

Universidade da Maia

Departamento de Ciências Empresariais



Segurança Psicológica e Engagement no Contexto das  
Empresas Familiares: O Efeito Mediador da Resiliência

Margarida Nogueira Gonçalves (38055)

Dissertação de Mestrado em  
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientação:  
Professora Doutora Susana Alves Pereira

Julho, 2025





UNIVERSIDADE DA MAIA - UMAIA  
Departamento de Ciências Empresariais

**Segurança Psicológica e *Engagement* no Contexto das Empresas Familiares:  
O Efeito Mediador da Resiliência**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Margarida Nogueira Gonçalves, n.º 38055  
Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Susana Alves Pereira  
para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Julho de 2025

## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação marca o fim de uma etapa muito desafiante, mas gratificante, do meu percurso académico e pessoal. Ao longo destes meses, tive o privilégio de contar com o apoio e incentivo de várias pessoas, que, de diferentes formas, marcaram este caminho. A todas, expresso agora o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, por me lembrarem constantemente da importância de concluir esta etapa, por me ajudarem a manter o foco nas minhas prioridades e por me transmitirem sempre os melhores valores. O vosso apoio, mesmo nos momentos em que a motivação faltava, foi essencial para alcançar o objetivo.

Às minhas colegas e amigas Rita e Patrícia, com quem partilhei não apenas esta fase final, mas todo o percurso académico, deixo um agradecimento muito especial. Passámos por muitos momentos de exaustão e pressão, mas o facto de o fazermos juntas tornou tudo mais leve. A nossa entreaajuda, cumplicidade e compromisso foram determinantes para conseguirmos sempre concluir as nossas tarefas e manter a motivação.

Agradeço também à minha orientadora, Professora Susana Pereira, por toda a flexibilidade, disponibilidade e apoio ao longo desta investigação. A sua experiência e aconselhamento foi fundamental para a concretização deste trabalho e para o meu desenvolvimento enquanto estudante e profissional na área dos Recursos Humanos.

Um agradecimento especial a todos os participantes do estudo, pela disponibilidade e colaboração, que tornaram possível esta investigação.

Por fim, a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação, o meu muito obrigado.

## Resumo

A segurança psicológica no ambiente de trabalho promove a confiança e a liberdade de expressão, influenciando *engagement* no trabalho. A resiliência pode influenciar essa relação ao permitir que os trabalhadores se envolvam de forma mais ativa e significativa nas suas funções. O presente estudo tem como objetivo analisar se a resiliência atua como mediador na relação entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho. Um estudo transversal foi conduzido numa amostra de 800 trabalhadores de empresas familiares portuguesas. Para esse efeito, foram aplicadas as escalas da *Team Psychological Safety Scale*, *Utrecht Work Engagement Scale* e *Psychological Capital Questionnaire*. Os resultados obtidos suportaram todas as hipóteses propostas na investigação, demonstrando o impacto direto da segurança psicológica no *engagement* no trabalho. Adicionalmente, revelaram que a resiliência media positivamente a relação entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho. Assim, este estudo tornou-se pertinente no campo da gestão estratégica de recursos humanos ao destacar a importância da segurança psicológica na promoção do *engagement* no trabalho, por meio do efeito mediador da resiliência.

*Palavras-chave:* Segurança psicológica; *Engagement* no Trabalho; Resiliência Individual; Empresas familiares

## **Abstract**

Psychological safety in the workplace promotes trust and freedom of expression, influencing work engagement. Resilience can influence this relationship by allowing employees to become more actively and meaningfully involved in their roles. This study aims to analyze whether resilience acts as a mediator in the relationship between psychological safety and work engagement. A cross-sectional study was conducted with a sample of 800 employees of portuguese family businesses. For this purpose, the Team Psychological Safety Scale, Utrecht Work Engagement Scale and Psychological Capital Questionnaire (Luthans et al., 2007) were applied. The results obtained supported all the hypotheses proposed in the research, demonstrating the direct impact of psychological safety on work engagement. Additionally, they revealed that resilience positively mediates the relationship between psychological safety and work engagement. Thus, this study became relevant in the field of strategic human resource management by highlighting the importance of psychological safety in promoting work engagement, through the mediating effect of resilience.

*Keywords:* Psychological safety; Work Engagement; Individual Resilience; Family businesses

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses.....	3
2.1. Segurança Psicológica.....	3
2.2. <i>Engagement</i> no Trabalho.....	6
2.3. Resiliência .....	8
2.4. Segurança Psicológica e <i>Engagement</i> no Trabalho.....	11
2.5. Segurança Psicológica e Resiliência .....	14
2.6. Resiliência e <i>Engagement</i> no Trabalho .....	15
2.7. O Efeito Mediador da Resiliência .....	16
3. Método .....	18
3.1. Participantes .....	18
3.2. Procedimento.....	21
3.3. Instrumentos .....	21
3.3.1. Caracterização da Amostra.....	21
3.3.2. Segurança Psicológica.....	22
3.3.3. <i>Engagement</i> no Trabalho.....	22
3.3.4. Resiliência .....	23
3.4. Análise de Dados.....	23
4. Resultados .....	23
4.1. Estatísticas das Escalas.....	23
4.2. Teste de Hipóteses .....	24
4.3. Efeito Mediador da Resiliência .....	25
5. Discussão .....	27
6. Conclusão.....	29
6.1. Implicações Teóricas .....	30
6.2. Implicações Práticas .....	30
6.3. Limitações e Estudos Futuros .....	31
Referências Bibliográficas .....	32
Anexo A. Questionário disponibilizado aos participantes .....	44
Anexo B. Resultados obtidos através da Macro <i>PROCESS</i> no SPSS.....	49

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Caracterização Sociodemográfica dos Participantes .....	19
Tabela 2. Características do Trabalho .....	20
Tabela 3. Estatísticas das Escalas .....	24
Tabela 4. Correlação entre as Variáveis.....	25

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Hipóteses .....	18
Figura 2. Modelo de SP como preditora de ET .....	26

## 1. Introdução

As empresas familiares desempenham um papel essencial na economia portuguesa, representando 80% da totalidade das empresas do país, gerando dois terços do PIB e empregando metade da força de trabalho (Costa, 2020). Estas empresas caracterizam-se pela presença de membros de uma ou mais famílias que detêm uma parcela significativa do capital, assumindo um papel crucial tanto na gestão como nas decisões estratégicas (Astrachan & Shanker, 2003). Estas possuem ainda características únicas que as diferenciam das empresas não familiares, sendo a principal a forte ligação entre a esfera familiar e empresarial, com a propriedade e a gestão frequentemente concentradas dentro da família (Cirpan & Alayoglu, 2018; Franco & Lucas, 2016; Pieper, 2018). Podem ser classificadas como empresas de propriedade familiar (geridas por profissionais externos) ou detidas e geridas diretamente por membros da família (Rosenblatt et al., 1985; Ferdinand et al., 2017). Além disso, as empresas familiares priorizam a estabilidade e a continuidade ao longo das gerações. Embora essas características possam trazer benefícios, também acarretam desafios significativos. Dentre eles, a sucessão geracional destaca-se como um dos mais discutidos na literatura, com potencial de afetar a sustentabilidade das empresas (Al Obaidy et al., 2024; Raimi, 2020). Outros desafios são igualmente críticos, tais como a conciliação de interesses familiares e empresariais, a governança corporativa e a resistência à mudança (Al Obaidy et al., 2024; Lorenzo-Gómez, 2020; Saad, 2024; Thaller et al., 2021). Contudo, a presença de lealdade, confiança e clima informal dentro das empresas familiares pode impulsionar a inovação, mesmo considerando a sua tendência conservadora (Costa, 2020).

Num ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo, a segurança psicológica tem sido amplamente reconhecida como um fator essencial para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. Definida como a percepção de que se pode expressar opiniões, assumir riscos e cometer erros sem medo de represálias, a segurança psicológica tem um impacto significativo no *engagement* no trabalho, isto é, no estado afetivo-cognitivo positivo que motiva os indivíduos a se envolverem ativamente nas suas funções (Ge, 2020). No contexto das empresas familiares, onde as relações interpessoais e a sobreposição entre esferas profissional e pessoal podem gerar desafios adicionais, a criação de um ambiente psicologicamente seguro torna-se ainda mais relevante, não só para promover o *engagement* dos trabalhadores, mas também para garantir um equilíbrio mais saudável entre as exigências profissionais e pessoais (Atiku et al., 2024). Além disso, a resiliência, caracterizada pela capacidade de adaptação e superação perante adversidades, pode atuar como um mecanismo

mediador nessa relação, reforçando os efeitos positivos da segurança psicológica no *engagement* (Tulucu et al., 2022).

Embora existam diversos estudos sobre segurança psicológica, *engagement* no trabalho e resiliência, a literatura atual carece de uma exploração aprofundada da relação entre esses conceitos, especialmente no contexto das empresas familiares. Primeiramente, verifica-se uma escassez de estudos que estabeleçam de forma detalhada a ligação entre a segurança psicológica e o nível de *engagement* dos trabalhadores neste tipo de organizações (Atiku et al., 2024). Em segundo lugar, a maioria das pesquisas focam-se essencialmente na resiliência enquanto resultado, em vez de a considerarem um fator mediador entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho (Boers et al., 2024; Buchner et al., 2021; Padmalia et al., 2023; Prasad & Roy, 2024; Wang & Li, 2022; Yilmaz et al., 2024). Por fim, embora sejam debatidas estratégias práticas para fortalecer a resiliência em empresas familiares, ainda se observa uma lacuna na tradução dessas estratégias em ações concretas que promovam a segurança psicológica e o *engagement* dos trabalhadores (Boers et al., 2024). Assim sendo, o objetivo do presente estudo é explorar o impacto do papel mediador da resiliência na relação entre a segurança psicológica e o *engagement*. Para esse efeito, foi adotada uma abordagem quantitativa, com base numa amostra de 800 empresas familiares portuguesas. Por sua vez, os dados recolhidos foram analisados através da plataforma de cálculo estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.

Com base no referido anteriormente, são perceptíveis os contributos deste estudo. Em primeiro lugar, contribui para o enriquecimento da literatura existente ao aprofundar o conhecimento sobre três construtos essenciais para o contexto de trabalho: segurança psicológica, *engagement* no trabalho e resiliência. Em segundo lugar, amplia a compreensão sobre as inter-relações entre segurança psicológica e *engagement* no trabalho, com a resiliência como variável mediadora, oferecendo uma visão mais clara de como esses conceitos se conectam e se impactam. Por fim, o estudo traz uma contribuição importante ao investigar o papel da promoção da segurança psicológica nas empresas familiares, sugerindo que, ao criar um ambiente seguro e de apoio, as empresas podem aumentar a resiliência dos trabalhadores, o que, por sua vez, pode conduzir a um maior *engagement* no trabalho.

Este estudo é estruturado em cinco secções. A primeira, oferece uma visão geral do estudo, abordando a literatura relevante e as hipóteses de investigação. A segunda, descreve os métodos principais, incluindo os processos de recolha de dados e análise empírica. A terceira e quarta, apresentam e interpretam os resultados. A última, expõe as conclusões principais,

discutindo as implicações e limitações da investigação, bem como sugestões para futuras investigações.

## **2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses**

### **2.1. Segurança Psicológica**

No atual panorama laboral, grande parte das atividades organizacionais são conduzidas de forma colaborativa. Nesse sentido, diversas pesquisas organizacionais têm apontado a segurança psicológica como um elemento crucial para entender como os indivíduos colaboram entre si para atingir um objetivo comum, destacando a sua importância para futuras investigações (Edmondson & Lei, 2014). Além disso, a segurança psicológica tem vindo a assumir uma maior relevância pelo facto de estar positivamente relacionada com a eficácia organizacional (Roy, 2019). A Unidade de People Analytics da Google vem sustentar esse pressuposto, referindo que a segurança psicológica é o principal indicador de êxito dentro das equipas (Petrov et al., 2023).

Desde que Schein e Bennis (1965) argumentaram que a segurança psicológica era crucial para que as pessoas se sentissem seguras e aptas a modificar o seu comportamento em resposta às mudanças organizacionais, o tema tem ocupado um lugar central nas organizações. Contudo, a pesquisa sobre segurança psicológica estagnou durante vários anos, adquirindo um interesse renovado apenas em 1990, quando Kahn conduziu um estudo que concluiu que a segurança psicológica influenciava o desejo dos indivíduos de se expressarem emocional, cognitiva, física e profissionalmente (Budianto et al., 2020; Edmondson & Lei, 2014). Ademais, esse ressurgimento na investigação refletiu a crescente valorização da aprendizagem e da inovação nas organizações contemporâneas (Edmondson & Lei, 2014).

