



O Impacto da Segurança Psicológica no *Engagement* em
Empresas Familiares: O Papel Mediador da Satisfação
Laboral

Ana Rita dos Santos Oliveira (38460)

Dissertação de Mestrado em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientação:
Professora Doutora Susana Alves Pereira





UNIVERSIDADE DA MAIA - UMAIA
Departamento de Ciências Empresariais

O Impacto da Segurança Psicológica no *Engagement* em Empresas Familiares: O Papel Mediador da Satisfação Laboral

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Ana Rita dos Santos Oliveira, nº38460

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

Julho, 2025

“É preciso sair da ilha para ver a ilha.”

- José Saramago

Agradecimentos

Chegar até aqui representa muito mais do que a conclusão de um trabalho acadêmico. É o reflexo de um caminho construído com esforço, persistência e, sobretudo, com o apoio inestimável de pessoas que fizeram parte desta etapa de forma determinante.

À minha mãe Manuela e ao meu pai Jorge, o meu mais profundo agradecimento. Foram o meu maior exemplo e o meu alicerce desde sempre. O vosso amor, os vossos valores e a vossa presença constante deram-me força necessária para seguir em frente. Ao meu irmão André, obrigada por seres um apoio firme, uma inspiração e uma presença cheia de significado ao longo desta caminhada.

Às minhas amigas e colegas, Margarida e Patrícia, que caminharam comigo ao longo deste percurso académico, deixo um agradecimento muito especial. A nossa união, o espírito de ajuda e a capacidade de nos motivarmos mutuamente foram cruciais para ultrapassar os desafios com resiliência e sucesso.

Aos amigos e restante família que, com palavras de incentivo, gestos espontâneos ou simplesmente estando presentes, me ajudaram a manter o equilíbrio e a motivação, o meu mais sincero obrigado.

Ao Ricardo, meu companheiro, agradeço por seres o meu porto seguro nos dias mais incertos. A tua paciência, o teu cuidado e o amor constante deram-me força nos momentos em que tudo parecia parar.

À minha equipa de trabalho, Dr. Pascoal Figueiro, Paula Pereira, Sara Silva e Sara Lage, o meu sincero agradecimento. Obrigada por todo o incentivo, compreensão e apoio durante esta fase exigente. O vosso profissionalismo, empatia e companheirismo fizeram toda a diferença na conciliação entre o trabalho e o mestrado.

À Professora Doutora Susana Pereira, minha orientadora agradeço a orientação rigorosa, a disponibilidade constante e a confiança que depositou no meu trabalho. A sua experiência e exigência foram fundamentais para o crescimento que esta dissertação me proporcionou.

A todos os participantes deste estudo, que contribuíram generosamente com o seu tempo e disponibilidade, deixo também o meu agradecimento.

A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desta etapa, deixo o meu profundo e sentido agradecimento.

Resumo

A segurança psicológica no trabalho é essencial para potenciar o *engagement* dos colaboradores. Ambientes de trabalho psicologicamente seguros promovem a satisfação laboral, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e o bem-estar. O presente estudo tem como objetivo analisar o papel mediador da satisfação laboral na relação entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho. Foram aplicadas as escalas da *Team Psychological Safety Scale*; *Utrecht Work Engagement Scale*; e *Short Index of Job Satisfaction* uma amostra de 800 trabalhadores de empresas familiares portuguesas. Os resultados revelam que a segurança psicológica tem um impacto direto e positivo na satisfação laboral e no *engagement*, e que a satisfação atua como mediadora significativa dessa relação. Estes dados evidenciam a importância de promover ambientes psicologicamente seguros como estratégia para potenciar o envolvimento e o bem-estar dos colaboradores. Os contributos do estudo revelam-se relevantes tanto no plano teórico, ao aprofundar as relações entre os três constructos, como no plano prático, ao oferecer recomendações concretas para a gestão de recursos humanos em empresas familiares.

Palavras-Chave: Segurança Psicológica; Satisfação dos Trabalhadores; *Engagement* no Trabalho; Empresas Familiares.

Abstract

Psychological safety at work is essential to enhance employee *engagement*. Psychologically safe work environments promote job satisfaction, directly influencing motivation, performance, and well-being. This study aims to analyze the mediating role of job satisfaction in the relationship between psychological safety and work *engagement*. The *Team Psychological Safety Scale*, *Utrecht Work Engagement Scale*, and *Short Index of Job Satisfaction* were applied to a sample of 800 employees from Portuguese family-owned businesses. The results show that psychological safety has a direct and positive impact on both job satisfaction and *engagement*, and that satisfaction acts as a significant mediator in this relationship. These findings highlight the importance of promoting psychologically safe environments as a strategy to foster employee involvement and well-being. The study offers relevant contributions both at the theoretical level, by deepening the understanding of the relationship between the three constructs, and at the practical level, by providing concrete recommendations for human resource management in family businesses.

KeyWords: Psychological Safety; Employee Satisfaction; Work Engagement; Family-Owned Business; Employees

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses	4
2.1. Segurança Psicológica	4
2.2. <i>Engagement</i> no Trabalho	6
2.3. Satisfação Laboral.....	8
2.4. Segurança Psicológica e <i>Engagement</i> no Trabalho	10
2.5. Segurança Psicológica e Satisfação Laboral.....	11
2.6. Satisfação Laboral e <i>Engagement</i> no Trabalho	13
2.7. O Papel Mediador da Satisfação Laboral.....	14
3. Método	16
3.1. Participantes.....	16
3.2. Procedimento	19
3.3. Instrumentos.....	20
3.3.1. Caracterização da Amostra	20
3.3.2. Segurança Psicológica.....	20
3.3.3 <i>Engagement</i> no Trabalho	20
3.3.4. Satisfação Laboral.....	21
3.4. Análise de Dados	21
4. Resultados	22
4.1. Estatísticas das Escalas	22
4.2. Teste das Hipóteses.....	23
4.3. Efeito Mediador da Satisfação Laboral.....	24
5. Discussão.....	25
6. Conclusão	27
6.1. Implicações Teóricas	28
6.2. Implicações Práticas.....	28
6.3. Limitações e Estudos Futuros	29
Referências Bibliográficas	30
Anexo A. Questionário Disponibilizado aos Participantes	40
Anexo B. Macro PROCESS.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização Sociodemográfica dos Participantes.....	17
Tabela 2. Características do Trabalho.....	18
Tabela 3. Estatísticas das Escalas.....	22
Tabela 4. Correlação entre as Variáveis.....	23

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Hipóteses	16
Figura 2. Modelo de SP como preditora de ET, mediado por SL	24

1. Introdução

As empresas familiares constituem um alicerce incontornável da economia global, assumindo, em particular no contexto português, um peso expressivo no tecido empresarial (Costa, 2020). Estas entidades organizacionais caracterizam-se por uma intrínseca sobreposição entre os domínios da família e da gestão, resultando numa governação influenciada por vínculos afetivos e dinâmicas relacionais específicas (Ferasso et al., 2025; Franco & Lucas, 2016). Este modelo organizacional tende a privilegiar uma visão de longo prazo, sustentada na continuidade intergeracional, na preservação de valores ancestrais e na transmissão de um legado simbólico (El Abiad et al., 2024; Matias & Franco, 2020). Paralelamente, observa-se uma valorização substancial da dimensão socioemocional do negócio, refletida na preocupação com a sustentabilidade e com o impacto social da atividade empresarial (Pimentel et al., 2024). Contudo, apesar da sua resiliência intrínseca, estas empresas enfrentam desafios significativos, entre os quais se destacam os processos de sucessão e a profissionalização da gestão, fatores muitas vezes tensionados por resistências internas e pela complexa articulação entre laços familiares e lógicas organizacionais (Costa, 2020; Mari & Meglio, 2022). Deste modo, torna-se imperativo aprofundar-se o conhecimento sobre as dinâmicas internas que moldam estas organizações, com vista à promoção de estratégias de gestão mais eficazes, sustentáveis e orientadas para a longevidade e competitividade no atual cenário socioeconómico (El Abiad et al., 2024).

Num contexto empresarial em constante transformação, em que as organizações enfrentam desafios crescentes de adaptação, inovação e retenção de talento, a atenção dedicada ao bem-estar psicológico dos colaboradores tornou-se uma prioridade estratégica (Adeniji et al., 2018). Este cenário é particularmente relevante no seio das empresas familiares, cuja estrutura relacional, marcada por laços afetivos e dinâmicas informais, configura um ambiente organizacional único, onde o capital humano assume um papel determinante na sustentabilidade do negócio ao longo das gerações (Matias & Franco, 2020). Neste enquadramento, a segurança psicológica surge como uma variável central na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e propícios ao desempenho elevado (Nembhard & Edmondson, 2012).

Ainda que o conceito de segurança psicológica tenha emergido na década de 1960, foi apenas nos últimos anos que foi ganhando proeminência, impulsionado pela crescente valorização da aprendizagem organizacional e do trabalho em equipa, no contexto das economias do conhecimento (Edmondson & Lei, 2014). De acordo com Edmondson (1999), a segurança psicológica refere-se a uma crença partilhada pelos membros de uma equipa de que

o ambiente é seguro para se assumirem riscos interpessoais, levantamento de dúvidas, ideias ou erros, sem receio de consequências negativas para a imagem ou a posição profissional. Esta percepção de segurança fomenta um clima de confiança e abertura, condição relevante para gerar a inovação, a aprendizagem contínua e a coesão das equipas (Hunt et al., 2021; Newman et al., 2017).

