel psychology*, 60(2), 397-427.
- Yaseen, Z. (2010). Leadership styles of men and women in the Arab world. *Education, business and society: contemporary middle eastern issues*, 3(5), 63-70. <https://doi.org/10.1108/17537981011022823>

Anexos

Anexo 1. *Questionário*

Segurança Psicológica, *Engagement* no trabalho e Liderança Transformacional em Empresas Familiares

PARTE I – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

Pedimos-lhe que complete, por favor, respondendo às seguintes questões - assinale um X na opção(ões) correta(s) [dados para fins exclusivamente estatísticos]

1. Sexo

- Masculino
- Feminino
- Outro

2. Idade: _____(anos)

3. Grau de Escolaridade

- Sabe ler e escrever sem possuir a 4ª classe
- 1º ciclo do ensino básico (4ª classe)
- 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Ensino profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Qual o vínculo que mantém com a sua entidade empregadora?

- Prestador de serviços (recibos verdes)

- Contrato a termo (certo ou incerto)
- Contrato sem termo/efetivo
- Através de empresa de trabalho temporário
- Outro. Qual? _____

5. Tempo de trabalho na organização atual? _____ anos

6. No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?

- Sim – a) Tempo na chefia _____ anos
 - b) Nível de chefia _____ Topo
 - _____ Intermédia
 - _____ Equipas

- Não – a) Tempo com a chefia atual _____ anos
 - b) Sexo da chefia
 - _____ Masculino
 - _____ Feminino
 - _____ Outro

7. Dimensão da organização

- < 10 colaboradores
- 10 - 49 colaboradores
- 50 e 249 colaboradores
- > 250

8. Modelo de Trabalho

- Presencial
- Remoto
- Híbrido (remoto + híbrido)

9. Quão adequado considera esse modelo de trabalho ao desempenho da sua atividade profissional?

1 = Nada adequado ... 5 = Totalmente adequado

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

PARTE II

A. Escala da Segurança Psicológica (7 itens) - unidimensional

De seguida apresentamos algumas afirmações acerca da sua equipa de trabalho. Pedimos-lhe que nos indique em que medida as afirmações se aplicam ou não se aplicam à realidade da sua equipa. Para isso, assinale o valor que melhor corresponde ao que, em sua opinião, acontece na sua equipa de trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

- 1=Discordo Totalmente
- 2= Discordo muito
- 3= Discordo um pouco
- 4= Nem concordo nem discordo
- 5= Concordo um pouco
- 6= Concordo muito
- 7=Concordo Totalmente

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação.

Afirmações	Respostas						
1. Se nesta equipa cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós. (invertido)	1	2	3	4	5	6	7
2. Os membros desta equipa são capazes de abordar problemas e assuntos difíceis	1	2	3	4	5	6	7
3. Por vezes, as pessoas desta equipa rejeitam os outros por serem diferentes. (invertido)	1	2	3	4	5	6	7
4. Nesta equipa é seguro arriscar.	1	2	3	4	5	6	7
5. É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipa. (invertido)	1	2	3	4	5	6	7
6. Ninguém desta equipa tentaria, deliberadamente, prejudicar os meus esforços	1	2	3	4	5	6	7
7. Quando trabalho com os outros membros da equipa, as minhas competências e talentos únicos são valorizados e utilizados.	1	2	3	4	5	6	7

B - Engagement no Trabalho (3 itens) - tridimensional

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas com relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação ao seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, assinale com 'X' no "Nunca/Nenhuma vez". Em caso afirmativo, indique a frequência que descreveria melhor os seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

1=Nunca/nenhuma vez

2= Quase nunca/Algumas vezes por ano

3= Às vezes/Uma vez ou menos por mês

4= Regularmente/Algumas vezes por mês

5= Frequentemente/Uma vez por semana

6= Quase sempre/Algumas vezes por semana

7=Sempre/Todos os dias

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação.

Afirmações	Respostas						
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia. – dimensão vigor	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou entusiasmado com o meu trabalho. – dimensão - dedicação	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou imerso no meu trabalho. – dimensão - absorção	1	2	3	4	5	6	7

E – Escala da Liderança Transformacional (7 itens) -unidimensional

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu líder. Para cada afirmação, pedimos que assinale com uma cruz (x) o valor que melhor se adequa ao que lhe é apresentado em cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

- 1=Quase não se aplica
- 2=Aplica-se pouco
- 3=Aplica-se moderadamente
- 4=Aplica-se muito
- 5=Aplica-se quase totalmente

O meu líder....

1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.	1	2	3	4	5
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	1	2	3	4	5
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	1	2	3	4	5
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADO (A) PELA SUA COLABORAÇÃO E PARTICIPAÇÃO!

Anexo 2. Resultado do SPSS

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.
www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : E
X : LidT
M : SP

Sample
Size: 800

OUTCOME VARIABLE:
SP

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
	p				
798,0000	,2839	,0806	,6296	69,9585	1,0000

Model

	coeff	se	t	p
LLCI	ULCI			
constant	3,5794	,1706	20,9753	,0000
3,2444	3,9144			
LidT	,3719	,0445	8,3641	,0000
,2846	,4592			

Standardized coefficients

	coeff
LidT	,2839

OUTCOME VARIABLE:
E

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
	p				
	,3912	,1530	,5873	72,0020	2,0000
797,0000		,0000			

Model

	coeff	se	t	p
LLCI	ULCI			
constant	2,8718	,2053	13,9905	,0000
2,4689	3,2748			
LidT	,3869	,0448	8,6385	,0000
,2990	,4748			
SP	,1892	,0342	5,5343	,0000
,1221	,2563			

Standardized coefficients

	coeff
LidT	,2937
SP	,1882

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:

E

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
	p				
	,3471	,1205	,6091	109,3173	1,0000
798,0000		,0000			

Model

	coeff	se	t	p
LLCI	ULCI			
constant	3,5491	,1678	21,1458	,0000
3,2196	3,8785			
LidT	,4573	,0437	10,4555	,0000
,3714	,5431			

Standardized coefficients

	coeff
LidT	,3471

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	c_cs			

,4573 ,0437 10,4555 ,0000 ,3714
,5431 ,3471

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	c'_cs				
	,3869	,0448	8,6385	,0000	,2990
	,4748	,2937			

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SP	,0704	,0179	,0376	,1072

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SP	,0534	,0137	,0286	,0819

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap
confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----