Alguns anos mais tarde, Edmondson (1999) estabeleceu a segurança psicológica como “uma crença partilhada de que a equipa está segura para assumir riscos interpessoais” (Edmondson, 1999, p. 350). Desde daí, essa conceção tem sido uma referência para muitos investigadores da área (Budianto et al., 2020).

Atualmente, a definição de segurança psicológica parece ser bastante consensual entre autores. De forma geral, a segurança psicológica refere-se à confiança partilhada dentro de um grupo ou organização acerca da sua capacidade em lidar com as mudanças do ambiente organizacional, onde os membros se sentem à vontade para, livremente, expressar ideias, opiniões e preocupações, além de assumir riscos interpessoais, sem temer impactos negativos

para sua imagem, *status* ou carreira (Budianto et al., 2020; Lee, 2021; Maximo et al., 2019; Obrenovic et al., 2020; Petrov et al., 2023).

Num ambiente de trabalho onde a segurança psicológica está presente, os trabalhadores sentem-se confortáveis para discutir erros, pedir ajuda e procurar *feedback*, onde os membros não temem consequências negativas. Essa disposição designa-se assunção de riscos interpessoais, um componente fundamental da segurança psicológica (Plouffe et al., 2023). Outro elemento crucial da segurança psicológica é a presença de confiança e respeito mútuo dentro da equipa (Lee, 2021; Page et al., 2019; Plouffe et al., 2023). Quando os membros confiam nos seus colegas e os respeitam, tendem a partilhar informações e a desafiar ideias com a convicção de que os seus esforços serão reconhecidos como potencialmente benéficos para a equipa, em vez de serem penalizados ou criticados (Plouffe et al., 2023). Além disso, este componente é essencial para que os indivíduos se sintam seguros e capacitados para lidar com mudanças. Mais precisamente, a confiança enraizada nos processos e práticas de uma organização, como a tomada de decisão, tendem a moldar o comportamento dos trabalhadores no que diz respeito à mudança (Lee, 2021).

Assim, fica claro que a segurança psicológica assume um papel relevante a diferentes níveis. Isso é reforçado pelo seu impacto positivo em vários aspetos organizacionais, entre eles o desempenho de equipa, aprendizagem, criatividade, inovação, satisfação e bem-estar (Al Riyami, 2024; Atiku et al., 2024). Por esse motivo, torna-se vital envolver os líderes na execução de um plano para fortalecê-la. A literatura oferece várias estratégias explícitas, como transparência, *feedback* e apoio, e estratégias implícitas, como consideração positiva, empatia e escuta ativa (Petrov et al., 2023). Quando os líderes oferecem apoio em vez de controlo, os subordinados sentem-se psicologicamente mais seguros. Especificamente, quando os líderes demonstram preocupação genuína pelos sentimentos e necessidades dos subordinados, oferecendo *feedback* positivo, isso encoraja-os a expressar as suas ideias sem medo de consequências negativas (Maximo et al., 2019; Obrenovic et al., 2020; Page et al., 2019; Remtulla et al., 2021). Além disso, quando os líderes se mostram recetivos e ouvem ativamente as ideias e preocupações dos trabalhadores, isso faz com que estes se sintam confortáveis e mais inclinados a partilhar ideias inovadoras para superar desafios (Page et al., 2019). Portanto, torna-se imprescindível que os líderes adquiram estas competências através de formação, no sentido de se tornarem mais inclusivos (Petrov et al., 2023; Remtulla et al., 2021).

Também, segundo Volevakha et al. (2021), outras estratégias eficazes podem ser implementadas para fomentar um ambiente psicologicamente seguro: (1) conceder autonomia aos trabalhadores e equipas na tomada de decisões relacionadas com o planeamento e a

organização das suas tarefas, promovendo, dessa forma, a auto-organização, a coesão interna e a liderança dentro dos grupos; (2) definir de forma clara as funções, os critérios de desempenho e as normas de interação dentro da organização; (3) adequar o estilo de liderança nos casos em que se verifique uma escassa preocupação com as necessidades dos trabalhadores; e (4) fortalecer elementos da cultura organizacional, como a estrutura do trabalho, a comunicação interna, os sistemas de incentivos positivos e a ética corporativa.

Em empresas familiares, estratégias como a criação de fóruns de diálogo aberto, sessões formais de escuta presencial e sistemas de *feedback online* têm sido adotadas para fomentar a segurança psicológica, refletindo um compromisso em receber *feedback* dos trabalhadores e valorizar as suas contribuições (Al Riyami, 2024; Haraldsdottir & Óladóttir, 2021; Lissillour & Sahut, 2023). Por sua vez, a implementação de sistemas de apoio, como serviços de saúde mental e mecanismos de *feedback* regulares, pode ajudar a manter um ambiente psicologicamente seguro ao responder às necessidades específicas dos trabalhadores (Kahn et al., 2022). Adicionalmente, a harmonização entre os papéis formais e informais da liderança tem-se revelado fundamental para preservar a confiança no ambiente de trabalho (Abdulmuhsin & Tarhini, 2022; Remtulla et al., 2021). Portanto, a confiança e a comunicação informal desempenham papéis fundamentais. Esses elementos fomentam a segurança psicológica, que, por sua vez, sustenta a gestão do conhecimento e promove a eficácia organizacional (Barros-Contreras & Palma-Ruiz, 2020; Haraldsdottir & Óladóttir, 2021).

Porém, a falta de conhecimento e a liderança autoritária podem constituir barreiras à segurança psicológica (Passariello & Tarrant, 2024; Remtulla et al., 2021). Quando um líder não valoriza adequadamente as contribuições dos membros da equipa, ou se estes perceberem que estão a ser vigiados e avaliados, isso poderá conduzir à relutância em partilhar ideias, solicitar assistência ou discutir erros (Page et al., 2019; Plouffe et al., 2023). Para mais, os trabalhadores podem hesitar em assumir riscos se perceberem que essas ações podem acarretar consequências negativas. A confiança nos líderes poderá ajudar a mitigá-los, caso contrário é provável que os trabalhadores se desvinculem das suas tarefas e colaborem menos (Maximo et al., 2019, Obrenovic et al., 2020). Contudo, ainda assim é possível retirar algum proveito positivo da situação. Em tal ambiente adverso, os trabalhadores tendem a não priorizar a proteção dos recursos existentes, optando por utilizar esses mesmos recursos na tentativa de obter ainda mais, conforme estipula a Teoria da Conservação de Recursos (COR). Nesse contexto, é provável que os trabalhadores adotem condutas arriscadas, o que pode resultar na obtenção de informações, conhecimentos e competências valiosos, que serão reinvestidos nas suas tarefas de trabalho (Petrov et al., 2023).

Tendo em conta o anteriormente exposto, constata-se que a segurança psicológica afeta diretamente o *engagement* no trabalho. Mais concretamente, quando os trabalhadores se sentem psicologicamente seguros, é mais provável que exibam comportamentos de voz, o que, consequentemente, promove o seu *engagement* (Al Riyami, 2024; Ge, 2020).

## **2.2. Engagement no Trabalho**

Recentemente, tem havido um foco crescente no *engagement* dos trabalhadores no ambiente de trabalho dentro do campo da gestão de recursos humanos e do comportamento organizacional, pelo facto de este influenciar positivamente as atitudes, comportamentos e motivações dos trabalhadores, além de prever diversos resultados organizacionais (Lee et al., 2016; Reig-Botella et al., 2024; Maximo et al., 2019). Além disso, a psicologia positiva identifica o *engagement* como o preditor central do bem-estar no trabalho, reforçando a sua relevância tanto para os indivíduos quanto para as organizações (Miller, 2023; Sinval et al., 2018; Wang et al., 2017). Portanto, num ambiente organizacional cada vez mais dinâmico, competitivo e complexo, manter elevados níveis de *engagement* torna-se essencial para a sustentabilidade e o sucesso das organizações (Nikhil & Arthi, 2018).

O primeiro autor a introduzir o termo *engagement* na literatura foi Kahn, em 1990, que o definiu como o “aproveitamento dos membros da organização para os seus papéis de trabalho: (...) as pessoas empregam-se e expressam-se física, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante o desempenho dos papéis” (Kahn, 1990, p. 694). Desde então, este conceito tem despertado o interesse de diversas organizações e investigadores (Rabiul et al., 2021; Kossyva et al., 2023).

Alguns anos mais tarde, o *engagement* no trabalho foi estabelecido como “um estado de espírito positivo e gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2006, p. 702). Desde essa altura, tal conceção tem sido empregue por múltiplos autores nas suas investigações (Reig-Botella et al., 2024; Maximo et al., 2019; Petrov et al., 2023; Van Zyl et al., 2021).

Esse estado é considerado essencial para o sucesso organizacional, impulsionando diversos indicadores organizacionais, como o desempenho, a proatividade, a produtividade, a inovação e a criatividade. Por exemplo, a nível individual, um trabalhador com alto *engagement* tem o potencial de partilhar ideias criativas e inovadoras, abordar problemas com maior eficácia e participar na melhoria contínua dos processos organizacionais. A nível de equipa, o *engagement* está ligado a um desempenho coletivo superior. Da mesma forma, pesquisas recentes mostram que o *engagement* no trabalho desempenha um papel vital na motivação dos

trabalhadores para demonstrar comportamentos inovadores, impactando diretamente o seu desempenho nas tarefas. Por esse motivo, torna-se crucial promovê-lo (Ghosh et al., 2024; Gichohi, 2024; Ho et al., 2025; Rakthin et al., 2021; Rothbard & Patil, 2012). Para isso, é fundamental que os indivíduos demonstrem disposição para investir tempo e energia no trabalho, e dedicar esforços consideráveis nas suas atividades profissionais, perseverando mesmo diante de desafios (*Vigor*). Além disso, é essencial que os trabalhadores estejam convictos de que o trabalho é significativo, e que desenvolvam uma profunda conexão com as suas responsabilidades laborais, nutrindo sentimentos de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e paixão (*Dedicação*). Por fim, é crucial que os trabalhadores estejam completamente imersos e concentrados nas suas tarefas, sentindo-se relutantes em se distanciar do trabalho, resultando numa percepção de que o tempo para ou passa rapidamente (*Absorção*) (Reig-Botella et al., 2024; Maximo et al., 2019; Rabiul et al., 2021; Van Zyl et al., 2021).

Em termos mais específicos, essas dimensões do *engagement* interrelacionam-se, culminando num estado de envolvimento profundo. O forte vínculo emocional com o trabalho impulsiona os indivíduos a dedicarem-se integralmente às suas tarefas, procurando obter melhores resultados, além de os encorajar a investir a sua energia e esforço, conduzindo a um melhor desempenho e produtividade (Rothbard & Patil, 2012; Kossyva et al., 2023). Portanto, para alcançar os seus objetivos, uma organização necessita de trabalhadores comprometidos. Aqueles que demonstram um elevado nível de *engagement* tendem a estar mais ligados à organização e menos propensos a abandoná-la (Nikhil & Arthi, 2018).

Em empresas familiares, onde os valores são frequentemente transmitidos pela família, os líderes da geração futura podem considerar o seu trabalho altamente envolvente e repleto de significado (Miller, 2023). Além disso, aqueles com altos níveis de *engagement* têm mais tendência a ir além do que está descrito nas suas funções (Ghosh et al., 2024; Miller, 2023).

Em contraste, trabalhadores com baixo *engagement* experimentam um distanciamento emocional em relação às suas atividades e enfrentam um estado contínuo de exaustão, resultando em altas taxas de rotatividade, baixa satisfação e desempenho reduzido (Cabrera-Aguilar et al., 2023; Ojo et al., 2021). Além disso, certos indivíduos podem apresentar dificuldades em sustentar um alto nível de *engagement* no trabalho sem cair em esgotamento (Reig-Botella et al., 2024). A liderança poderá desempenhar um papel fundamental nesse contexto, conforme indicado por diversas pesquisas. Líderes autênticos, guiados pelos seus próprios valores, inspiram pelo exemplo, cultivando relacionamentos genuínos. Essa abordagem demonstra um compromisso sólido com o trabalho e oferece direção aos trabalhadores, mantendo-os emocional e fisicamente conectados, e mentalmente vigilantes

relativamente às suas responsabilidades laborais (Maximo et al., 2019). Adicionalmente, é importante considerar fatores como o apoio de colegas e supervisores, *feedback* de desempenho, oportunidades de aprendizagem e autonomia, principalmente em contextos exigentes (Coetzer et al., 2017). No entanto, é necessário que as organizações ponderem o grau de autonomia concedido aos seus trabalhadores (Reig-Botella et al., 2024).