No âmbito das empresas familiares, estas dinâmicas adquirem contornos específicos. Por um lado, o envolvimento emocional dos colaboradores e a sobreposição entre a esfera familiar e organizacional podem fortalecer os vínculos interpessoais; por outro, essas mesmas características podem gerar tensões e silêncios organizacionais que inibem a partilha aberta de ideias (Matias & Franco, 2020). Assim, a promoção de um ambiente psicologicamente seguro reveste-se de particular importância, ao possibilitar uma cultura organizacional mais transparente, participativa e inclusiva, fundamental para o sucesso e continuidade destas empresas (Costa, 2020).

Simultaneamente, o conceito de *engagement* no trabalho em vindo a assumir crescente relevância no domínio da gestão de recursos humanos, sendo entendido como um estado psicológico positivo de ligação ao trabalho, composto pelas dimensões de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002; Husain et al., 2023). Colaboradores envolvidos tendem a demonstrar maior motivação, criatividade e resiliência, particularidades essenciais para lidar com os desafios específicos das empresas familiares, como a sucessão, a gestão de conflitos ou a profissionalização da estrutura (Reig-Botella et al., 2024; Rothbard & Patil, 2012).

Neste contexto, a satisfação no trabalho assume um papel mediador de elevada pertinência. Estudos demonstram que colaboradores que se sentem valorizados, reconhecidos e emocionalmente realizados são mais propensos a envolver-se ativamente nas suas funções, refletindo-se em níveis superiores de *engagement* e desempenho organizacional (Khan et al., 2020; Salas-Vallina & Alegre, 2018). Esta satisfação resulta de múltiplos fatores, como o ambiente físico de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento, a justiça percebida e a qualidade das relações interpessoais, todos estes profundamente influenciados pela percepção de segurança psicológica (Pereira et al., 2017).

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar o impacto da segurança psicológica no *engagement* de colaboradores em empresas familiares, investigando o papel mediador da satisfação laboral. Pretende-se compreender em que medida a percepção de um ambiente psicologicamente seguro potencia o envolvimento dos colaboradores nas suas funções e de que forma a satisfação laboral influencia essa relação, oferecendo um contributo teórico e prático para a gestão estratégica de pessoas neste tipo particular de organização.

Embora existam alguns estudos sobre a segurança psicológica, o *engagement* no trabalho e a satisfação laboral, a literatura ainda apresenta determinadas lacunas importantes, especialmente no contexto das empresas familiares. Apesar da satisfação no trabalho ser um mediador amplamente reconhecido no âmbito do comportamento organizacional, o seu papel específico na relação entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho neste tipo de organizações permanece pouco explorado (Di Fiore et al., 2023; D. Miller et al., 2020; Ramos et al., 2014). Adicionalmente, verifica-se uma escassez de intervenções práticas destinadas a promover a segurança psicológica e a satisfação laboral, especialmente quando adaptadas às características singulares das empresas familiares (Atiku et al., 2023). Para finalizar, embora a segurança psicológica tenha sido exaustivamente estudada em diversos contextos organizacionais, a investigação dirigida especificamente às empresas familiares é ainda limitada (Obrenovic et al., 2020). Para isso, adotou-se uma abordagem quantitativa, tendo por base 800 empresas familiares portuguesas como amostra do estudo e, depois da recolha de dados, esses foram analisados através da plataforma de cálculo estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 29.0.

Os contributos deste estudo revelam-se significativos tanto a nível teórico como prático. Em primeiro lugar, contribui para o enriquecimento da literatura ao aprofundar o conhecimento sobre três dimensões centrais no contexto organizacional: segurança psicológica, satisfação laboral e *engagement* no trabalho. Em segundo lugar, amplia a compreensão sobre as inter-relações entre segurança psicológica e *engagement*, destacando o papel mediador da satisfação no trabalho, o que permite uma visão mais clara sobre os mecanismos que influenciam o envolvimento dos colaboradores. Por fim, apresenta simultaneamente um contributo relevante ao focar-se no contexto específico das empresas familiares, sugerindo que a promoção de um ambiente psicologicamente seguro pode aumentar a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, potenciar o seu *engagement* no trabalho.

Este estudo encontra-se organizado em seis secções distintas. A segunda secção procede à contextualização teórica do estudo, explorando os contributos mais relevantes da literatura e fundamentando as hipóteses formuladas. Na terceira, detalha-se o enquadramento metodológico adotado, com especial enfoque nos procedimentos de recolha e análise dos dados. As secções quarta e quinta são dedicadas, respetivamente, à exposição dos resultados obtidos e à sua subsequente interpretação crítica. Por fim, a sexta secção expõe as implicações, limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1. Segurança Psicológica

O conceito de segurança psicológica, inicialmente articulado por estudiosos pioneiros, na década de 60, apenas alcançou destaque significativo a partir do ano de 1990. Este reconhecimento emergiu em paralelo com a crescente valorização da aprendizagem organizacional e da inovação, elementos essenciais para o sucesso das organizações modernas (McClintock & Fainstad, 2022; Newman et al., 2017). Neste contexto, a segurança psicológica passou a ser entendida não apenas como um tema teórico, mas também como uma prática indispensável para compreender as interações interpessoais que promovem a colaboração e o alcance de objetivos comuns (Edmondson & Lei, 2014). Ao longo desse período, a concetualização da segurança psicológica evoluiu substancialmente, deixando de ser uma mera preocupação relacionada à gestão organizacional para se consolidar como um componente fundamental do bem-estar dos colaboradores e da eficácia organizacional (Roy, 2019).

Edmondson (1999), determinou que a segurança psicológica consiste numa crença partilhada entre os membros de uma equipa, que lhes permite assumir riscos interpessoais num ambiente de confiança mútua. Refere-se ao sentimento de segurança para expressar ideias, levantar preocupações ou agir sem receio de consequências negativas para a autoimagem, trajetória profissional ou posição hierárquica. Acrescentou também que o clima de abertura e respeito mútuo se revela fundamental para a promoção da aprendizagem contínua, da inovação e do desempenho coletivo.

A segurança psicológica pode ser definida como a crença partilhada de que o indivíduo pode expressar livremente ideias, preocupações ou dúvidas no contexto organizacional, sem receio de represálias, rejeição ou juízos negativos (Hunt et al., 2021). Os autores acrescentam que esta perceção de confiança interpessoal cria um ambiente propício à manifestação autêntica do pensamento crítico, à partilha de perspetivas divergentes e à identificação de eventuais lacunas nos processos. Trata-se de um construto fundamental para a eficácia organizacional, na medida em que potencia a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e o desempenho coletivo das equipas (McClintock & Fainstad, 2022; Newman et al., 2017). De acordo com a Teoria da Conservação de Recursos (COR), em contextos organizacionais desafiantes, os colaboradores tendem a mobilizar ativamente os recursos disponíveis, não com o intuito exclusivo de os preservar, mas com o objetivo de ampliar esses mesmos recursos. Tal comportamento pode traduzir-se na adoção de estratégias mais arrojadas, que, embora envolvam risco, potenciam a aquisição de novos conhecimentos, competências e informações relevantes, os quais poderão

ser subsequentemente aplicados no desempenho das suas funções (Chao et al., 2015; Petrov et al., 2023).

A segurança psicológica, quando efetivamente promovida, legitima os colaboradores a pedir apoio, oferecer *feedback* e acolher críticas de forma construtiva (Choi & Cho, 2019). A confiança interpessoal e o respeito mútuo constituem elementos estruturantes desse contexto, no qual se promove uma comunicação aberta, transparente e bidirecional (Kauffmann & Carmi, 2017; McClintock & Fainstad, 2022). A partilha de informação ocorre de forma espontânea, sem o receio de julgamento, censura ou rejeição, favorecendo a coesão relacional e a colaboração eficaz (Hunt et al., 2021). A promoção deste clima requer estratégias claras. A promoção de *feedback* contínuo entre colegas e líderes, através da realização de reuniões abertas para a partilha genuína de ideias (Johnson et al., 2020). A liderança deve adotar uma postura inclusiva, demonstrando alguma vulnerabilidade e abertura, o que reforça a autenticidade e confiança no seio das equipas, partilhando experiências (Hauff et al., 2022; Wang & Shi, 2021). O reconhecimento regular das contribuições individuais, bem como a celebração de conquistas, fortalece o sentimento de valorização. Complementarmente, a realização de ações de formação e *workshops* em competências socioemocionais consolida este ambiente seguro (O'Donovan & McAuliffe, 2020). Estas iniciativas desenvolvem a empatia, a escuta ativa e a capacidade de gerir conflitos, elementos cruciais para um contexto organizacional psicologicamente saudável (DeJoy & Della, 2014; Remtulla et al., 2021).

Nas empresas familiares, a promoção da segurança psicológica exige a adoção de estratégias intencionais e consistentes. A realização de sessões formais de escuta ativa, bem como de encontros presenciais entre colaboradores e lideranças, fomenta a abertura no diálogo e reforça o sentimento de reconhecimento individual (Gonlepa et al., 2023). Simultaneamente, a criação de canais anónimos de *feedback online* garante a liberdade de expressão, mitigando o receio de represálias e auxilia na identificação de necessidades de melhoria. A liderança deve adotar uma postura inclusiva, promotora de apoio e sensível à pluralidade de perspetivas, conciliando eficazmente interesses individuais com metas coletivas (Ramos et al., 2014). A implementação de programas orientados para o fortalecimento das relações interpessoais e a consolidação de uma cultura organizacional suportiva revela-se igualmente essencial (Matias & Franco, 2021).