No contexto familiar, a adoção de uma comunicação aberta e transparente contribui positivamente para o desenvolvimento da inteligência emocional e social nos líderes da próxima geração, refletindo-se num maior nível de *engagement* no trabalho (Miller, 2023). Esse *engagement*, por sua vez, revela-se essencial para a continuidade das empresas familiares, sendo o apoio parental e a promoção da autoeficácia fatores determinantes nesse processo (Garcia et al., 2019). Já o suporte familiar exerce um duplo impacto no nível de *engagement* no trabalho: pode potenciá-lo, mas se não for gerido adequadamente, pode também gerar conflitos entre as esferas profissional e familiar (Winarno et al., 2022; Žnidaršic & Bernik, 2021).

Além disso, é vital considerar o papel da resiliência na promoção do *engagement*. Trabalhadores com alta resiliência tendem a apresentar níveis mais elevados de *engagement*, o que, conseqüentemente, contribui para a melhoria do seu desempenho e aumento da sua satisfação no trabalho (Meng et al., 2023).

### **2.3. Resiliência**

Diversos estudos apontam que a investigação sobre a resiliência emergiu das áreas da psicologia e psiquiatria durante a década de 1940 (Manyena, 2006). Segundo Garmezy (1991), a conceituação de resiliência evoluiu ao longo dos anos, com as suas bases na psicologia do desenvolvimento. No entanto, apenas ganhou maior destaque após a Segunda Guerra Mundial, quando pesquisadores começaram a estudar os mecanismos que permitem às pessoas superar eventos traumáticos (Sisto et al., 2019).

As primeiras pesquisas sobre resiliência focaram-se na “resiliência do ego”, identificando indivíduos que apresentavam melhor desempenho quando expostos a riscos ou adversidades. Tais pessoas “ego-resilientes” já demonstravam capacidade de adaptação antes mesmo de enfrentarem uma adversidade, evidenciando características resilientes desde a infância (Stainton et al., 2019). Portanto, nessa altura, a resiliência era concebida como um traço, onde as características de personalidade desempenhavam um papel central na proteção contra os stressores (Sisto et al., 2019). Por outro lado, definições mais recentes enfatizam a resiliência como um processo dinâmico, considerando que a mesma resulta de múltiplas fontes, além das características individuais (Stainton et al., 2019; Vella & Pai, 2019). Herrman et al. (2011)

acrescentam que a resiliência varia conforme o contexto, podendo um indivíduo demonstrar resiliência em determinada situação, mas não em outra. Assim sendo, pode-se observar um debate sobre se a resiliência deve ser vista como um traço de personalidade ou como um processo dinâmico que se pode desenvolver ao longo do tempo, variando conforme o contexto (Atkinson et al., 2009). Sisto et al. (2019) acreditam que cada indivíduo possui uma tendência natural para a resiliência, permitindo-lhe enfrentar desafios e lidar com a rutura de um equilíbrio anteriormente estabelecido. Rutter (2007), por sua vez, defende que a resiliência não é, nem pode ser, considerada um traço de personalidade, afirmando que as pessoas só desenvolvem resiliência quando enfrentam adversidades.

Embora não exista uma definição universalmente aceite de resiliência, a mesma é frequentemente descrita como “a capacidade de se recuperar ou superar alguma forma de adversidade e, assim, experimentar resultados positivos, apesar de um evento ou situação aversiva” (Vella & Pai, 2019, p. 233). Assim sendo, conclui-se que a resiliência não só envolve a capacidade de enfrentar adversidades, mas também a capacidade de reagir de forma positiva diante das dificuldades, transformando-as em oportunidades de crescimento (Sisto et al., 2019). No contexto das empresas familiares, a resiliência manifesta-se através da capacidade de adaptação, aprendizagem e inovação perante situações de crise (Boers et al., 2024; Gerulaitiene et al., 2021; Yilmaz et al., 2024).

Em complemento, a resiliência pode ser vista tanto como um processo (em forma de ações que o indivíduo toma para se adaptar), como um resultado (estado que revela que o indivíduo se adaptou com sucesso) (Bryant et al., 2022; Rivers et al., 2016).

No âmbito da psicologia, a resiliência está intimamente ligada ao capital psicológico (PsyCap), que é definido como “o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo” e que se caracteriza por: “(1) ter confiança (autoeficácia) para assumir e fazer o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso agora e no futuro; (3) perseverar em direção aos objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para os objetivos (esperança) para ter sucesso; e (4) quando confrontado com problemas e adversidades, sustentar e recuperar e até mesmo ir mais além (resiliência) para alcançar o sucesso” (Luthans et al., 2007, p. 3). Portanto, a resiliência interage com a esperança, otimismo e eficácia, criando um efeito sinérgico que melhora o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

No contexto organizacional, alguns autores defendem que a resiliência pode contribuir para o aumento do desempenho dos trabalhadores, desde que o evento enfrentado não seja excessivamente traumático, como, por exemplo, uma reestruturação de funções. Por essa razão,

as organizações que promovem a resiliência entre os seus trabalhadores tendem a ser mais adaptáveis e a alcançar maior sucesso a longo prazo (Luthans et al., 2006). Além disso, a resiliência potencializa um nível superior de motivação e disposição para alcançar os objetivos organizacionais (Jahanshahi et al., 2020). Pimentel et al. (2024) reforçam essas ideias, afirmando que as empresas familiares registam níveis mais baixos de intenção de rotatividade e uma maior resiliência entre os trabalhadores em comparação com as empresas não familiares. Por outro lado, trabalhadores com baixa resiliência tendem a reagir de forma menos positiva às mudanças organizacionais e a apresentar níveis reduzidos de emoções positivas no ambiente de trabalho (Jahanshahi et al., 2020).

Na mesma linha, diversos fatores contribuem para a resiliência das empresas familiares. A visão a longo prazo e os fortes valores familiares presentes nessas empresas fomentam a resiliência, capacitando-as a priorizar a sustentabilidade e o sucesso ao longo das gerações (Buchner et al., 2021; Yilmaz et al., 2024). Além disso, destaca-se a harmonia familiar (que facilita decisões rápidas), a liderança feminina e inclusiva (que promove a coesão familiar e a inovação), a gestão eficaz de crises e a transformação digital (particularmente em resposta à pandemia COVID-19) (Boers et al., 2024; Gerulaitiene et al., 2021; Kaban, 2024; Padmalia et al., 2023; Prasad & Roy, 2024; Porfirio et al., 2024; Wang & Li, 2022).

De forma a desenvolver a resiliência, é possível adotar dois tipos de abordagens distintas: a abordagem proativa e a abordagem reativa. Na abordagem proativa, englobam-se estratégias focadas nos ativos, estratégias focadas no risco e estratégias focadas no processo. Já na abordagem reativa, podem ser empregues estratégias usando emoções positivas, autoaprimoramento e atribuição (Luthans et al., 2006).

Iniciando pela abordagem proativa, as estratégias focadas nos ativos baseiam-se em complementar os ativos (recursos/fatores de proteção) já disponíveis para o indivíduo, com o objetivo de aumentar as suas chances de sucesso em situações adversas. Entre os recursos essenciais no contexto profissional, destacam-se as competências, os conhecimentos, as capacidades, as relações interpessoais e o apoio social. Para fortalecer a resiliência, estratégias incluem oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento profissional e fomentar o seu crescimento pessoal (Luthans et al., 2006; Masten & Reed, 2002). Por outro lado, as estratégias focadas no risco procuram minimizar ou eliminar fatores que possam dificultar a superação de desafios. Fatores de risco como o stress no trabalho, a comunicação ineficaz e a liderança tóxica podem impactar significativamente o ambiente organizacional. Para mitigar esses riscos, é essencial adotar estratégias voltadas para a capacitação dos trabalhadores através da gestão de riscos, formação e mentoria com profissionais que tenham enfrentado desafios semelhantes

(Burke & Page, 2017; Luthans et al., 2006; Masten & Reed, 2002). Além disso, uma cultura organizacional sólida pode, com frequência, prevenir falhas internas, como crises éticas, casos de assédio sexual e má conduta dos trabalhadores, reduzindo, assim, a exposição a riscos e aos seus possíveis efeitos negativos. Por último, as estratégias focadas no processo integram a avaliação de riscos e ativos, incorporação de processos de adaptação e interpretação da adversidade (Luthans et al., 2006). Envolve também mecanismos emocionais, cognitivos e comportamentais que restauram o bem-estar em face das dificuldades, como aceitação da realidade, encontrar significado nas dificuldades, e alta capacidade de improvisação e flexibilidade (Coutu, 2002; Luthans et al., 2008).

Relativamente à abordagem reativa, as estratégias que usam emoções positivas assentam no princípio de que a vivência de emoções positivas pode ser fundamental para o desenvolvimento da resiliência. De acordo com o Modelo *Broaden-and-Build of Positive Emotions* de Fredrickson (2001), as emoções positivas tendem a expandir os pensamentos e incentivar uma variedade de ações, enquanto as emoções negativas restringem o foco mental para facilitar uma resposta imediata. Por sua vez, as estratégias que usam autoaprimoramento partem do princípio de que os indivíduos que as adotam tendem a demonstrar elevada autoconfiança em quase todas as situações, acreditando sempre na sua capacidade de encontrar formas de alcançar o sucesso. Por último, as estratégias que usam atribuição partem do princípio de que atribuir causas externas a eventos adversos pode facilitar a sua superação. Como as atribuições internas tendem a intensificar a decepção diante do fracasso, considerar uma percepção externa pode ser uma abordagem eficaz para fortalecer a resiliência (Luthans et al., 2006).

Embora já se reconheça amplamente os benefícios do seu estudo para as organizações, a resiliência continua a ser o conceito do capital psicológico (PsyCap) menos explorado no contexto de trabalho, o que sugere que ainda há muito a elucidar sobre o seu funcionamento (Luthans et al., 2006).

#### **2.4. Segurança Psicológica e *Engagement* no Trabalho**

Vários estudos sublinham a importância da segurança psicológica para o aumento do *engagement* no trabalho. Por exemplo, Kahn (1990), no seu estudo pioneiro, identificou a segurança psicológica como um fator crucial para o *engagement*, demonstrando que os trabalhadores tendem a se dedicar mais ao trabalho quando percebem o seu ambiente como acolhedor e livre de ameaças. Dando continuidade a essa ideia, Carmeli et al. (2009) observaram que a segurança psicológica favorece a disposição dos trabalhadores para a criatividade, o que, conseqüentemente, eleva o *engagement* no trabalho. Por sua vez, esse

vínculo é mediado pela confiança e pela ausência de receio de consequências negativas ao expressar opiniões ou cometer erros. Especificamente, a segurança psicológica encoraja as pessoas a assumirem riscos e explorarem novas possibilidades sem receio de sofrer consequências negativas, criando um ambiente onde os trabalhadores se sentem seguros para inovar, questionar padrões e testar novas abordagens. Consequentemente, essa abertura para a experimentação fortalece o *engagement*, ao ser implementando um sentimento de autonomia e empoderamento, impulsionando, em última instância, a criatividade (Khairy et al., 2023).

Adicionalmente, a percepção de segurança psicológica promove uma melhoria nos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores, criando um ambiente acolhedor, confiável e isento de ameaças. Nesse contexto, os trabalhadores são encorajados a expressar as suas opiniões perante os seus superiores, facilitando a construção de uma relação de confiança, o que, por sua vez, pode aumentar o nível de *engagement* no trabalho (Rabiul et al., 2023). Na mesma linha, a segurança psicológica favorece um ambiente de inclusão e apoio dentro das equipas e organizações. Quando as pessoas se sentem respeitadas e valorizadas, a sua ligação com o trabalho e a organização é fortalecida. Esse sentimento de pertença estimula o *engagement*, criando um clima organizacional positivo, diminuindo o stress e contribuindo para o bem-estar geral (Khairy et al., 2023).

No contexto das empresas familiares, Atiku et al. (2024) destacam que a segurança psicológica desempenha um papel fundamental na eficácia da equipa, componente essencial do *engagement* no trabalho. Os autores enfatizam que equipas com elevados níveis de segurança psicológica tendem a ser mais eficazes, o que se traduz num maior *engagement* dos trabalhadores. Este aspeto revela-se particularmente relevante nessas empresas, onde a dinâmica da equipa pode impactar significativamente o desempenho global do negócio.

Ainda no âmbito familiar, o estilo de liderança do CEO exerce uma influência significativa no *engagement* dos trabalhadores. Quando este adota uma liderança transformacional, tende a fortalecer a segurança psicológica, que, por sua vez, atua como mediadora na relação entre a liderança e o *engagement* no trabalho (Hoekx et al., 2024). Os líderes transformacionais estimulam a motivação intrínseca dos seus subordinados, demonstram interesse pelas suas necessidades e oferecem suporte no trabalho, incentivando-os a assumir maiores responsabilidades e enfrentar desafios mais exigentes (Wang et al., 2017).

Outras relações foram descobertas entre segurança psicológica e *engagement* no trabalho. Primeiramente, concebeu-se que a segurança psicológica incentiva comportamentos de *job crafting*, os quais estão positivamente relacionados com o *engagement* no trabalho. Os trabalhadores que se sentem psicologicamente seguros têm maior probabilidade de modificar e

redefinir o seu trabalho para melhor se adequarem às suas competências, interesses e valores, aumentando, assim, o seu *engagement* no trabalho (Petrov et al., 2023). Em segundo lugar, a segurança psicológica atua como moderadora dos efeitos das exigências do trabalho sobre a depressão e comportamentos organizacionais positivos, como o *engagement* e a satisfação no trabalho (Hall et al., 2013). Por fim, o *engagement* foi identificado como um mediador na relação entre segurança psicológica e vários tipos de desempenho no trabalho, incluindo desempenho de tarefa, desempenho contextual e desempenho criativo (Petrov et al., 2023).

Também foram encontradas relações entre a segurança psicológica e os diferentes pilares do *engagement* no trabalho: o clima de trabalho positivo criado pela segurança psicológica encoraja a comunicação aberta e a colaboração, que, por sua vez, pode aumentar os níveis de vigor (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017); o ambiente de trabalho positivo e o apoio de líderes e colegas faz com que os trabalhadores se sintam seguros para partilhar as suas ideias, bem como valorizados e respeitados, o que, em última instância, incentiva a dedicação (Edmondson, 2018; Frazier et al., 2017; Nembhard & Edmondson, 2010); e um ambiente psicologicamente seguro estimula a aceitação de riscos e a criatividade, essenciais para a absorção (Baer & Frese, 2003; Kahn, 1990). Carmeli et al. (2010) acrescentam ainda que a segurança psicológica medeia a relação entre liderança inclusiva e absorção.

Por outro lado, a ausência de segurança psicológica torna os ambientes de trabalho incertos, instáveis e intimidatórios (Rabiul et al., 2023). Como resultado, a vontade dos trabalhadores de se envolverem em experiências que facilitam o seu desenvolvimento e *engagement* no trabalho é prejudicada (Dramanu et al., 2020). Assim sendo, as organizações que pretendem aumentar o *engagement* devem focar-se na construção de um ambiente de segurança psicológica. Isso pode ser alcançado através da implementação de programas de formação para líderes e canais de comunicação transparentes e da adoção de políticas que não penalizem falhas (Avey et al., 2011). Segundo Stander & Rothmann (2010), intervenções no local de trabalho que se focam na segurança psicológica e na capacitação dos trabalhadores podem contribuir para o seu *engagement* no trabalho, com o potencial de melhorar o desempenho global e reduzir as intenções de *turnover* (Alilyyani et al., 2022).

Com base no anteriormente exposto, foi elaborada a seguinte hipótese:

*H1: A segurança psicológica impacta o engagement no trabalho*

## 2.5. Segurança Psicológica e Resiliência

Vários estudos comprovam a existência de uma relação positiva entre a segurança psicológica e a resiliência no ambiente de trabalho. Gonçalves & Brandão (2017) afirmam que a resiliência é desenvolvida quando os membros da equipa, tanto individual quanto coletivamente: se sentem valorizados pelos líderes e colegas; têm liberdade para expressar a sua verdadeira identidade, bem como as suas preocupações, sem receio de consequências negativas; constroem um capital social que os ajuda a lidar com situações stressantes de maneira mais eficaz; e se sentem à vontade para procurar apoio diante de dificuldades, sem medo de represálias (segurança psicológica). Adicionalmente, tais autores acrescentam que equipas que se sentem psicologicamente seguras têm uma maior capacidade de aprendizagem, pois conseguem enfrentar e aprender com falhas de forma mais eficaz (resiliência).

Outra evidência da relação em estudo reside no facto de a resiliência contemplar determinados fatores protetores, como a redução do impacto dos riscos, a manutenção da autoestima e a promoção da autoeficácia. Esses mecanismos são fortalecidos na presença de um ambiente psicologicamente seguro, o qual auxilia os indivíduos a lidar com o stress e com desafios de forma mais eficaz (Bürgin & Steck, 2008).

A teoria *Broaden-and-Build of Positive Emotions* fornece uma base teórica para entender a relação entre segurança psicológica e resiliência. Emoções positivas geradas em ambientes psicologicamente seguros podem ampliar o repertório de pensamento-ação de um indivíduo, promovendo a resiliência, ao serem construídos recursos psicológicos (Fredrickson, 2001).

No âmbito das empresas familiares, um estudo de Atiku et al. (2024) destacou que as equipas com elevada segurança psicológica tendem a ser mais eficazes, o que fortalece a resiliência dos seus membros. Isso ocorre porque a segurança psicológica incentiva o *feedback* e a melhoria contínua, que são necessários para a inovação, e consequentemente, determinante na manutenção da competitividade das empresas. Assim, a promoção de um clima de segurança psicológica não apenas impulsiona o desempenho inovador, mas também contribui para uma vantagem competitiva sustentável, essencial para a resiliência a longo prazo dessas empresas (Yuan et al., 2024). Além disso, a segurança psicológica favorece a harmonia familiar, elemento essencial para uma tomada de decisão ágil e eficiente, contribuindo para a manutenção da resiliência face a múltiplas adversidades (Padmalia et al., 2023).

Para fortalecer a resiliência, uma abordagem eficaz pode passar pelo reforço da segurança psicológica no ambiente de trabalho, recorrendo a iniciativas como a educação profissional, programas de formação e liderança de apoio. Este aspeto revela-se particularmente relevante

em contextos de elevado stress, onde a resiliência desempenha um papel fundamental na preservação da saúde mental e na manutenção do desempenho (Chen et al., 2024).

Na sequência do que foi exposto anteriormente, surgiu a seguinte hipótese:

*H2: A segurança psicológica impacta a resiliência*

## **2.6. Resiliência e *Engagement* no Trabalho**

Pesquisas recentes apoiam uma associação positiva entre resiliência e *engagement* no trabalho. Por exemplo, uma meta-análise de Bardoel et al. (2014) revelou que a resiliência é um preditor significativo do *engagement* no trabalho em diversos ambientes ocupacionais. Adicionalmente, outras relações foram exploradas: concebeu-se que a resiliência media positivamente a relação entre os fatores psicológicos e o *engagement* no trabalho, com evidências de que a resiliência amplifica os efeitos positivos da atenção plena no *engagement* no trabalho (Tulucu et al., 2022); observou-se que o *engagement* media a relação entre resiliência e desempenho no trabalho, o que indica que a resiliência afeta positivamente o desempenho no trabalho através do aumento do *engagement* (Ghosh et al., 2024); verificou-se que o afeto positivo media parcialmente a relação entre a resiliência e o *engagement* no trabalho, melhorando os níveis gerais de *engagement* (Cabrera-Aguilar et al., 2023; Wang et al., 2017); e, por fim, concluiu-se que a autoeficácia fortalece o impacto da resiliência no *engagement* no trabalho, aumentando a confiança e as capacidades de *coping* (Cabrera-Aguilar et al., 2023; Mikus & Teoh, 2022). Porém, a maior evidência está no facto de o vigor, dimensão crucial do *engagement* no trabalho, ser caracterizado por níveis elevados de resiliência (Nikhil & Arthi, 2018; Ojo et al., 2021).

De acordo com Zhen e Mansor (2020), os trabalhadores têm a capacidade de enfrentar adversidades e se adaptar rapidamente a mudanças (resiliência) e, aqueles que a demonstram, tendem a ser altamente envolvidos, dinâmicos e imersos nas suas atividades profissionais, além de fortalecer a sua capacidade de gerir situações complexas. Mais concretamente, a resiliência prediz emoções positivas, auxiliando na eliminação do stress e permitindo que os trabalhadores se foquem nas suas tarefas de trabalho, podendo demonstrar compromisso afetivo e um vínculo emocional ao realizá-las (Ghosh et al., 2024; Giancaspro et al., 2022; Ojo et al., 2021).

Além disso, trabalhadores que dispõem de recursos pessoais (como resiliência) confiam nas suas capacidades e mantêm uma visão otimista sobre o futuro, o que favorece um maior *engagement* no trabalho e, por conseguinte, um maior comprometimento com os seus objetivos (Giancaspro et al., 2022; Lee et al., 2016). A Teoria da Conservação de Recursos (COR) vem apoiar esse princípio, fornecendo uma base para entender como a resiliência contribui para o

*engagement* no trabalho. De acordo com a mesma, indivíduos com maior resiliência estão mais bem equipados para preservar e construir recursos, levando a um *engagement* sustentado mesmo em ambientes de trabalho desafiantes (Hobfoll, 1989).

Segundo o Modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), toda a ocupação envolve exigências de trabalho que podem representar desafios, como carga de trabalho elevada e exigências emocionais intensas. Isso pode requerer um esforço contínuo – físico e psicológico – com potencial de comprometer a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. No entanto, para lidar com essas exigências, particularmente se forem altas, os indivíduos podem recorrer a recursos pessoais, como a resiliência, que ajudam a minimizar os efeitos do stress e do esgotamento, funcionando como mediadores desse impacto, e, por consequência, favorecendo um maior *engagement* no trabalho (Begum et al., 2023; Giancaspro et al., 2022; Nikhil & Arthi, 2018). Em complemento, Balogun (2023) identificou que a resiliência pode também exercer um papel moderador, ao mitigar o impacto adverso do conflito trabalho-família sobre o *engagement*. Este achado reforça a ideia de que indivíduos resilientes estão mais capacitados para enfrentar simultaneamente as exigências do trabalho e da vida familiar.

Tendo em conta o exposto, é fundamental que as organizações adotem estratégias que visem fortalecer a resiliência dos trabalhadores. Entre elas, destacam-se os programas de formação, o apoio social por parte dos supervisores, a promoção de estilos de liderança positivos e a criação de um ambiente de trabalho favorável (Ojo et al., 2021; Richardson & Rothstein, 2008; Wang et al., 2017). Iniciativas como oficinas de desenvolvimento da resiliência têm, por exemplo, demonstrado um impacto positivo no aumento do *engagement* dos trabalhadores (Richardson & Rothstein, 2008). Tal abordagem assume particular relevância no contexto das empresas familiares, onde as relações interpessoais são frequentemente moldadas pela sobreposição entre as esferas familiar e profissional, o que pode originar dinâmicas complexas (Balogun, 2023).

Considerando os elementos anteriormente descritos, foi elaborada a seguinte hipótese:

*H3: A resiliência impacta o engagement no trabalho*

## **2.7. O Efeito Mediador da Resiliência**

A resiliência tem sido investigada como uma possível variável mediadora na relação entre segurança psicológica e *engagement*, amplificando os efeitos positivos da segurança psicológica no *engagement* no trabalho. Quando os trabalhadores se sentem psicologicamente seguros, é mais provável que desenvolvam resiliência, o que, por sua vez, potencializa o seu

*engagement* no trabalho (Meng et al., 2023; Tulucu et al., 2022). Por exemplo, a segurança psicológica fomenta um forte senso de apoio social entre os membros da equipa, fundamental para a resiliência e para enfrentar desafios, mantendo altos níveis de vigor – que é uma das dimensões do *engagement* (Carmeli et al., 2010). Além disso, a segurança psicológica diminui o stress e a ansiedade, favorecendo a manutenção de elevados níveis de *engagement*, necessários para a demonstração de resiliência face a adversidades (Al Riyami, 2024).

Também, em organizações onde os trabalhadores se sentem psicologicamente seguros, eles conseguem focar no alcance de objetivos, mesmo diante dos desafios que surgem face a novas experiências e ideias. Isso demonstra que a segurança psicológica favorece o *engagement* no trabalho, sendo a resiliência o fator mediador que permite aos trabalhadores enfrentar adversidades sem perder o foco (Dramanu, 2020).