Neste contexto, as opiniões são livremente expressas e genuinamente valorizadas, sendo os colaboradores encorajados a envolverem-se em atividades construtivas, a experimentarem novas abordagens e a assumirem riscos calculados, com a confiança de que contarão com o apoio da equipa (Johnson et al., 2020; Petrov et al., 2023). Esta abertura traduz-se numa maior

recetividade a sugestões de melhoria e à aceitação de *feedback*, encarado como uma oportunidade de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional (Remtulla et al., 2021). A criação desta atmosfera de segurança psicológica promove o bem-estar e a satisfação no trabalho, impulsionando simultaneamente a produtividade, a proatividade na conceção de novos produtos e serviços e a capacidade de inovação das equipas, ao favorecer a partilha de ideias e a procura conjunta de soluções inovadoras (Nembhard & Edmondson, 2012).

Importa ainda salientar que, num ambiente de trabalho caracterizado pela diversidade, a segurança psicológica assume um papel determinante na promoção do desempenho dos colaboradores (Singh et al., 2013). Para tal, é essencial que estes se sintam verdadeiramente à vontade para se expressarem de forma autêntica, sem receios de julgamentos, estigmatização ou eventuais repercussões negativas para a sua imagem ou trajecto profissional. Considerando a crescente heterogeneidade da força de trabalho, ao nível da idade, género, raça e etnia, torna-se imperativo um cuidado redobrado face a eventuais episódios de discriminação ou condições laborais hostis, que possam comprometer atitudes, comportamentos e, em última instância, o clima organizacional (Vasconcelos, 2018).

Para Zhu et al (2021), a segurança psicológica exerce um impacto substancial sobre diversos desfechos individuais, nomeadamente o comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho, os comportamentos orientados para a aprendizagem e, conseqüentemente, a expressão da criatividade, o que acaba por condicionar o *engagement*.

2.2. *Engagement* no Trabalho

O *engagement* dos trabalhadores tem vindo a consolidar-se como um conceito central no domínio da Gestão de Recursos Humanos, refletindo o reconhecimento crescente da sua influência sobre o desempenho individual e os resultados organizacionais (Chasity, 2014). Este estado psicológico positivo manifesta-se através do envolvimento ativo, emocional, cognitivo e físico dos colaboradores nas suas funções, promovendo atitudes mais proativas e um maior investimento pessoal nas tarefas desempenhadas (Kurniawati & Raharja, 2023). A introdução formal do termo na literatura científica é atribuída a Kahn (1990), que o definiu como a expressão integral do *eu* no trabalho, envolvendo a dedicação física, emocional e mental dos indivíduos no desempenho dos seus papéis profissionais. Desde então, o *engagement* tem sido amplamente estudado, sendo identificado como um determinante do bem-estar dos colaboradores e da construção de ambientes laborais mais saudáveis, motivadores e resilientes (Bakker & Demerouti, 2008; Christian & Slaughter, 2007; Tonković Grabovac et al., 2016). Evidência empírica recente corrobora este entendimento, revelando que trabalhadores

altamente comprometidos tendem a ser mais produtivos, inovadores e persistentes, o que contribui decisivamente para a competitividade e sustentabilidade das organizações no longo prazo (Maximo et al., 2019).

Posteriormente, Schaufeli et al. (2006) tomaram a decisão de ampliar essa definição, descrevendo o *engagement* dos colaboradores como um estado psicológico positivo, pleno e gratificante associado ao contexto laboral. Esta definição incorpora três dimensões fundamentais, vigor, dedicação e absorção, que, em articulação, descrevem um envolvimento profundo e integral com o trabalho (Husain et al., 2023; Salanova et al., 2024). A sinergia entre estas dimensões propicia um compromisso genuíno com o trabalho, em que os colaboradores não apenas investem esforço físico, mas experienciam também entusiasmo, propósito e ligação emocional às suas funções. Esta abordagem tem sido amplamente acolhida pela literatura científica, constituindo um referencial teórico robusto para o desenvolvimento de práticas organizacionais orientadas para a promoção da motivação, retenção de talentos e melhoria do bem-estar no local de trabalho (Rothbard & Patil, 2012).

Dada a relevância do *engagement* no trabalho para o desempenho organizacional, torna-se essencial promovê-lo. Para tal, é crucial que os colaboradores demonstrem empenho e motivação para dedicar tempo e esforço às suas funções, persistindo perante desafios (*Vigor*). Essa persistência e energia são essenciais para manter altos níveis de produtividade e criatividade, mesmo em ambientes de trabalho exigentes e dinâmicos. Além disso, é necessário que percecionem o seu trabalho como significativo, desenvolvendo uma ligação emocional forte que lhes proporcione entusiasmo, inspiração, orgulho e paixão (*Dedicação*). Essa identificação com a atividade laboral contribui para a redução do *stress* e para o aumento da satisfação profissional. Para finalizar, a plena concentração nas atividades laborais e o sentimento de imersão no trabalho, a ponto de perder a noção do tempo, são características fundamentais para um elevado nível de *engagement* (*Absorção*). Colaboradores que atingem esse estado tendem a apresentar maior eficiência e menor propensão ao esgotamento profissional, uma vez que sentem prazer e realização no que fazem (Alexias et al., 2024; Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2008).

O nível de *engagement* dos trabalhadores constitui um indicador crucial da vitalidade organizacional. Altos níveis de *engagement* caracterizam-se por um envolvimento profundo, entusiasmo e compromisso com as tarefas laborais, estando associados a uma maior produtividade, bem-estar e desempenho organizacional (Attridge, 2009; Björk et al., 2021). Este estado é potenciado por fatores como uma liderança suportiva, um desenho funcional do posto de trabalho, autonomia profissional e relações interpessoais positivas (Björk et al., 2021).

Em contraste, o baixo *engagement* traduz-se numa postura apática e desvinculada, revelando-se prejudicial para a eficácia organizacional, ao comprometer o desempenho, aumentar a rotatividade e deteriorar o clima laboral (Knight et al., 2017). Este fenómeno decorre, frequentemente, de estilos de liderança disfuncionais, escassez de recursos, sobrecarga de trabalho e ausência de reconhecimento (Antoniou et al., 2024). Para mitigar os efeitos do baixo *engagement*, impõem-se estratégias multifacetadas: o desenvolvimento de recursos pessoais e profissionais, a reestruturação das funções com vista à sua valorização, o investimento em formação contínua e em programas de saúde e bem-estar, bem como a promoção de um ambiente inclusivo e suportivo (Monica & Krishnaveni, 2018). Adicionalmente, a capacitação das lideranças para estilos mais inspiradores e empáticos, aliada à melhoria dos canais de comunicação e ao reforço do suporte social, revela-se fundamental para fomentar um *engagement* sustentado e resiliente (Knight et al., 2017)

No caso das empresas familiares, a adoção de práticas que valorizem a liderança participativa, a comunicação aberta e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional fortalece o *engagement* nesse tipo de organizações (Miller, 2014). Estilos de liderança autênticos e inclusivos promovem a confiança e o envolvimento emocional dos colaboradores (Ferasso et al., 2025). Simultaneamente, políticas de conciliação trabalho-família, oportunidades de desenvolvimento profissional e a promoção da colaboração intergeracional reforçam o sentimento de pertença (Miralles-Marcelo et al., 2014).

Particularmente, um envolvimento emocional profundo com o trabalho revela-se um fator catalisador do empenho individual, motivando os colaboradores a dedicarem-se com maior intensidade às suas funções e a perseguirem, de forma contínua, elevados padrões de desempenho (Rothbard & Patil, 2012). Para além disso, o *engagement* no trabalho tem-se mostrado fortemente correlacionado com níveis superiores de criatividade e inovação, uma vez que os trabalhadores envolvidos tendem a adotar posturas proativas, explorar soluções alternativas e participar ativamente na melhoria contínua dos processos (Aldabbas et al., 2023). Tal dinamismo contribui para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais adaptáveis, colaborativos e orientados para a excelência (Gichohi, 2014).

2.3. Satisfação Laboral

A evolução das práticas da gestão de pessoas tem vindo a destacar a importância de se integrar o desenvolvimento humano aos objetivos estratégicos das organizações. Neste contexto, torna-se fundamental adotar abordagens que promovam não apenas a eficiência e o desempenho, mas também o equilíbrio emocional e a valorização pessoal dos colaboradores

(Sinval & Marôco, 2020). A criação de contextos laborais enriquecedores, que favoreçam o progresso individual e a motivação contínua, surge como um elemento diferenciador para organizações que ambicionam alcançar níveis elevados de sustentabilidade e competitividade (Osbourne, 2015).

Colaboradores satisfeitos desempenham um papel fulcral no sucesso e no desempenho de uma organização, refletindo-se em níveis mais elevados de comprometimento, motivação e produtividade (Khan et al., 2020). A satisfação no trabalho está diretamente ligada a um maior envolvimento com as tarefas, promoção de atitudes positivas no ambiente de trabalho e com a resiliência perante os desafios que possam surgir (Osbourne, 2015). Em última análise, colaboradores satisfeitos contribuem para um clima organizacional positivo, apresentando menor rotatividade e absentismo, impulsionando, assim, o crescimento e o sucesso da empresa como um todo (Arshad et al., 2013).