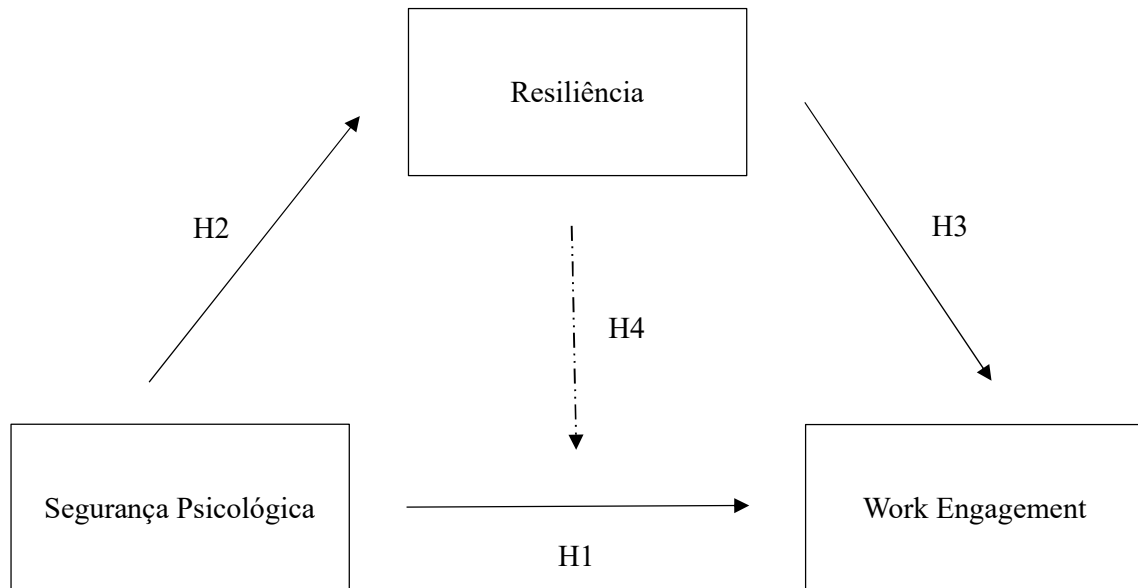
No contexto das empresas familiares, a segurança psicológica pode assumir um papel crucial ao atenuar os efeitos negativos do conflito trabalho-família, promovendo um ambiente de suporte que pode fortalecer a resiliência e o *engagement* no trabalho (Huang et al., 2024). Além disso, a resiliência, ao mediar o impacto da segurança psicológica no *engagement*, capacita as empresas familiares a enfrentarem crises e mudanças disruptivas, contribuindo, em última análise, para o sucesso sustentável (Boers et al., 2024; Hoekx et al., 2024).

Avey et al. (2011) afirmam que organizações interessadas em aumentar o *engagement* no trabalho devem concentrar-se na criação de um ambiente de segurança psicológica. Uma estratégia viável seria promover o desenvolvimento do capital psicológico (PsyCap) dos trabalhadores por meio de programas de capacitação.

Tendo em conta os elementos apresentados, formulou-se a seguinte hipótese:

*H4: A resiliência media o impacto da segurança psicológica no engagement no trabalho*

Após realizada a revisão de literatura sobre as relações entre os conceitos abordados na presente dissertação e considerando as hipóteses propostas, desenvolveu-se um modelo conceptual que será empregue neste estudo e que se encontra representado na Figura 1. Este modelo adota uma abordagem de mediação simples, onde é introduzida a resiliência como variável mediadora na relação entre segurança psicológica e *engagement* no trabalho. Deste modo, os efeitos deste modelo conceptual desdobram-se em dois componentes: um efeito direto da segurança psicológica no *engagement* no trabalho e na resiliência, e um efeito indireto que revela uma ligação entre segurança psicológica e o *engagement*, mediada pela resiliência.



**Figura 1.**  
*Modelo de Hipóteses*

### 3. Método

#### 3.1. Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 800 empresas familiares portuguesas (n=800). A caracterização sociodemográfica dos participantes, bem como algumas características do trabalho, encontram-se representadas nas Tabelas 1 e 2, respetivamente.

**Tabela 1.***Caracterização Sociodemográfica dos Participantes*

<b>Participantes</b>	N	%	Média ± DP	Min	Max
<b>Sexo</b>					
Feminino	435	54			
Masculino	365	45.6			
<b>Idade (anos)</b>			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			
<b>Grau de Escolaridade</b>					
2º ciclo do ensino básico (6ª ano)	10	1.3			
3º ciclo do ensino básico (9º ano)	114	14.2			
Ensino Secundário (12º ano)	270	33.8			
Ensino Profissional	18	2.3			
Bacharelato	40	5.0			
Licenciatura	300	37.5			
Mestrado	44	5.5			
Doutoramento	4	.5			
<b>Vínculo</b>					
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			
<b>Tempo na organização atual (anos)</b>			9.4 ± 8.9	1	43

Pela Tabela 1 constata-se que os participantes são maioritariamente do sexo feminino (54%), com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos (30,4%), com licenciatura (37,5%), e com vínculo efetivo (75,3%).

**Tabela 2.***Características do Trabalho*

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

Pela Tabela 2, verifica-se que a maioria dos participantes (91,1%) não apresentam funções de chefia, trabalham em pequenas empresas (44,9%), e preferem o modelo de trabalho presencial (87,6%).

### **3.2. Procedimento**

Os participantes foram informados através do consentimento informado, que incluía informação detalhada sobre o objetivo da dissertação, direitos dos participantes, voluntariedade, confidencialidade das respostas individuais, bem como o compromisso da equipa de investigação. Ao incluir no questionário um item que declarasse que os participantes concordavam em fornecer as suas respostas para fins deste estudo, assegurou-se a confidencialidade e o anonimato das respostas fornecidas.

A presente investigação consiste num estudo quantitativo, pelo que foram recolhidos dados através de um questionário *online*, desenvolvido na plataforma *Lime Survey*. Após a aprovação da Comissão de Ética da Universidade da Maia, o questionário foi enviado por e-mail para empresas previamente selecionadas. Para identificá-las, foi necessário contactar a Associação das Empresas Familiares, o que possibilitou a criação de uma lista com todas as empresas familiares de Portugal Continental, com o auxílio do *Excel*.

O questionário (anexo A) é constituído por duas secções distintas. A primeira é composta por questões demográficas e profissionais, as quais permitem caracterizar a amostra. A seguinte refere-se às escalas *Team Psychological Safety Scale* (Edmondson, 1999), *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2006) e *Psychological Capital Questionnaire* (Luthans et al., 2007), que serão detalhadas na secção seguinte deste estudo (3.3.).

O período de recolha de dados decorreu entre abril e junho de 2025. Posteriormente, procedeu-se à análise das respostas obtidas, com a expectativa de que a maior parte das empresas familiares portuguesas contactadas tivessem respondido, de modo que os resultados obtidos fossem o mais fidedignos possível.

### **3.3. Instrumentos**

#### **3.3.1. Caracterização da Amostra**

Os dados relativos à caracterização da amostra foram coletados através de um questionário elaborado pelo autor da presente dissertação, designado *Caracterização Sociodemográfica e Profissional*. Este contém 8 questões, cujas respostas foram organizadas de forma categórica. As variáveis sociodemográficas incluem: sexo, idade e grau de escolaridade. Quanto às variáveis ocupacionais, o questionário aborda o tipo de vínculo com a entidade empregadora, tempo de trabalho na organização atual, tempo na chefia/com a chefia atual, nível de chefia e sexo da chefia, dimensão da organização, modelo de trabalho e adequação do modelo de trabalho ao desempenho da atividade profissional.

### 3.3.2. Segurança Psicológica

A segurança psicológica foi avaliada utilizando a versão validada para a população portuguesa da *Team Psychological Safety Scale* (PSS), desenvolvida por Pereira et al. (2024), e originalmente concebida por Edmondson (1999). Composta por 7 itens, incluindo 3 inversos (1, 3 e 5), este instrumento utiliza uma escala de resposta do tipo Likert que varia entre 1 e 7 (em que 1–Discordo Totalmente e 7–Concordo Totalmente). Exemplos de itens incluem questões como “Se nesta equipa cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós” e “Os membros desta equipa são capazes de abordar problemas e assuntos difíceis”. Optou-se por esta escala devido à sua robustez psicométrica e à sua natureza concisa, o que a torna mais atrativa para os participantes, e, conseqüentemente, aplicável a fins de pesquisa. Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.71, indicando uma fiabilidade aceitável.

### 3.3.3. *Engagement* no Trabalho

O *engagement* no trabalho foi avaliado utilizando a versão curta de 3 itens da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3), que utiliza uma escala do tipo Likert de 7 pontos, variando entre 1 (Nunca/Nenhuma vez) e 7 (Sempre/Todos os dias), e que contempla 1 item de cada dimensão: (1) “No meu trabalho sinto-me cheio de energia” (vigor); (2) “Estou entusiasmado com o meu trabalho” (dedicação); (3) “Estou imerso no meu trabalho” (absorção). A UWES-3 foi construída tendo por base uma versão anterior de 9 itens (UWES-9), desenvolvida por Sinval et al. (2018), e originalmente concebida por Schaufeli et al. (2006), pelo que não necessita de nova validação. Os itens foram selecionados por serem aqueles que melhor explicam o construto em questão: O item 1 por destacar claramente o nível de energia do trabalhador, um indicador crucial de vigor; o item 2 devido ao seu foco no entusiasmo, uma emoção comumente associada ao *engagement* no trabalho; e, por último, o item 3 visto os outros itens de absorção se referirem principalmente à felicidade ou serem formulados de forma extremamente permissiva (e.g., deixando-se levar). A escolha da UWES-3 também se justifica pela conveniência de utilizar versões curtas de instrumentos, sempre que disponíveis, com o objetivo de: (a) minimizar a fadiga durante o processo de resposta; (b) reduzir a taxa de desistência; e (c) mitigar respostas enviesadas, como a tendência dos participantes em selecionar opções intermédias (Sandy et al., 2017). Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.70, indicando uma fiabilidade aceitável.

### **3.3.4. Resiliência**

A resiliência foi avaliada utilizando o *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24), originalmente concebido por Luthans et al. (2007). Como a escala ainda não foi validada para a população portuguesa, procedeu-se a uma adaptação ao contexto português. O questionário é composto por 24 itens que exploram os diferentes componentes do capital psicológico (PsyCap). Tendo em conta o presente estudo, foram apenas selecionadas as 6 questões que avaliam a Resiliência, entre elas 1 invertida (item 1). Os participantes respondem às questões utilizando uma escala Likert de 6 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 6 corresponde a “Concordo Fortemente”. Exemplos de questões incluem: “Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente” e “De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho”. Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.70, indicando uma fiabilidade aceitável.

### **3.4. Análise de Dados**

Para a análise estatística dos dados, foi utilizado o software IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 29.0. Através desta plataforma, foi efetuada a estatística descritiva e a estatística inferencial. Inicialmente, a amostra foi caracterizada por meio de análise descritiva dos dados coletados, incluindo frequências de resposta, percentagens, médias, desvios padrão, mínimo e máximo. Em seguida, realizou-se uma análise de correlação de dados (correlação de Pearson) entre as escalas/dimensões em causa para averiguar a existência de possíveis correlações estatisticamente significativas.

Como forma de avaliar o efeito da mediação da variável Resiliência na relação entre Segurança Psicológica e *Engagement* no Trabalho, foi proposto um modelo de mediação simples 4, utilizando a Macro *PROCESS*, versão 4.2, desenvolvida por Hayes (2018).

## **4. Resultados**

### **4.1. Estatísticas das Escalas**

A Tabela 3 apresenta as estatísticas (média, mediana, moda, desvio padrão, mínimo e máximo) das escalas (Segurança Psicológica, *Work Engagement* e Resiliência).

**Tabela 3.***Estatísticas das Escalas*

<b>Estatísticas</b>	<b>SP</b>	<b>ET</b>	<b>R</b>
<b>N</b>	800	800	800
<b>Média</b>	5,0	5,3	4,7
<b>Mediana</b>	5,0	5,3	4,7
<b>Moda</b>	4,7	5,0	4,7
<b>Desvio Padrão</b>	0,8	0,8	0,7
<b>Mínimo</b>	1,0	1,0	2,3
<b>Máximo</b>	7,0	7,0	6,0

Pela Tabela 3 observa-se que as três variáveis – Segurança Psicológica (SP), *Engagement* no Trabalho (ET) e Resiliência (R) – apresentam valores de média, mediana e moda muito semelhantes entre si, o que sugere distribuições aproximadamente simétricas.

Relativamente à Segurança Psicológica (SP), a média de 5,0 situa-se acima do ponto médio da escala (4,0), relevando que, em média, os participantes percebem um nível elevado deste fator no contexto de trabalho. A proximidade entre média, mediana e moda confirma uma distribuição equilibrada dos dados.

O *Engagement* no Trabalho (ET) apresenta o valor médio mais elevado entre as três variáveis (5,3), refletindo um nível particularmente positivo de envolvimento e motivação no desempenho profissional dos participantes. A distribuição é também simétrica, dado o alinhamento entre os valores da média, mediana e moda.

No que respeita à Resiliência (R), a média de 4,7 encontra-se acima do ponto médio da respetiva escala (3,5), indicando que os participantes demonstram níveis relativamente elevados deste recurso pessoal, ainda que ligeiramente inferiores aos das restantes variáveis. Os três indicadores (média, mediana e moda) apresentam o mesmo valor (4,7), sugerindo uma distribuição perfeitamente simétrica.

Os desvios padrão (entre 0,7 e 0,8) indicam uma reduzida dispersão das respostas em torno da média, o que revela uma consistência entre as respostas dos participantes.

#### **4.2. Teste de Hipóteses**

Para testar as Hipóteses H1, se a segurança psicológica impacta o *engagement* no trabalho; H2, se a segurança psicológica impacta a resiliência; e H3, se a resiliência impacta o *engagement* no trabalho; foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson (Tabela 4).

**Tabela 4.***Correlação entre as Variáveis*

<b>Escalas</b>	<b>SP</b>	<b>ET</b>	<b>R</b>
SP	-	.272**	.253**
ET		-	.246**
R			-

\*\* p&lt;0,01

Verificam-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre todas as variáveis, com um nível de significância de  $p < 0,01$ .

Existe uma correlação positiva moderada entre a Segurança Psicológica e o *Engagement* no Trabalho ( $r = .272$ ,  $p < .01$ ), corroborando a Hipótese 1, e sugerindo que níveis mais elevados de segurança psicológica percebida pelos trabalhadores estão associados a níveis mais elevados de *engagement* no trabalho.

De igual modo, a Segurança Psicológica correlaciona-se positivamente, e de forma moderada, com a Resiliência ( $r = .253$ ,  $p < .01$ ), corroborando a Hipótese 2, e indicando que contextos psicologicamente seguros podem promover uma maior capacidade de adaptação e superação face a adversidades.

Por fim, a correlação entre o Engajamento no Trabalho e a Resiliência ( $r = .246$ ,  $p < .01$ ) também é positiva, moderada e significativa, corroborando a Hipótese 3, e refletindo que trabalhadores mais resilientes tendem a estar mais envolvidos no seu trabalho.

#### **4.3. Efeito Mediador da Resiliência**

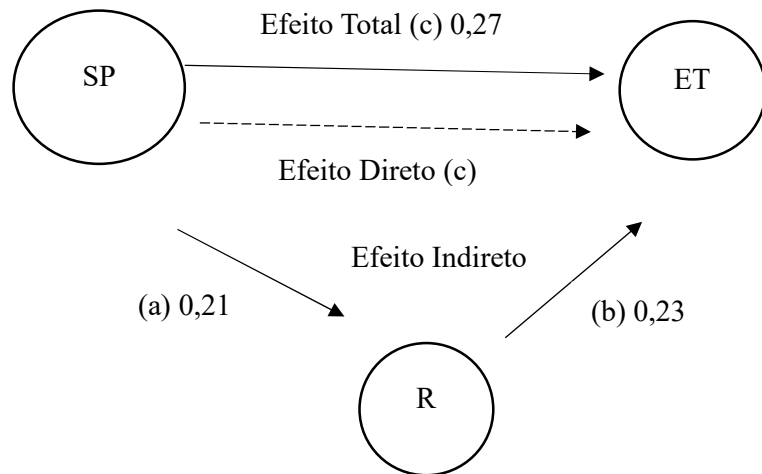
Para testar a Hipótese 4 – “A resiliência medeia o impacto da segurança psicológica no *engagement* no trabalho” – foi proposto um modelo de mediação simples (Figura 2).

Efeito de Mediação

Y = ET

X = SP

(Mediadora) M = R



**Figura 2.**

*Modelo de SP como preditora de ET, mediado por R*

No primeiro passo do modelo, avaliou-se o impacto da variável independente Segurança Psicológica (SP) sobre a variável mediadora Resiliência (R) (via a). Os resultados indicaram um efeito significativo de SP sobre R ( $\beta = 0,21$ ; IC 95% [0,15; 0,26];  $t = 7,39$ ;  $p < 0,0001$ ), explicando cerca de 6,4% da variância da resiliência ( $R^2 = 0,064$ ).

No segundo passo, foi analisado o efeito da variável mediadora Resiliência (R) sobre a variável dependente *Engagement* no Trabalho (ET) (via b). Verificou-se que a resiliência apresenta um efeito estatisticamente significativo em ET ( $\beta = 0,23$ ; IC 95% [0,15; 0,32];  $t = 5,47$ ;  $p < 0,0001$ ), explicando cerca de 11% da variância no *engagement* ( $R^2 = 0,107$ ).

Ao controlar o efeito da variável mediadora, o Efeito Direto da Segurança Psicológica sobre o *Engagement* no Trabalho (via c') manteve-se significativo ( $\beta = 0,22$ ; IC 95% [0,16; 0,29];  $t = 6,47$ ;  $p < 0,0001$ ).

O Efeito Total do modelo (via c), ou seja, o impacto de SP sobre ET sem considerar a mediação, foi também estatisticamente significativo ( $\beta = 0,27$ ; IC 95% [0,21; 0,34];  $t = 7,97$ ;  $p < 0,0001$ ), explicando 7,4% da variância ( $R^2 = 0,074$ ).

O Efeito Indireto, correspondente ao produto de  $a \times b$ , foi de 0,05, sendo estatisticamente significativo ( $\beta = 0,048$ ; IC 95% [0,025; 0,075]). Este valor também é confirmado pela diferença entre o Efeito Total e o Efeito Direto ( $0,27 - 0,22 = 0,05$ ).

A proporção de mediação (PM) foi de 0,81 ( $0,22 / 0,27$ ), indicando que aproximadamente 81% do Efeito Total ocorre de forma direta. Consequentemente, o Efeito Mediado é de 19% (1

– 0,81), sugerindo que a variável Resiliência medeia 19% da relação entre Segurança Psicológica e *Engagement* no Trabalho.

Assim, a Hipótese 4 – “A resiliência medeia o impacto da segurança psicológica no *engagement* no trabalho” – foi corroborada.

Os resultados completos obtidos através da Macro *PROCESS* no SPSS encontram-se apresentados no Anexo B.

## 5. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre segurança psicológica, resiliência e *engagement* no trabalho no contexto das empresas familiares portuguesas, explorando, em particular, o papel mediador da resiliência. Através da aplicação de um modelo de mediação simples e com base numa amostra representativa de 800 trabalhadores, foram testadas quatro hipóteses, todas elas suportadas pelos resultados obtidos. Estes reforçam a importância destes três construtos na promoção de ambientes organizacionais sustentáveis e produtivos, especialmente em contextos organizacionais marcados por relações interpessoais próximas e estruturas menos formalizadas, como é o caso das empresas familiares.

Em primeiro lugar, a Hipótese 1, que postulava que a segurança psicológica impacta positivamente o *engagement* no trabalho, foi confirmada. A análise de correlação de Pearson revelou uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os dois construtos ( $r = .272$ ;  $p < 0,01$ ). Este resultado está em conformidade com a literatura, que sugere que a segurança psicológica é um fator-chave para fomentar o *engagement* (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009). Num ambiente onde os trabalhadores sentem que podem expressar ideias, assumir riscos e aprender com os erros sem medo de represálias, é mais provável que se sintam emocionalmente ligados ao seu trabalho, demonstrando maior vigor, dedicação e absorção – dimensões centrais do *engagement* segundo Schaufeli et al. (2006). Além disso, o presente resultado vai ao encontro das conclusões de Khairy et al. (2023), que sublinham que a segurança psicológica favorece o *empowerment* dos trabalhadores e estimula a criatividade, criando um ambiente propício ao *engagement*. De igual forma, Rabiul et al. (2023) destacam que o sentimento de pertença e a perceção de apoio reforçam a ligação emocional ao trabalho. No caso das empresas familiares, onde as dinâmicas relacionais são muitas vezes intensificadas pela sobreposição entre laços afetivos e profissionais, este efeito poderá ser amplificado. Atiku et al. (2024) referem que a eficácia das equipas – elemento essencial do *engagement* – depende, em grande parte, da segurança psicológica percebida pelos seus membros, o que se torna especialmente relevante em organizações com estruturas menos hierarquizadas.

A Hipótese 2, que previa uma relação positiva entre segurança psicológica e resiliência, também foi corroborada pelos dados obtidos ( $r = .253$ ;  $p < 0,01$ ). Esta associação confirma a ideia defendida por diversos autores (Gonçalves & Brandão, 2017; Fredrickson, 2001; Bürgin & Steck, 2008), de que a segurança psicológica proporciona um clima organizacional protetor que facilita a capacidade de adaptação dos trabalhadores face a adversidades. Ambientes psicologicamente seguros reduzem a ansiedade, aumentam a autoestima e fortalecem a autoeficácia, fatores protetores fundamentais na construção da resiliência. A Teoria das Emoções Positivas (Fredrickson, 2001) sustenta que contextos de segurança psicológica fomentam emoções positivas, as quais, por sua vez, expandem os repertórios cognitivos e comportamentais dos indivíduos, promovendo a sua capacidade de recuperação perante dificuldades. Particularmente nas empresas familiares, este resultado adquire relevância adicional. Tal como referem Atiku et al. (2024) e Yuan et al. (2024), ambientes de segurança psicológica nestas organizações promovem o feedback contínuo, o desempenho inovador e a agilidade na tomada de decisões, elementos centrais para a construção de resiliência organizacional e individual. Padmalia et al. (2023) acrescentam que esta segurança contribui para a harmonia familiar, elemento crítico para a resiliência face a múltiplos desafios.

A Hipótese 3, que postulava que a resiliência impacta positivamente o *engagement* no trabalho, foi igualmente validada ( $r = .246$ ;  $p < 0,01$ ), em consonância com os contributos de Bardoel et al. (2014), Ghosh et al. (2024), e Tulucu et al. (2022). A literatura mostra de forma consistente que trabalhadores resilientes, por se sentirem mais capacitados para lidar com exigências e manter o foco, exibem maior energia, entusiasmo e imersão nas tarefas. Este resultado é também apoiado por Nikhil & Arthi (2018) e Ojo et al. (2021), que referem que o vigor – uma das três dimensões do *engagement* – está fortemente associado a elevados níveis de resiliência. A resiliência tem sido ainda identificada como promotora de emoções positivas (Giancaspro et al., 2022), facilitando a superação do stress e contribuindo para um envolvimento mais profundo nas funções laborais. Esta relação é apoiada teoricamente pelo Modelo Job Demands-Resources (JD-R), segundo o qual os recursos pessoais – como a resiliência – ajudam a amortecer os efeitos negativos das exigências profissionais, promovendo o *engagement* (Begum et al., 2023; Hobfoll, 1989). De igual modo, a Teoria da Conservação de Recursos (COR) (Hobfoll, 1989) sustenta que indivíduos resilientes estão mais aptos a proteger e mobilizar recursos pessoais em contextos adversos, favorecendo a manutenção de elevados níveis de *engagement* no trabalho.

A Hipótese 4, relativa ao efeito mediador da resiliência entre segurança psicológica e *engagement*, constitui um dos principais contributos teóricos deste trabalho. O modelo de

mediação testado confirmou que a resiliência medeia parcialmente esta relação, com um efeito indireto estatisticamente significativo ( $\beta = 0,05$ ; IC 95% [0,025; 0,075]), o que representa cerca de 19% do efeito total. Este resultado é consistente com os estudos de Meng et al. (2023), Dramanu (2020) e Boers et al. (2024), os quais argumentam que ambientes psicologicamente seguros favorecem o desenvolvimento de resiliência, a qual, por sua vez, potencializa o *engagement* no trabalho. Apesar de a maior parte do efeito da segurança psicológica no *engagement* se manter direta (81%), a existência de um caminho mediado pela resiliência revela que este recurso psicológico funciona como mecanismo potenciador desta relação. Em ambientes onde os trabalhadores já se sentem seguros, aqueles com maior resiliência conseguem transformar essa segurança em ação concreta, mantendo o foco mesmo perante adversidades ou mudanças inesperadas. Como referido por Avey et al. (2011), o investimento no desenvolvimento do capital psicológico, incluindo a resiliência, pode ser uma estratégia eficaz para maximizar o *engagement* organizacional. Este efeito mediador é particularmente relevante no contexto das empresas familiares, caracterizado por desafios únicos como a sucessão geracional, a resistência à mudança e a conciliação de papéis familiares e profissionais (Al Obaidy et al., 2024; Thaller et al., 2021). Boers et al. (2024) e Hoekx et al. (2024) defendem que este tipo de empresas deve investir na criação de climas psicológicos seguros que estimulem a inovação e o *engagement*, com a resiliência a funcionar como ponte entre ambos.

## 6. Conclusão

Os resultados desta investigação permitem aprofundar o conhecimento sobre os determinantes do *engagement* no trabalho, evidenciando a interligação entre segurança psicológica, resiliência e envolvimento profissional. Com base numa amostra de 800 trabalhadores, demonstrou-se que a segurança psicológica tem um impacto direto e positivo tanto na resiliência como no *engagement*, com esta última a mediar parcialmente essa relação. Estas descobertas contribuem para a compreensão teórica do papel simultâneo de fatores contextuais e individuais na promoção do *engagement*, destacando a resiliência como um mecanismo interno relevante na manutenção da motivação e do bem-estar dos trabalhadores, mesmo em contextos adversos.

Em síntese, o presente estudo oferece um contributo valioso para a literatura académica ao integrar variáveis psicossociais fundamentais numa estrutura explicativa do *engagement* no trabalho. Ao evidenciar a importância da segurança psicológica e da resiliência na promoção do *engagement* no trabalho, esta investigação reforça a necessidade de abordagens mais integradas e sustentáveis no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos.