Conforme Salas-Vallina & Alegre (2018), a satisfação laboral pode ser definida como um estado emocional positivo resultante das experiências vivenciadas no contexto laboral, sejam elas favoráveis ou adversas. Este construto avalia as circunstâncias, oportunidades e resultados associados ao exercício profissional, distinguindo-se conceitualmente do comprometimento organizacional. Destaca-se, assim, a relevância de uma cultura empresarial que valorize o bem-estar dos colaboradores e promova a sua realização pessoal e profissional.

Em consonância com a mesma autora, a satisfação dos trabalhadores desempenha um papel determinante no sucesso e crescimento de qualquer organização. Quando os trabalhadores se sentem valorizados e realizados com o trabalho e ambiente de trabalho, são mais tolerantes a envolverem-se positivamente, sendo produtivos e permanecendo leais e comprometidos com a organização, conquistando o entusiasmo, a paixão, a emoção no trabalho e estados mentais positivos.

De acordo com Pereira et al. (2017), a satisfação laboral pode apresentar diversas variáveis, tais como: a satisfação relacionada com desenvolvimento pessoal no trabalho, envolvendo oportunidades de progressão na carreira; a satisfação com as condições do local e meio de trabalho, como a segurança, ergonomia e qualidade no trabalho, recompensas monetárias e a satisfação com a interação humana. A satisfação laboral constitui um pilar fundamental da psicologia organizacional, traduzindo-se num estado emocional positivo decorrente da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e das experiências profissionais vivenciadas (Osbourne, 2015). Este construto reflete o grau de contentamento dos colaboradores relativamente às suas funções e tem sido amplamente associado a níveis mais elevados de produtividade, desempenho organizacional, compromisso institucional e bem-estar

psicológico (Chao et al., 2015). Entre os principais determinantes da satisfação no trabalho destacam-se as características do cargo, como a autonomia, a diversidade de tarefas e o significado atribuído às funções, bem como o ambiente físico e social de trabalho, incluindo as relações interpessoais e o apoio da liderança (Sridharan, 2019).

Paralelamente, fatores como a remuneração adequada, benefícios atrativos, oportunidades de formação e progressão na carreira revelam-se igualmente determinantes no fortalecimento da satisfação dos colaboradores (Brayfield & Rothe, 1951). A percepção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, particularmente valorizada pelas gerações mais jovens, e a presença de um clima organizacional suportivo influenciam positivamente este sentimento (Kasemsap, 2017). Neste sentido, a adoção de estratégias de gestão centradas na valorização dos trabalhadores, políticas de bem-estar, desenvolvimento profissional e reconhecimento, é crucial para reter talento, reduzir a rotatividade e fomentar um ambiente de trabalho saudável e sustentável (Znidaršič & Marič, 2021).

2.4. Segurança Psicológica e *Engagement* no Trabalho

A segurança psicológica é um pilar essencial para promover o *engagement* no trabalho. Permite que os colaboradores se sintam seguros para assumir riscos interpessoais, sem medo de represálias (Fukami, 2023). Quando percebem que as suas opiniões são valorizadas e que os erros são aceites como oportunidades de aprendizagem, envolvem-se mais nas suas funções (Ge, 2020). Este envolvimento contribui para um ambiente organizacional mais produtivo, colaborativo e inovador (Maximo et al., 2019; Petrov et al., 2023).

Pedro et al. (2016), por sua vez, determina que os colaboradores desenvolvem uma maior confiança nas interações com os seus colegas e líderes, se existir segurança psicológica, o que promove a cooperação e a inovação. É importante que exista essa possibilidade para que os indivíduos possam arriscar ideias ou abordar desafios com honestidade, elevando a conexão emocional com a organização, reforçando-se, assim, o comprometimento e o entusiasmo no desempenho das tarefas. Os mesmos autores acrescentam que ambientes psicologicamente saudáveis contribuem para a redução do *stress* e do *burnout*, pelo facto dos profissionais poderem atuar na sua forma autêntica, havendo um maior bem-estar, o que se traduz no acréscimo de motivação e de produtividade, sendo relevante a implementação de programas de bem-estar dos colaboradores, que auxiliem no suporte à saúde mental e emocional desses (Maximo et al., 2019).

A relação entre os dois conceitos é mediada por diversos fatores. Entre eles, destaca-se a voz do colaborador, que representa a liberdade para expressar ideias e preocupações,

fortalecendo a conexão entre a segurança psicológica e o *engajament*, mas também estimula a criatividade e a colaboração (Ge, 2020). Ademais, a segurança psicológica favorece a criação de trabalho, permitindo que os colaboradores ajustem as suas tarefas e interações de acordo com as suas habilidades e interesses, tornando as suas experiências mais significativas e motivadoras. Ainda, a confiança nos supervisores é outro elemento essencial nesse contexto, uma vez que líderes autênticos e acessíveis criam um ambiente de respeito e apoio mútuo, incentivando o *engajament* e a satisfação laboral (Fukami, 2023).

No contexto das empresas familiares, a segurança psicológica assume um papel essencial na promoção da confiança mútua e da comunicação aberta, essencial para a resolução de conflitos que surgem por questões emocionais ou diferenças de visão entre gerações (Miller, 2014). Quando os colaboradores se sentem seguros para expressarem as suas ideias e preocupações, a organização beneficia de uma maior inovação e *engajament* no trabalho. Contudo, a ausência dessa segurança pode resultar num ambiente tenso, fazendo com que os colaboradores hesitem em partilhar as suas perspetivas, temendo desagradar alguns dos membros da família ou comprometer relações pessoais, impactando diretamente o desempenho e a motivação das equipas (Almeida et al., 2023; Ferasso et al., 2025). Na sequência do que foi exposto anteriormente, surgiu a seguinte hipótese:

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

2.5. Segurança Psicológica e Satisfação Laboral

A segurança psicológica constitui um pilar determinante para a promoção da satisfação no trabalho, ao assegurar que os colaboradores se sintam emocionalmente protegidos para assumir riscos interpessoais, sem receio de represálias ou juízos negativos (Petrov et al., 2023). Este sentimento de confiança coletiva fomenta a liberdade de expressão, a partilha de ideias e a abertura ao erro como oportunidade de aprendizagem. Num ambiente psicologicamente seguro, os indivíduos tendem a envolver-se mais profundamente nas suas funções, fortalecendo o vínculo com a organização (Osbourne, 2015). A perceção de valorização e respeito, resultante deste clima, traduz-se num aumento dos níveis de satisfação profissional, refletindo-se positivamente na motivação, no bem-estar e na qualidade do desempenho (Cho et al., 2023). Assim, investir na segurança psicológica revela-se uma estratégia central para o desenvolvimento de contextos organizacionais saudáveis e sustentáveis (Atiku et al., 2023; Cho et al., 2023).

No contexto das empresas familiares, a segurança psicológica exerce um papel essencial na eficácia das equipas e no desempenho global do negócio (Petrov et al., 2023). Um ambiente seguro e encorajador permite que os colaboradores trabalhem de forma mais coesa e eficiente, o que, de certa forma, indiretamente, contribui para o acréscimo da satisfação laboral. A dinâmica familiar dessas empresas pode tanto fortalecer a segurança psicológica como, simultaneamente, apresentar desafios que exigem uma gestão mais cautelosa (Atiku et al., 2023).

Líderes que promovam um ambiente de confiança e de abertura estimulam um maior envolvimento dos colaboradores, levando a níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Ramirez-Lozano et al., 2023). Dessa forma, a liderança eficaz não só inspira os colaboradores, mas também cria um espaço onde eles se sentem encorajados a contribuir ativamente e a expressarem as suas ideias, originando que a organização beneficie de um fluxo comunicacional mais transparente, produtivo e aberto, o que favorece a cultura organizacional e fortalece o compromisso de todos os envolvidos (Cho et al., 2023; Hoekx et al., 2024).

O conflito entre as esferas do trabalho e da família pode afetar negativamente a segurança psicológica e o bem-estar dos colaboradores, dando resultado numa menor satisfação no trabalho (Pimentel et al., 2024). Esse fator é particularmente relevante nas empresas familiares, onde há uma interseção constante entre os papéis profissionais e familiares. A sobreposição dessas esferas pode gerar tensões adicionais, comprometendo tanto o equilíbrio emocional dos colaboradores quanto a harmonia organizacional, sendo importante a existência da flexibilidade entre a vida pessoal e o trabalho (Huang et al., 2024; Obrenovic et al., 2020). Perante este desafio, a gestão eficaz do conflito trabalho-família assume um papel crucial na construção de um ambiente psicologicamente seguro. Estratégias organizacionais que promovam o equilíbrio entre as exigências profissionais e as responsabilidades pessoais revelam-se fundamentais para mitigar tensões e reduzir o desgaste emocional. Ao minimizar estes conflitos, promove-se a preservação do bem-estar dos colaboradores, fortalecendo o seu vínculo com a organização (Silva et al., 2021). Este equilíbrio contribui, de forma significativa, para o aumento da satisfação no trabalho e para a consolidação de uma cultura organizacional mais saudável e sustentável (Obrenovic et al., 2020).