## 6.1. Implicações Teóricas

Este estudo apresenta importantes contributos para a literatura sobre comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar, reforça a validade do modelo teórico que integra a segurança psicológica, a resiliência e o *engagement* no trabalho, acrescentando evidência empírica sobre as suas inter-relações em contexto português. Em segundo lugar, amplia o entendimento da resiliência enquanto variável mediadora – um aspeto ainda pouco explorado na literatura, sobretudo em empresas familiares. Os resultados sugerem que o *engagement* não é apenas uma consequência direta do ambiente organizacional, mas também do modo como os trabalhadores percebem e transformam esse ambiente a partir das suas competências emocionais e cognitivas.

De forma significativa, verificou-se que a resiliência medeia parcialmente a relação entre a segurança psicológica e o *engagement*, sugerindo que ambientes de trabalho psicologicamente seguros promovem maior capacidade de resiliência nos trabalhadores, a qual, por sua vez, potencia o seu *engagement*. Esta mediação, embora moderada, sublinha o valor estratégico da resiliência como mecanismo interno de proteção e motivação, capaz de sustentar o *engagement* mesmo em contextos exigentes ou de mudança.

Por fim, este estudo contribui para a aplicação e reforço dos pressupostos de modelos integrados como o Job Demands-Resources (JD-R) e a Teoria da Conservação de Recursos (COR), ao demonstrar que a segurança psicológica e a resiliência funcionam como recursos que favorecem o *engagement*.

## 6.2. Implicações Práticas

Os resultados desta investigação sublinham a importância da criação de ambientes psicologicamente seguros como base para promover o *engagement* dos trabalhadores e desenvolver a sua capacidade de enfrentar adversidades. Estas conclusões assumem especial relevância no contexto das empresas familiares, onde as relações interpessoais próximas, os valores transgeracionais e a sobreposição entre as esferas familiar e profissional tornam o fenómeno mais crítico. Ao oferecer uma nova perspetiva sobre como reforçar a ligação entre o bem-estar psicológico, a motivação e o envolvimento no trabalho, este estudo contribui igualmente para a continuidade e sustentabilidade organizacional.

Do ponto de vista prático, os resultados evidenciam a necessidade de as empresas familiares investirem na construção de um ambiente organizacional psicologicamente seguro, através de estratégias como: formação de líderes em competências relacionais, criação de canais de feedback contínuo, estímulo à comunicação aberta e valorização das ideias dos

trabalhadores. Adicionalmente, destaca-se a importância de fomentar a resiliência dos trabalhadores, por meio de programas de desenvolvimento pessoal, *coaching*, *mentoring*, e ações que promovam a autonomia, a aprendizagem contínua e a gestão emocional. Ao fortalecer estes dois pilares – segurança psicológica e resiliência – as empresas familiares aumentam a probabilidade de manter trabalhadores mais envolvidos, produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais.

A valorização da segurança psicológica e o desenvolvimento de competências resilientes surgem, assim, como elementos-chave para sustentar o *engagement*, garantir a continuidade organizacional e responder eficazmente aos desafios do mercado atual. Neste sentido, recomenda-se que os líderes invistam em estratégias que fomentem simultaneamente fatores contextuais e individuais, como forma de potenciar o *engagement*, o bem-estar e o desempenho sustentável dos trabalhadores.

### **6.3. Limitações e Estudos Futuros**

Apesar dos contributos alcançados, esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A principal limitação prende-se com o facto de ter sido utilizado um design transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento no tempo. Este tipo de desenho não permite observar mudanças ao longo do tempo, limitando a possibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis em estudo. Em segundo lugar, a utilização de questionários de autorresposta poderá ter introduzido viés de desejabilidade social, influenciando as respostas dos participantes. Além disso, a amostra, embora robusta, é composta exclusivamente por trabalhadores de empresas familiares em Portugal, o que pode restringe a generalização dos resultados para outros contextos culturais e organizacionais.

Para aprofundar este campo de investigação, sugere-se que futuros estudos adotem desenhos longitudinais, de modo a avaliar a evolução dos construtos ao longo do tempo e permitir inferências causais. Adicionalmente, seria pertinente recorrer a metodologias qualitativas ou mistas, capazes de captar de forma mais aprofundada as perceções dos trabalhadores relativamente à segurança psicológica, à resiliência e ao *engagement*. Outra via promissora consiste na análise do papel moderador de variáveis contextuais, como o estilo de liderança, o tipo de vínculo contratual ou o nível hierárquico. Por fim, recomenda-se a replicação deste estudo em diferentes tipos de organização e países, permitindo comparações intercontextuais e o enriquecimento da compreensão global do fenómeno analisado.

## Referências Bibliográficas

- Abdulmuhsin, A. A., & Tarhini, A. (2022). Impact of Wise Leadership, Workplace Friendships on Open Innovation in Family Firms: A Developing Country Perspective. *Journal of Family Business Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0028>
- Alilyyani, B., Kerr, M. S., Wong, C., & Wazqar, D. Y. (2022). The Influence of Authentic Leadership on Nurses' Turnover Intentions and Satisfaction with Quality of Care in Saudi Arabia: A Structural Equation Modelling Study. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4262–4273. <https://doi.org/10.1111/jonm.13895>
- Al Obaidy, A. L. A., Alshehadeh, A. R., Al-Khawaja, H. A., Basheti I. A., & Al-Zaqeba, M. A. A. (2024). Development of a New Concept and Definition of Inheritance Risk Management in Family Businesses Toward Sustainability. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(6), 1–13. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.06.001>
- Al Riyami, S. (2024, September). Understanding Psychological Safety to Enhance a Better Working Environment. Paper presented at the SPE International Health, Safety, Environment and Sustainability Conference and Exhibition, Abu Dhabi, United Arab Emirates. <https://doi.org/10.2118/220399-MS>
- Atiku, S. O., Soneye, F. A., & Anane-Simon, R. (2024). Fostering Psychological Safety for Team Effectiveness in Family Businesses: Insights From Royal Savoy Hotel. In E. Abe & I. Abe (Eds.), *Cases on the Interplay Between Family, Society, and Entrepreneurship* (pp. 84–121). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8748-8.ch004>
- Atkinson, P. A., Martin, C. R., & Rankin, J. (2009). Resilience Revisited. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 16(2), 137–145. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2008.01341.x>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Balogun, A. G. (2023). Moderating Effects of Personal Resources on Work Engagement and Work-Family Conflict. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2052>

- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee Resilience: An Emerging Challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- Barros-Contreras, I., Palma-Ruiz, J.M. (2020). Knowledge Accumulation and Its Effects on Organizational Effectiveness in Family Firms. In: Leitão, J., Nunes, A., Pereira, D., Ramadani, V. (Eds.), *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital* (pp. 155–167). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_10)
- Begum, M. S., Hashim, R. A., & Som, H. M. (2023). Effects of Job Demands, Job Resources and Psychological Capital on Work Engagement among Nurses in Bangladesh. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.61688/ajpbs.v4i1.49>
- Boers, B., Henschel, T., & Stellmacher, M. (2024). The Resilience of Family Firms During Crisis. In: Durst, S., & Henschel, T. (Eds.), *Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Resilience* (pp. 83–106). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-50836-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-50836-3_5)
- Bryant, C. M., Anderson, L. A., & Notice, M. R. (2022). Revisioning the Concept of Resilience: Its Manifestation and Impact on Black Americans. *Contemporary Family Therapy*, 44, 16–28. <https://doi.org/10.1007/s10591-021-09621-6>
- Buchner, M., Kuttner, M., Mitter, C., & Sommerauer, P. (2021). Resilience of Family Businesses—A Systematic Literature Review. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 73(3), 225–252.
- Budianto, T., Susanto, E., Sitalaksmi, S., & Kismono, G. (2020). Team Monitoring, does it Matter for Team Performance? Moderating Role of Team Monitoring on Team Psychological Safety and Team Learning. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 35(2), 81–96 <https://doi.org/10.22146/jieb.54522>
- Bürgin, D., & Steck, B. (2008). Resilience in Childhood and Adolescence. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 159(8), 480–489. <https://doi.org/10.4414/sanp.2008.02002>
- Cabrera-Aguilar, E., Zevallos-Francia, M., Morales-García, M., Ramírez-Coronel, A. A., Morales-García, S. B., Sairitupa-Sanchez, L. Z., & Morales-García, W. C. (2023). Resilience and Stress as Predictors of Work Engagement: The Mediating Role of Self-Efficacy in Nurses. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1202048. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1202048>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviors in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>

- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cirpan, H., & Alayoglu, N. (2018). Challenges of Turkish Family Businesses Related to Effective Management Strategies. In: Aysan, A., Babacan, M., Gur, N., & Karahan, H. (Eds.), *Turkish Economy* (pp. 385–409). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70380-0\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70380-0_17)
- Chen, C. C., Lee, T. Y., Chao, L. M., & Wu, T. J. (2024). The Correlates and Predictive Factors of Work Stress, Job Satisfaction, and Resilience in Nurses in the Post-COVID-19 Era. *Hu Li Za Zhi*, 71(4), 44–56. [https://doi.org/10.6224/JN.202408\\_71\(4\).07](https://doi.org/10.6224/JN.202408_71(4).07)
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H., & Geldenhuys, M. (2017). Servant Leadership and Work-Related Well-Being in a Construction Company. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- Costa, J. (2020). Performance Determinants in Family Business: Linking Innovation and Internationalisation. In A. Masouras, G. Maris, & A. Kavoura (Eds.), *Entrepreneurial Development and Innovation in Family Businesses and SMEs* (pp. 206–227). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3648-3.ch012>
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46–56. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>
- Dramanu, B. Y., Milledzi, E. Y., & Asamani, L. (2020). Psychological Safety and Work Engagement of Senior High School Teachers: Moderating Role of Psychological Flexibility. *European Journal of Educational Sciences*, 7(3), 17–35. <https://doi.org/10.19044/ejes.v7no3a2>
- 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(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- 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.
- Franco, M., & Lucas, M. (2016). Family Management of SMEs: An Organisational Culture Perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(1), 18–38. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2016.076442>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (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>
- Garnezy, N. (1991). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated with Poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416–430. <https://doi.org/10.1177/0002764291034004003>
- Gerulaitienė, N., Pundzienė, A., & Samara, G. (2021, August). Exploring the Family Business Resilience Capabilities during the COVID-19 Pandemic. Paper presented at the 2021 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE), Kaunas, Lithuania. <https://doi.org/10.1109/ICTE51655.2021.9584568>
- Ge, Y. (2020). Psychological Safety, Employee Voice, and Work Engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Ghosh, P., Kaur, C., & Yu, L. (2024). Faculty Resilience and Performance: The Mediating Roles of Work Engagement and Affective Commitment. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. <https://doi.org/10.1080/10963758.2024.2436587>
- Giancaspro, M. L., Callea, A., & Manuti, A. (2022). “I Like It like That”: A Study on the Relationship between Psychological Capital, Work Engagement and Extra-Role Behavior. *Sustainability*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042022>
- Gichohi, P. M. (2014). The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County. *Library Philosophy and Practice*, 2014(1).