Em períodos de crise, as empresas familiares que conseguem sustentar um ambiente de trabalho positivo são capazes de mitigar o esgotamento profissional (Huang et al., 2024). A segurança psicológica desempenha um papel importante no decorrer desse processo, uma vez que proporciona uma atmosfera de estabilidade e suporte (Miller et al., 2020). Durante momentos desafiadores, a manutenção de um espaço organizacional seguro permite que os

trabalhadores enfrentem as adversidades com uma maior resiliência, promovendo a continuidade e o fortalecimento da cultura corporativa (Ibañez et al., 2024). Dando continuidade ao exposto, formulou-se a seguinte hipótese:

H2: *A segurança psicológica impacta a satisfação no trabalho.*

2.6. Satisfação Laboral e *Engagement* no Trabalho

A satisfação no trabalho exerce uma influência direta e significativa sobre o *engagement* dos colaboradores. A relação entre ambos os conceitos se traduz numa correlação positiva e consistente, evidenciando que trabalhadores satisfeitos tendem a demonstrar maior motivação e envolvimento para com as suas funções. Este estado favorece níveis superiores de dedicação, esforço contínuo e compromisso com os objetivos organizacionais, refletindo-se, por sua vez, em desempenhos mais eficazes e sustentáveis ao longo do tempo (Shdaifat et al., 2023; Tavárez de Henríquez & Domínguez Valerio, 2023; Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

A literatura evidencia que a satisfação no trabalho constitui um dos principais preditores do desempenho profissional e da retenção de talentos nas organizações (Luna-Arocas & Morley, 2015). Colaboradores satisfeitos tendem a revelar níveis superiores de produtividade, refletindo-se positivamente nos resultados organizacionais. Simultaneamente, a satisfação laboral funciona como um fator inibidor da intenção de rotatividade, reduzindo a probabilidade de abandono do posto de trabalho (Sukumaran, 2021). Este efeito assume particular relevância em contextos organizacionais que procuram fortalecer estratégias de fidelização de talentos e minimizar os custos associados à substituição de colaboradores (Yalabik et al., 2012).

Sob uma perspectiva organizacional, a satisfação e o *engagement* no trabalho assumem-se como pilares fundamentais para a sustentabilidade e o desempenho das empresas (Znidaršič & Marič, 2021). Colaboradores altamente motivados não apenas demonstram maior envolvimento nas suas funções, como também orientam os seus esforços para a concretização de resultados superiores. A satisfação laboral, neste enquadramento, atua como catalisador dessa dinâmica, ao reforçar o vínculo afetivo e profissional entre o trabalhador e a organização, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais coeso, produtivo e harmonioso (Moura et al., 2014).

Diversos fatores influenciam a satisfação e o *engagement* no contexto laboral, destacando-se, entre eles, a qualidade da liderança e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Uma liderança caracterizada pelo apoio e pela proximidade é determinante para potenciar os efeitos positivos das práticas de gestão orientadas para o alto desempenho,

contribuindo para um maior envolvimento dos colaboradores. (Hauff et al., 2022). Paralelamente, a conciliação eficaz entre as exigências profissionais e as responsabilidades pessoais revela-se essencial, uma vez que os colaboradores que conseguem gerir equilibradamente estas esferas, tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação e compromisso com as suas funções (Znidaršič & Marič, 2021).

No contexto das empresas familiares, a sinergia intergeracional apresenta um papel diferenciado na promoção da satisfação e do *work engagement*. A interação entre diferentes gerações dentro dessas organizações cria um ambiente colaborativo e de apoio mútuo, o que contribui para um sentimento ampliado de pertença e valorização (Rožman et al., 2020). Esse aspeto fortalece os laços entre os colaboradores, mas também estimula um maior comprometimento com os objetivos organizacionais, impactando diretamente a satisfação e o envolvimento dos colaboradores (Rožman & Tominc, 2022).

Desta forma, evidencia-se que a satisfação no trabalho tem um impacto direto e significativo no *engagement* dos colaboradores, tornando-os mais dedicados e comprometidos com as suas atividades laborais. Além disso, a sua função mediadora entre diferentes fatores organizacionais e da motivação reforça a sua importância no contexto empresarial. O efeito positivo da satisfação sobre o desempenho profissional e a retenção de talentos também ressalta a necessidade de políticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho mais competitivo. Por fim, variáveis como a liderança, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e as condições de trabalho desempenham um papel essencial na construção de um ambiente laboral mais produtivo e motivador, refletindo diretamente na satisfação e no *engagement* dos funcionários. Assim, é formulada a seguinte hipótese:

H3: *A satisfação laboral impacta o engagement no trabalho.*

2.7. O Papel Mediador da Satisfação Laboral

A segurança psicológica tem sido amplamente associada ao aumento do *engagement* dos colaboradores, contudo esse efeito é potencializado quando os trabalhadores estão satisfeitos com o seu emprego, uma vez que a satisfação reforça a confiança e o compromisso com as suas atividades laborais. A satisfação laboral fortalece a percepção de confiança, estimula o compromisso e sustenta a dedicação às tarefas profissionais (Armutlulu & Noyan, 2011). Paralelamente, a percepção de progressão na carreira e o suporte organizacional atuam como mecanismos protetores face às exigências do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mitigando

os efeitos adversos do conflito trabalho-família (De Clercq et al., 2020; Ramirez-Lozano et al., 2023).

No contexto das empresas familiares, a proximidade entre líderes e colaboradores pode fortalecer os efeitos da segurança psicológica na motivação, uma vez que relações baseadas na confiança e no suporte mútuo criam um ambiente mais propício ao envolvimento no trabalho (Atiku et al., 2023). A liderança transformacional exercida pelos CEOs dessas empresas desempenha um papel essencial nesse processo, promovendo uma cultura organizacional que incentiva a participação ativa dos colaboradores e reforça o seu sentimento de valorização (Giang & Dung, 2021). Quando os colaboradores se identificam fortemente com a empresa e com as suas responsabilidades, desenvolvem um vínculo emocional que resulta num maior compromisso e dedicação às suas atividades (Hoekx et al., 2024). Dessa forma, a satisfação laboral não só influencia diretamente o *engajament* dos colaboradores, mas também desempenha um papel mediador essencial na relação entre segurança psicológica e envolvimento profissional (Roche, 2024). Deste modo, ao minimizarem-se os efeitos negativos do conflito trabalho-família, fortalece-se o vínculo entre os colaboradores e a organização, promovendo-se um ciclo positivo de motivação e desempenho (Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

No contexto das empresas familiares, a articulação entre a segurança psicológica, a liderança transformacional e a propriedade psicológica intensificam os efeitos positivos sobre o *engagement* e a produtividade (Atiku et al., 2023). Torna-se, assim, imperativo investir na construção de ambientes de trabalho seguros, valorizadores e orientados para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, enquanto estratégia para a maximização do desempenho organizacional. (Ge, 2020; Huyghebaert et al., 2018). Assim, com base nos estudos sobre o tema, formulou-se a seguinte hipótese:

H4: *A satisfação laboral medeia o impacto da segurança psicológica no engagement no trabalho.*

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

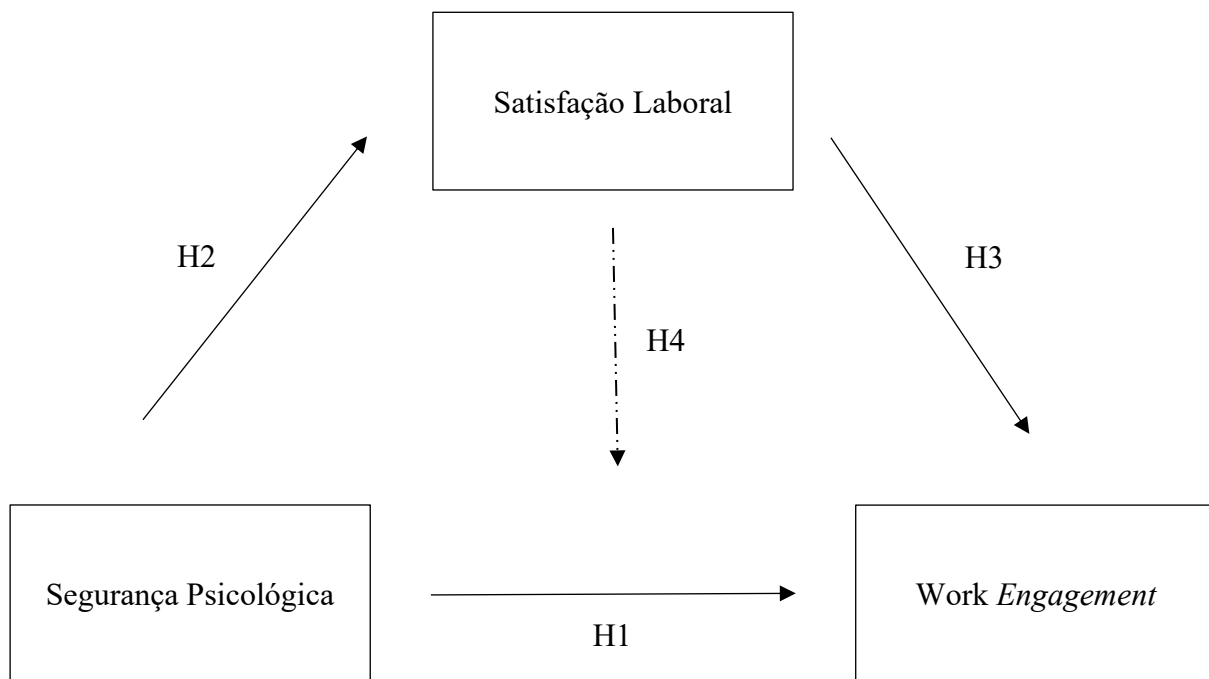


Figura 1

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 e algumas informações sobre o trabalho que desempenham estão apresentadas nas Tabelas 1 e 2, respetivamente.