- Gonçalves, L., & Brandão, F. (2017). The Relation between Leader's Humility and Team Creativity: The Mediating Effect of Psychological Safety and Psychological Capital. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 687–702. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1036>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Winefield, A. H., & Bakker, A. B. (2013). Psychosocial Safety Climate Buffers Effects of Job Demands on Depression and Positive Organizational Behaviors. *Anxiety, Stress and Coping*, 26(4), 355–377. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.700477>
- Haraldsdottir, R. K., & Óladóttir, Á. D. (2021, September). Knowledge Management and Traceability of Decisions for Value Creation in a Family Firm. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM), Reykjavik, Iceland. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.080>
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is Resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., & Vandekerckhof, P. (2024). The Influence of Family Firm CEOs' 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>
- Ho, Y. H., Nguyen, C. H., & Giang, T. T. (2025). Cultivating Faculty Well-Being and Engagement through Transformational Leadership in Emerging Country. *International Journal of Educational Management*, 39(1), 36–54. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2024-0414>
- Huang, X., Liu, Y., & Zhao, J. (2024). The Impacts of Work-Family Conflict and Corporate Innovation on Organizational Performance. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241247626>
- Jahanshahi, A. A., Maghsoudi, T., & Nawaser, K. (2020). The Effects of Social Capital and Psychological Resilience on Employees' Positive Work Attitudes. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(3-4), 231–251. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.107956>

- Kaban, L. M. (2024). Inclusive Leaders for Innovation in the Founder Stage and Sibling Partnership of Family Enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1), 917. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v16i1.917>
- Khan, K., e-Habiba, U., Sabeen, Z., & Waseem, M. (2022). Occupational Mental Health of Non-Family Members in Family Firms: Evidence from Pakistan. *Frontiers in Public Health*, 10(961553). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.961553>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-Analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Khairy, H. A., Liu, S., Sheikhelsouk, S., EI-Sherbeeney, A. M., Alsetoohy, O., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The Effect of Benevolent Leadership on Job Engagement through Psychological Safety and Workplace Friendship Prevalence in the Tourism and Hospitality Industry. *Sustainability*, 15(17), 13245. <https://doi.org/10.3390/su151713245>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need Resilience in the Workplace: Workplace Resilience as a Construct and its Impact on Employees’ Well-Being and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782–786. <https://doi.org/10.1002/job.2060>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of Engagement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *Heliyon*, 9(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- Lee, H. (2021). Changes in Workplace Practices During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Emotion, Psychological Safety and Organisation Support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29–54. <https://doi.org/10.1177/1534484316628356>
- Lissillour, R., & Sahut, J. M. (2023). Uses of Information Systems to Develop Trust in Family Firms. *Business & Information Systems Engineering*, 65(2), 127–141. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00776-6>
- Lorenzo-Gómez, J. D. (2020). Barriers to Change in Family Businesses. *European Journal of Family Business*, 10(1), 54–63. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v10i1.7018>

- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209–221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Manyena, S. B. (2006). The Concept of Resilience Revisited. *Disasters*, 30(4), 434–450. <https://doi.org/10.1111/j.0361-3666.2006.00331.x>
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in Development. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74–88). Oxford University Press.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic Leadership and Work Engagement: The Indirect Effects of Psychological Safety and Trust in Supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Meng, Z., Zhang, L., Zan, H., & Wang, J. (2023). Psychological Resilience and Work Engagement of Chinese Nurses: A Chain Mediating Model of Career Identity and Quality of Work Life. *Frontiers in Psychology*, 14(1275511). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1275511>
- Meyer, K.E., & Peng, M.W. (2005). Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources, and Institutions. *Journal of International Business Studies*, 36, 600–621. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400167>
- Mikus, K., & Teoh, K. R. (2022). Psychological Capital, Future-Oriented Coping, and the Well-Being of Secondary School Teachers in Germany. *Educational Psychology*, 42(3), 334–353. <https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1954601>
- Miller, S. P. (2023). Family Climate Influences Next-Generation Family Business Leader Effectiveness and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1110282>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2010). The Moderating Effects of Group Processes: A Study of Mortality Improvement in Intensive Care Units. *Management Science*, 56(12), 2286–2298.

- Nikhil, S., & Arthi, J. (2018). Perceived Organisational Support and Work Engagement: Mediation of Psychological Capital-A Research Agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management (JSHRM)*, 7(1). <https://ssrn.com/abstract=3174118>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in psychology*, 11(475). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Padmalia, M., Ihalauw, J. J. O. I., Adhi Nugraha, A. K. N., & Harijono (2023). Family Harmony as a Milestone in Family Business Resilience facing Multiple Disruptions from a Marketing Perspective. *Journal of System and Management Sciences*, 13(3), 139–155. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0310>
- Page, L., Boysen, S., & Arya, T. (2019). Creating a Culture that Thrives: Fostering Respect, Trust, and Psychological Safety in the Workplace. *Organization Development Review*, 51(1), 28–35.
- Passariello, M., & Tarrant, C. (2024). Psychological Safety in an ECMO Retrieval Team: A Qualitative Study to Inform Improvement. *BMJ Open Quality*, 13(2). <https://doi.org/10.1136/bmjoq-2023-002706>
- Petrov, S., Oprea, B., & Opariuc-Dan, C. (2023). Psychological Safety and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement and Job Crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2), 89–99. <https://doi.org/10.24837/pru.v21i2.536>
- Pieper, T. M. (2018). The Dynamics of Family Business: Virtuous and Vicious Cycles. In Müller, C., Botero, I., Discua Cruz, A., & Subramanian, R. (Eds.), *Family Firms in Latin America* (pp. 87–91). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315098630-13>
- Pimentel, D., Almeida, P., & Morais, Y. (2024). Organizational Justice, Turnover Intentions and Resilience in Family and Non-Family Businesses in the Portuguese Hotel Industry. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2024-024>
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling Safe at Work: Development and Validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443–455. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>

- Porfirio, J. A. F., Santos, P., & Rodrigues, R. M. (2024). Digital Transformation in Family Businesses: An Analysis of Drivers with fsQCA. *Sustainability*, 16(23) <https://doi.org/10.3390/su162310326>
- Prasad, G., & Roy, A. (2024). Resilience in Crisis: A Systematic Review of Family Business Literatures. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00483-4>
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2023). Linking Human Resources Practices to Employee Engagement in the Hospitality Industry: The Mediating Influences of Psychological Safety, Availability and Meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2020-0347>
- Raimi, L. (2020). Re-Envisioning Formal and Informal Family Businesses in Nigeria: The Evolution, Opportunities, Succession Model, and Sustainability Challenges. In A. Masouras, G. Maris, & A. Kavoura (Eds.), *Entrepreneurial Development and Innovation in Family Businesses and SMEs* (pp. 187–205). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3648-3.ch011>
- Rakthin, S., Punnakitikashem, P., Pisitsupakarn, N., & Aksaravut, K. (2021). Factors influencing Employee Engagement: Evidence from Thai SMEs. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 482–488. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.3.05>
- Reig-Botella, A., Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del Río, E., & Clemente, M. (2024). Don't Curb Your Enthusiasm! The Role of Work Engagement in Predicting Job Performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(1), 51–60. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a5>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S., G., & Meyer, E. (2021). Exploring the Barriers and Facilitators of Psychological Safety in Primary Care Teams: A Qualitative Study. *BMC Health Services Research*, 21(269). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Richardson, G. E., & Rothstein, H. R. (2008). Psychological Resilience in Organizations: Past, Present, and Future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.5>
- Rivers C. T., Zautra A. J., & Davis M. C. (2016). Resilience. *Encyclopedia of Mental Health: Second Edition*, 28–34. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00050-1>
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The Family in Business*. Harvard Business School Press.

- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. In Gretchen M. S., & Kim S. C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 57–69). Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0005>
- Roy, D. (2019). Development and Validation of a Scale for Psychological Safety in School among High School Students in India. *Management and Labour Studies*, 44(4), 394–416. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870330>
- Rutter M. (2007) Resilience, competence and coping. *Child Abuse and Neglect*, 31(3), 205–209. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2007.02.001>
- Saad, M. (2024). Family Business Challenges and their Regulations under UAE Family Business Law. *Arab Law Quarterly*, 1–27. <https://doi.org/10.1163/15730255-bja10169>
- Sandy, C., Gosling, S., Schwartz, S., & Koelkebeck, T. (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>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queirós, C., and Marôco, J. (2018). Work Engagement among Rescue Workers: Psychometric Properties of the Portuguese UWES. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02229>
- Sisto, A., Vicinanza, F., Campanozzi, L. L., Ricci, G., Tartaglini, D., & Tambone, V. (2019). Towards a Transversal Definition of Psychological Resilience: A Literature Review. *Medicina*, 55(11), 745. <https://doi.org/10.3390/medicina55110745>
- Stainton, A., Chisholm, K., Kaiser, N., Rosen, M., Upthegrove, R., Ruhrmann, S., & Wood, S. J. (2019). Resilience as a Multimodal Dynamic Process. *Early Intervention in Psychiatry*, 13(4), 725–732. <https://doi.org/10.1111/eip.12726>
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological Empowerment, Job Insecurity and Employee Engagement. *Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 849–857. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.849>
- Thaller, J., Mayr, S., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2021). Causes of Crises, Restructuring Measures and Outcome of Crises in Family Firms: Empirical Findings from a Multiple Case Study and Recommendations for Business Practice. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 2021(3), 276–301.

- Tulucu, F., Anasori, E., & Kinali Madanoglu, G. (2022). How does Mindfulness Boost Work Engagement and Inhibit Psychological Distress among Hospital Employees during the COVID-19 Pandemic? The Mediating and Moderating Role of Psychological Resilience. *The Service Industries Journal*, 42(3-4), 131–147. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.2021182>
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work Engagement and Task Performance within a Global Dutch ICT-Consulting Firm: The Mediating Role of Innovative Work Behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012–4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Vella, S. L. C., & Pai, N. B. (2019). A Theoretical Review of Psychological Resilience: Defining Resilience and Resilience Research over the Decades. *Archives of Medicine and Health Sciences*, 7(2), 233–239. [https://doi.org/10.4103/amhs.amhs\\_119\\_19](https://doi.org/10.4103/amhs.amhs_119_19)
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Volevackha, I. B., Kolomiiets, N. V., & Kukhar, T. V. (2021). Organizational Factors of Psychological Safety in the Workplace. *Wiad Lek*, 74(11), 2789–2793. <https://doi.org/10.36740/WLek202111119>
- Wahjudi, E., Armanu, A., Hadiwidjojo, D., & Solimun, S. (2024). Lecturer Performance in Focus: An Extensive Systematic Literature Review and Analysis. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(1), 1683-7584. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2477>
- Wang, Y., & Li, Y. (2022). Enabling Family Business Resilience – The Role of Female Leadership: Evidence From a Chinese Family Business. In Montiel Méndez, O.J., Tomaselli, S., & Maciel, A.S. (Eds.), *Family Business Debates* (pp. 265–282). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-666-820221014>
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, Leadership and Work engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research*, 132, 699–708. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>
- Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Relationship among Family, Work Engagement, and Turnover Intention form J-DR Perspective: Exploring Family’s Dual Role as Source of Conflict and Support. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2061695>

- Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. D., & Kammerlander, N. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*, 37(1), 60–88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-Being. *Stress & Health*, 31(3), 180–188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Yuan, C., Xiaogang, H., Jingbo, Y., & Yi, P. (2024). Co-Ownership by Couples and Corporate Innovation Investment: Based on the Perspective of Marriage Contract. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 38(4), 17–35. <https://doi.org/10.13587/j.cnki.jieem.2024.04.002>
- Zhen, Y., & Mansor, Z. D. (2020). A Review on the Relationship between Psychological Capital and Job Attitudes with the Mediating Effect of Work Engagement in Hotel Industry. *Journal of Critical Reviews ISSN*, 7(2), 591–600. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.02.109>
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of Work-Family Balance Results on Employee Work Engagement within the Organization: The Case of Slovenia. *Plos One*, 16(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>

**Anexo A.** Questionário disponibilizado aos participantes

**Segurança Psicológica, *Work Engagement* e Resiliência 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 trabalhadores
- 10 - 49 trabalhadores
- 50 - 249 trabalhadores
- > 250 trabalhadores

**8. Modelo de Trabalho**

- Presencial
- Remoto
- Híbrido (presencial + remoto)

**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. Segurança Psicológica

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.	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	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.	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

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=Freqüentemente/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.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou imerso no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

## C. Resiliência

Seguidamente, encontra afirmações que descrevem o modo como pode ver-se a si próprio neste momento. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações.

1=Discordo fortemente

2=Discordo

3=Discordo um pouco

4=Concordo um pouco

5=Concordo

6=Concordo fortemente

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

Afirmações	Respostas					
1. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	1	2	3	4	5	6
2. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho	1	2	3	4	5	6
3. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	1	2	3	4	5	6
4. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho	1	2	3	4	5	6
5. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	1	2	3	4	5	6
6. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6

**MUITO OBRIGADO (A) PELA SUA COLABORAÇÃO E PARTICIPAÇÃO!**

**Anexo B.** Resultados obtidos através da Macro *PROCESS* no SPSS

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : E

X : SP

M : R

Sample

Size: 800

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

R

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2530	,0640	,4211	54,5628	1,0000	798,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,6338	,1403	25,8933	,0000	3,3583	3,9093
SP	,2051	,0278	7,3867	,0000	,1506	,2595

Standardized coefficients

	coeff
SP	,2530

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

E

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3274	,1072	,6190	47,8541	2,0000	797,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0656	,2308	13,2825	,0000	2,6126	3,5187
SP	,2249	,0348	6,4660	,0000	,1566	,2932
R	,2346	,0429	5,4671	,0000	,1504	,3189

Standardized coefficients

	coeff
SP	,2237
R	,1891

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

E

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2715	,0737	,6414	63,5200	1,0000	798,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,9182	,1732	22,6234	,0000	3,5783	4,2582
SP	,2730	,0343	7,9699	,0000	,2058	,3403

Standardized coefficients

coeff

SP ,2715

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2730	,0343	7,9699	,0000	,2058	,3403	,2715

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,2249	,0348	6,4660	,0000	,1566	,2932	,2237

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
R ,0481	,0129	,0251	,0754

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

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
R ,0478	,0125	,0250	,0743

\*\*\*\*\* 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 -----