Tabela 1*Caraterização Sociodemográfica dos Participantes*

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

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*Caraterísticas do Trabalho*

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

Pela Tabela 2, verifica-se que a 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 desta investigação foram devidamente informados sobre os seus direitos e as diretrizes éticas do estudo por meio de um termo de consentimento informado, onde está contemplada uma descrição detalhada dos objetivos do estudo, a voluntariedade de participação, a garantia de anonimato e a confidencialidade das respostas, bem como o compromisso da equipa de investigação em zelar pelo rigor ético e científico do estudo. Para garantir a concordância explícita dos participantes, foi incluído no questionário um item específico no qual declararam o seu consentimento para que as suas respostas fossem utilizadas exclusivamente para os propósitos desta investigação.

Dado que este estudo segue uma abordagem quantitativa, a colheita de dados foi realizada através da aplicação de um questionário online, desenvolvido na plataforma *Lime Survey*. Antes da sua propagação, o projeto foi solicitado e, posteriormente, obteve-se a aprovação da Comissão de Ética da Universidade da Maia, garantindo o cumprimento dos princípios deontológicos protetores à investigação científica. A distribuição do questionário foi realizada através de *e-mail*, sendo enviado a um conjunto de empresas previamente selecionadas. A identificação dessas entidades foi possibilitada através da colaboração com a Associação das Empresas Familiares, que viabilizou a elaboração de uma base de dados estruturada em *Microsoft Excel*, contendo o registo das empresas familiares sediadas em Portugal Continental.

A estrutura do questionário (Anexo A) foi delineada em quatro secções distintas, de modo a garantir uma colheita de dados abrangente e organizada. A primeira secção consistiu em questões sociodemográficas, com o objetivo de caracterizar a amostra e fornecer um enquadramento adequado para a análise dos resultados. As três secções subsequentes foram dedicadas à avaliação de construtos psicológicos relevantes, utilizando-se instrumentos validados na literatura científica: a *Team Psychological Safety Scale* (Edmondson, 1999), que mede a perceção da segurança psicológica no ambiente de trabalho; a *Short Index of Job Satisfaction* (Brayfield & Rothe, 1951) para medir a satisfação laboral; e o *Questionário de Capital Psicológico* (Luthans et al., 2007), que examina os recursos psicológicos positivos dos indivíduos. A descrição detalhada desses instrumentos encontra-se na secção 2.3 desta dissertação.

A recolha de dados decorreu entre abril e junho de 2025, período durante o qual se conseguiu maximizar a taxa de resposta das empresas contactadas, garantindo-se assim uma amostra representativa do universo das empresas familiares, em Portugal. Após a conclusão desta fase, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados obtidos, com a expectativa de que a

adesão das empresas permita atingir resultados estatisticamente significativos e metodologicamente robustos.

3.3. Instrumentos

3.3.1. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra foi realizada com recurso a um questionário desenvolvido pelo autor da presente dissertação, intitulado Questionário de Caracterização Sociodemográfica e Profissional. Este instrumento, composto por oito questões de resposta categórica, visou recolher informações essenciais sobre os participantes, abrangendo variáveis sociodemográficas, como o sexo, a idade e o grau de escolaridade, bem como variáveis de natureza profissional, nomeadamente o tipo de vínculo contratual, o tempo de serviço na organização atual, o tempo de trabalho com a chefia direta, o nível hierárquico, o sexo da chefia, a dimensão da organização, o modelo de trabalho adotado (presencial, remoto ou híbrido) e a perceção dos inquiridos relativamente à adequação desse modelo ao desempenho das suas funções.

3.3.2. Segurança Psicológica

A escala utilizada para medir a Segurança Psicológica foi a versão portuguesa da *Team Psychological Safety Scale*, desenvolvida por Pereira et al. (2024) e originalmente desenvolvida por Edmondson (1999). Este instrumento é composto por sete itens, sendo três inversos (ou seja, 1, 3 e 5), e utiliza uma escala de resposta do tipo *Likert* que varia de 1 a 7 (ou seja, 1=Discordo Totalmente, 7=Concordo Totalmente). Os exemplos incluem “*Se nesta equipa cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós*”. Para esta escala, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0.70, 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 colaborador, 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 0.71, indicando uma fiabilidade aceitável.

3.3.4. Satisfação Laboral

Para avaliar a satisfação laboral, será utilizado o *Short Index of Job Satisfaction* (SIJS); instrumento desenvolvido por Brayfield & Rothe (1951) e adaptada para o contexto português por Sinval & Marôco (2020). É um instrumento unidimensional constituído por 5 itens e de autorresposta (ex. “*Sinto-me razoavelmente satisfeito no meu emprego atual*”). Neste estudo, os participantes devem identificar o seu grau de satisfação relativamente ao seu trabalho. Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos (1=Discordo Fortemente, 2=Discordo, 3=Indeciso, 4=Concordo e 5=Concordo Fortemente). Os itens 3 e 5 são invertidos. O score total é calculado pela soma dos scores de todos os itens e, por isso, as pontuações desta escala variam entre 5 e 25. Pontuações mais elevadas indicam níveis mais elevados de satisfação laboral. A versão adaptada para o contexto português possui um alfa de Cronbach de .88, o que demonstra uma consistência interna muito boa (Fortin, 2009).

3.4. Análise de Dados

Para a análise estatística dos dados, recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 29.0, amplamente utilizado em investigação científica para o tratamento e interpretação de dados quantitativos.

Numa primeira fase, procedeu-se à caracterização da amostra, com base em estatísticas descritivas dos dados recolhidos. Foram analisadas frequências absolutas e relativas, médias, desvios padrão, bem como os valores mínimo e máximo de cada variável, com o intuito de fornecer um retrato detalhado dos participantes e das suas condições laborais.

Posteriormente, realizou-se uma análise de correlação de Pearson entre as diferentes escalas e dimensões consideradas no estudo, com o objetivo de verificar a existência de associações estatisticamente significativas entre as variáveis.

No sentido de explorar o papel da variável Satisfação Laboral, enquanto mediadora da relação entre Segurança Psicológica e *Engagement* no Trabalho, foi estimado um modelo de mediação simples (modelo 4), com recurso à *Macro Process*, versão 4.2, desenvolvida por Hayes (2018).

4. Resultados

4.1. Estatísticas das Escalas

A Tabela 3 mostra os valores estatísticos das escalas de Segurança Psicológica, *Work Engagement* e Satisfação Laboral, incluindo a média, mediana, moda, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo.

Tabela 3

Estatísticas das Escalas

Estatísticas	SP	ET	SL
N	800	800	800
Média	5,0	5,3	3,9
Mediana	5,0	5,3	4,0
Moda	4,7	5,0	3,8
Desvio Padrão	0,8	0,8	0,6
Mínimo	1,0	1,0	1,2
Máximo	7,0	7,0	5,0

A análise da Tabela 3 revela que as três variáveis em estudo – Segurança Psicológica (SP), *Engagement* no Trabalho (ET) e Satisfação Laboral (SL) – apresentam distribuições próximas da simetria, evidenciada pela semelhança entre os valores da média, mediana e moda em cada uma.

No caso da Segurança Psicológica, a média de 5,0 supera o ponto médio da escala (4,0), o que indica que, globalmente, os participantes percecionam um ambiente psicologicamente seguro no trabalho. A consistência entre a média, a mediana (5,0) e a moda (4,7) sugere uma distribuição estável e sem grandes assimetrias.

Relativamente ao *Engagement* no Trabalho, observa-se a média mais elevada da amostra (5,3), reforçando a ideia de um forte envolvimento dos participantes com a sua atividade profissional. A convergência entre os três valores centrais (média, mediana e moda) reforça esta tendência e aponta para uma distribuição equilibrada dos dados.

Já a Satisfação Laboral apresenta uma média de 3,9, ligeiramente acima do ponto médio da escala utilizada (3,5), o que demonstra níveis positivos de satisfação com o trabalho, ainda que menos expressivos comparativamente às outras variáveis. A proximidade entre média (3,9), mediana (4,0) e moda (3,8) aponta igualmente para uma distribuição simétrica.

Por fim, os desvios padrão, que variam entre 0,6 (SL) e 0,8 (SP e ET), indicam uma dispersão moderada das respostas, traduzindo um grau considerável de homogeneidade nas perceções dos participantes.

4.2. Teste das Hipóteses

Com o objetivo de testar as hipóteses: H1 (influência da segurança psicológica no *engagement* no trabalho), H2 (influência da segurança psicológica na satisfação laboral) e H3 (influência da satisfação laboral no *engagement* no trabalho), foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, cujos resultados se encontram na Tabela 4.

Tabela 4

Correlação entre as Variáveis

Escalas	SP	ET	SL
SP	-	.272**	.299**
ET		-	.319**
SL			-

** p<0,01

Os resultados correlacionais revelaram associações positivas e estatisticamente significativas entre todas as variáveis em análise, com um nível de significância de $p < 0,01$.

A segurança psicológica apresentou uma correlação positiva moderada com o *engagement* no trabalho ($r = .272$, $p < 0,01$), confirmando a hipótese 1. Este resultado sugere que perceções mais elevadas de segurança no ambiente organizacional estão associadas a níveis superiores de envolvimento por parte dos colaboradores.

Verificou-se também uma correlação positiva entre a segurança psicológica e satisfação laboral ($r = .299, p < 0,01$), corroborando a hipótese 2. Este valor indica que trabalhadores que se sentem psicologicamente seguros tendem a experienciar maior satisfação com o seu trabalho, nomeadamente ao nível das condições, relações interpessoais e reconhecimento.

Por fim, a satisfação laboral correlacionou-se positivamente com o *engagement* no trabalho ($r = .319, p < 0,01$), dando suporte à hipótese 3. Este resultado indica que quanto mais satisfeitos estão os colaboradores, maior é a sua propensão para se dedicarem ao trabalho com energia, entusiasmo e envolvimento emocional.

4.3. Efeito Mediador da Satisfação Laboral

Para testar a hipótese 4, “A satisfação laboral 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) $M = SL$

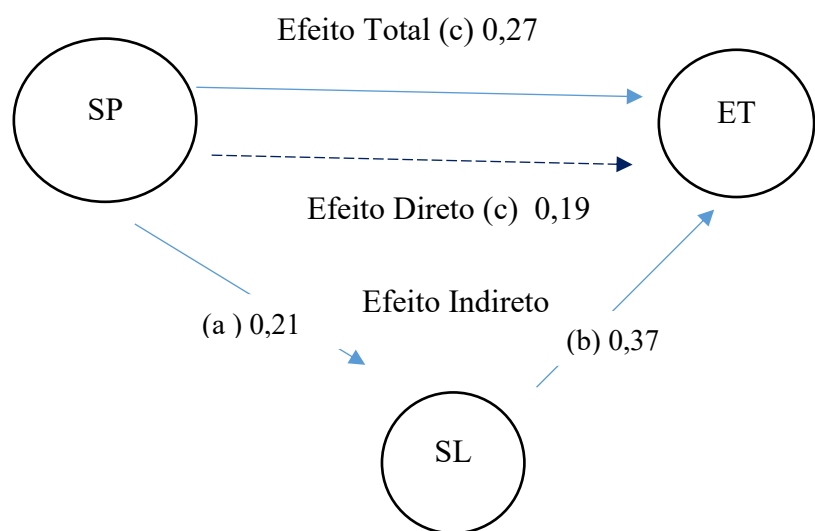


Figura 2

Modelo de SP como preditora de ET, mediado por SL

Com o objetivo de testar o papel mediador da Satisfação Laboral (SL) na relação entre a Segurança Psicológica (SP) e o *Engagement* no Trabalho (ET), recorreu-se à macro PROCESS (modelo 4) para SPSS. O modelo demonstrou evidência empírica clara de mediação parcial, com todos os efeitos estimados a apresentarem significância estatística.

Na primeira etapa do modelo, verificou-se que a Segurança Psicológica tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a Satisfação Laboral ($\beta = 0,21$; IC 95% [0,14;

0,28]; $t = 6,14$; $p < 0,001$), explicando cerca de 5,6% da variância desta variável. Este resultado evidencia que quanto maior a percepção de segurança no ambiente de trabalho, maior tende a ser a satisfação sentida pelos colaboradores.

De seguida, analisou-se o impacto da Satisfação Laboral sobre o *Engagement*, confirmando-se igualmente uma relação significativa e positiva ($\beta = 0,37$; IC 95% [0,30; 0,45]; $t = 9,48$; $p < 0,001$). Este efeito explica cerca de 15,9% da variância no nível de *engagement*.

Importa ainda notar que, mesmo após o controlo da variável mediadora, a Segurança Psicológica manteve um impacto direto e significativo sobre o *Engagement* ($\beta = 0,19$; IC 95% [0,12; 0,26]; $t = 5,39$; $p < 0,001$), o que confirma a existência de uma mediação parcial. O efeito total da Segurança Psicológica sobre o *Engagement*, antes da introdução da mediadora, foi de $\beta = 0,27$ (IC 95% [0,21; 0,34]; $t = 7,97$; $p < 0,001$), correspondendo a uma variância explicada de 7,4%.

O efeito indireto, resultante da multiplicação dos caminhos a e b ($0,21 \times 0,37$), foi de 0,078, apresentando um intervalo de confiança [0,045; 0,116], que não inclui o zero, confirmando a sua significância estatística.

Ao calcular a proporção de mediação (PM), conclui-se que aproximadamente 29% do efeito total da Segurança Psicológica sobre o *Engagement* é explicado indiretamente através da Satisfação Laboral, sendo os restantes 71% atribuídos ao efeito direto.

Estes resultados sustentam a existência de uma mediação parcial estatisticamente robusta, validando a Hipótese 4: A satisfação laboral medeia a relação entre segurança psicológica e *engagement* no trabalho.

Os resultados completos obtidos através da Macro PROCESS, no SPSS, podem ser consultados no Anexo B.

5. Discussão

A discussão dos resultados obtidos visa a sua interpretação à luz dos objetivos definidos e do enquadramento teórico anteriormente desenvolvido. As análises realizadas permitiram confirmar todas as hipóteses formuladas, validando o modelo teórico proposto e evidenciando a relevância das relações entre segurança psicológica, satisfação laboral e *engagement* no trabalho.

A primeira hipótese (H1) preconizava uma relação direta e positiva entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho. Os resultados sustentam esta associação, evidenciando que contextos organizacionais caracterizados por confiança interpessoal, liberdade de expressão e ausência de julgamento reforçam o envolvimento dos colaboradores. Esta conclusão encontra

sustentação empírica em Edmondson (1999) e Petrov et al. (2023), que demonstram que a segurança psicológica promove comportamentos de dedicação, energia e absorção, correspondentes às três dimensões do *engagement*, segundo Schaufeli et al. (2006). No contexto das empresas familiares, esta relação adquire contornos específicos. A proximidade entre líderes e colaboradores, a informalidade das estruturas e o peso das relações afetivas tornam a segurança psicológica particularmente determinante. Como referem Matias e Franco (2020), quando o ambiente relacional é percebido como seguro, os colaboradores tendem a envolver-se de forma mais genuína, contribuindo ativamente para os objetivos da organização.

A segunda hipótese (H2) sugeria uma associação positiva entre a segurança psicológica e a satisfação laboral. Os resultados obtidos confirmam esta premissa, indicando que trabalhadores que se sentem respeitados, ouvidos e emocionalmente seguros demonstram maior satisfação com o seu trabalho. Esta evidência está em consonância com os contributos de Cho et al. (2023) e Osbourne (2015), os quais sublinham que contextos organizacionais positivos promovem níveis superiores de bem-estar subjetivo, reconhecimento e realização. No caso das empresas familiares, a satisfação tende a estar fortemente ligada à perceção de justiça relacional e de equilíbrio entre exigências profissionais e dinâmicas pessoais. Como defendem Atiku et al. (2023), a segurança psicológica favorece relações laborais estáveis e saudáveis, o que, em última instância, reforça a satisfação global com a experiência profissional.

A terceira hipótese (H3) preconizava uma relação direta entre satisfação laboral e *engagement*, tendo sido igualmente confirmada. Os dados indicam que colaboradores satisfeitos evidenciam níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, confirmando a influência positiva do bem-estar emocional na dedicação e na persistência organizacional (Salas-Vallina & Alegre, 2018). Znidaršič e Marič (2021) reforçam esta ideia ao defenderem que a satisfação constitui um dos principais preditores do *engagement*, sobretudo em contextos organizacionais onde se verifica consonância entre valores pessoais e institucionais. Estudos adicionais, como o de Tepayakul e Rinthaisong (2018), demonstram que a satisfação no trabalho não só influencia o desempenho, como também a identificação do colaborador com a missão da organização, promovendo comportamentos voluntários e pró-ativos. Estes dados confirmam que a satisfação laboral é um recurso emocional que reforça o *engagement* de forma sustentada.

A última hipótese (H4), corresponde ao núcleo explicativo do modelo, assumindo a satisfação laboral como variável mediadora entre a segurança psicológica e o *engagement* no trabalho. A análise estatística evidenciou a existência de uma mediação parcial, com um efeito indireto significativo ($\beta = 0.078$), representando 29% do efeito total da segurança psicológica

sobre o *engagement*. Esta dinâmica confirma os pressupostos da Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), segundo a qual os indivíduos procuram preservar e potenciar os seus recursos emocionais e relacionais, mobilizando-os quando percebem o ambiente como seguro e gratificante. Importa sublinhar que, mesmo após o controlo da variável mediadora, o efeito direto da segurança psicológica no *engagement* manteve-se estatisticamente significativo, o que confirma a existência de um processo de mediação parcial. Este padrão corrobora os contributos de Armutlulu e Noyan (2011), ao indicarem que a satisfação funciona como elo afetivo entre perceções organizacionais e comportamentos motivados. Adicionalmente, Roche (2024) destaca que a satisfação no trabalho representa um catalisador emocional com impacto direto no nível de envolvimento dos colaboradores. No contexto das empresas familiares, este percurso motivacional assume particular relevância. Giang e Dung (2021) argumentam que, nestas organizações, a valorização do indivíduo, a proximidade relacional e a consistência dos valores fundacionais intensificam os efeitos da segurança e da satisfação sobre o comportamento laboral. A experiência emocional de pertença, reforçada por práticas de escuta ativa e reconhecimento, traduz-se num maior *engagement*. Neste processo, a liderança, frequentemente exercida por membros da própria família, desempenha um papel determinante. Hoekx et al. (2024) demonstram que práticas de liderança baseadas na confiança, na coerência e na valorização pessoal amplificam os efeitos positivos da segurança psicológica, potenciando a satisfação e, em consequência, o envolvimento profissional.

6. Conclusão

Compreender os fatores que sustentam o *engagement* no trabalho continua a ser um desafio central nas ciências organizacionais. O presente estudo procurou clarificar essa dinâmica ao testar empiricamente um modelo que integra a segurança psicológica, a satisfação laboral e o *engagement*, com base numa amostra de 800 trabalhadores de empresas familiares portuguesas. Os resultados demonstraram que a perceção de um ambiente psicologicamente seguro influencia positivamente o envolvimento profissional, sendo este efeito, em parte, explicado pela satisfação laboral. A validação estatística desta mediação parcial reforça a relevância de modelos integrados que considerem simultaneamente variáveis contextuais e emocionais na explicação dos comportamentos organizacionais.

Deste modo, a investigação apresenta um contributo teórico relevante ao consolidar um modelo explicativo do *engagement* no trabalho ancorado em evidências empíricas e com aplicabilidade prática. Ao destacar o papel da segurança psicológica como alicerce para a satisfação e o envolvimento, esta dissertação sublinha a necessidade de abordagens estratégicas

centradas na criação de ambientes saudáveis e motivadores. Para além de reforçar a literatura existente, os dados obtidos oferecem orientações objetivas para a gestão de recursos humanos em contextos empresariais com forte componente relacional, como as empresas familiares, permitindo sustentar decisões baseadas na promoção do bem-estar e da performance dos colaboradores.

6.1. Implicações Teóricas

A presente investigação oferece um contributo relevante para o aprofundamento teórico do comportamento organizacional e da gestão de pessoas, ao validar empiricamente um modelo mediador que integra segurança psicológica, satisfação laboral e *engagement* no trabalho. Ao demonstrar a influência direta da segurança psicológica no *engagement*, bem como o papel mediador da satisfação, este estudo reforça a pertinência de modelos explicativos que consideram simultaneamente dimensões contextuais e emocionais da experiência laboral.

Ao testar este modelo num contexto organizacional específico, as empresas familiares portuguesas, a investigação acrescenta valor à literatura ao evidenciar a aplicabilidade destes construtos em ambientes com elevada densidade relacional, estrutura menos formal e forte carga simbólica.

Os resultados obtidos sustentam, ainda, os pressupostos da Teoria da Conservação de Recursos (COR), ao revelar que a segurança psicológica funciona como um recurso ambiental capaz de gerar satisfação e, conseqüentemente, potenciar o *engagement*. A confirmação empírica deste percurso motivacional contribui para o avanço do conhecimento sobre os mecanismos internos que sustentam o envolvimento profissional.

6.2. Implicações Práticas

A presente investigação oferece orientações práticas claras para a gestão estratégica de recursos humanos, ao evidenciar que o *engagement* dos colaboradores é fortalecido quando estes percecionam segurança psicológica e sentem satisfação com o seu trabalho. Este efeito torna-se especialmente significativo nas empresas familiares, onde as relações interpessoais próximas e os vínculos informais exigem uma abordagem cuidadosa da gestão emocional e do clima organizacional.

Neste contexto, recomenda-se a adoção de práticas de liderança que promovam a escuta ativa, o reconhecimento individual, a abertura ao erro e a partilha de ideias. Estas medidas devem ser institucionalizadas como parte da cultura organizacional, e não tratadas como iniciativas pontuais. Paralelamente, importa garantir que os trabalhadores vivenciam

experiências de satisfação consistentes, através de oportunidades de crescimento, valorização profissional e equilíbrio entre as dimensões pessoal e laboral.

Ao reconhecer o papel central da segurança psicológica e da satisfação na mobilização do *engagement*, os resultados obtidos reforçam a necessidade de políticas organizacionais orientadas para o bem-estar e a motivação sustentada. Tais práticas não apenas favorecem o desempenho, como também promovem estabilidade interna, retenção de talentos e adaptação eficaz às exigências do mercado. O investimento nestes dois pilares, contexto seguro e experiência positiva, surge, assim, como condição estratégica para a sustentabilidade e longevidade das organizações familiares.

6.3. Limitações e Estudos Futuros

Tal como em qualquer estudo empírico, também a presente investigação apresenta limitações que importam reconhecer.

A primeira está relacionada com a natureza transversal do desenho metodológico, que impossibilita a análise da evolução das variáveis ao longo do tempo. A recolha de dados num único momento limita a possibilidade de estabelecer relações de causalidade robustas, restringindo a análise a associações estatisticamente significativas. Adicionalmente, o recurso exclusivo a instrumentos de autorresposta pode ter introduzido enviesamentos decorrentes da deseabilidade social ou da perceção subjetiva dos participantes.

A segunda limitação refere-se à composição da amostra, constituída unicamente por trabalhadores de empresas familiares em Portugal. Embora o foco num contexto organizacional específico represente uma mais-valia em termos de profundidade analítica, a sua especificidade reduz a generalização dos resultados para outros setores, culturas organizacionais ou geografias. A homogeneidade da amostra, em termos de tipo de organização, limita a extrapolação das conclusões para contextos com estruturas mais formais ou lideranças não familiares.

Com base nestes constrangimentos, sugere-se que futuras investigações adotem desenhos longitudinais, que permitam observar a evolução das variáveis ao longo do tempo e testar relações causais. Seria igualmente pertinente recorrer a metodologias mistas ou qualitativas, de modo a explorar com maior profundidade as experiências e perceções dos colaboradores em relação à segurança psicológica, à satisfação e ao *engagement* no trabalho. Além disso, recomenda-se a replicação do modelo noutros países e realidades organizacionais, com vista ao enriquecimento da compreensão global do fenómeno e à validação da sua aplicabilidade em contextos diferenciados.

Referências Bibliográficas

- Adeniji, C., Adeyeye, O., Iyiola, O., Olokundun, M., Motilewa, D., Ibidunni, S., & Akinbode, M. (2018). Data on strategic change on employees' behavioural attitude and firm performance of selected manufacturing firms in Nigeria. *Data in Brief*, *18*. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.032>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaique, L. (2023). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0165>
- Alexias, G., Papandreopoulou, M., & Togas, C. (2024). Work Engagement and Burnout in a Private Healthcare Unit in Greece. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *21*(2). <https://doi.org/10.3390/ijerph21020130>
- Almeida, A. J. J. de, Vargas, S. O. de, & Santucci, K. T. T. (2023). Segurança Psicológica no Ambiente Organizacional. *Encontro Científico Cultural Interinstitucional*, *1*(3), 1–9.
- Antoniou, A. S., Pavlidou, K., Charitaki, G., & Alevriadou, A. (2024). Profiles of Teachers' Work Engagement in Special Education: The Impact of Burnout and Job Satisfaction. *International Journal of Disability, Development and Education*, *71*(4). <https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2144810>
- Armutlulu, I. H., & Noyan, F. (2011). A multilevel model of organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *30*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.415>
- Arshad, M. A., Tahir, M., & Amin, G. (2013). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction, Turnover Intention and Loyalty to Supervisor Study With Reference to the Telecom Organizations of Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, *2*(3), 2306–9007. www.pta.gov.pk
- Atiku, S. O., Soneye, F. A., & Anane-Simon, R. (2023a). Fostering psychological safety for team effectiveness in family businesses: Insights from Royal Savoy Hotel. In *Cases on the Interplay Between Family, Society, and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8748-8.ch004>
- Atiku, S. O., Soneye, F. A., & Anane-Simon, R. (2023b). Fostering psychological safety for team effectiveness in family businesses: Insights from Royal Savoy Hotel. In *Cases on the Interplay Between Family, Society, and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8748-8.ch004>

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. In *Journal of Workplace Behavioral Health* (Vol. 24, Issue 4). <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Björk, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2021). Bottom-Up Interventions Effective in Promoting Work Engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730421>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction *. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 35, Issue 5).
- Chao, M.-C., Jou, R.-C., Liao, C.-C., & Kuo, C.-W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 27(2), NP1827–NP1836. <https://doi.org/10.1177/1010539513506604>
- Chasity, J. (2014). Managing federal employees: Engagement and stewardship. In *Managing Federal Employees: Engagement and Stewardship*.
- Cho, H., Steege, L. M., & Arsenault Knudsen, É. N. (2023). Psychological safety, communication openness, nurse job outcomes, and patient safety in hospital nurses. *Research in Nursing and Health*, 46(4), 445–453. <https://doi.org/10.1002/nur.22327>
- Choi, O. K., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>
- Costa, J. (2020). Performance Determinants in Family Business: Linking Innovation and Internationalisation. *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms*, 1, 153–174. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3550-2.ch007>

- De Clercq, D., Haq, I. U., & Butt, A. A. (2020). Experiencing conflict, feeling satisfied, being engaged: Limiting the detrimental effects of work-family conflict on job performance. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.18>
- DeJoy, D. M., & Della, L. J. (2014). Culture, communication, and making workplaces healthier. In *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. <https://doi.org/10.1002/9781118469392.ch9>
- Di Fiore, T., Fantinelli, S., Giffi, V., Curcuruto, M., Cortini, M., & Galanti, T. (2023). OWNERSHIP AND SUPPORT: BOOSTING PERFORMANCE AND WELL-BEING IN SAFETY. *Informing Science*, 26. <https://doi.org/10.28945/5203>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Source: Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (1999). *Team Learning and Psychological Safety Survey* | *Measurement Instrument Database for the Social Sciences*. Measurement Instrument Database for the Social Sciences.
- Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- El Abiad, Z., Abraham, R., El-Chaarani, H., Skaf, Y., Binsaddig, R. O., & Jafar, S. H. (2024). The Impact of CEO Characteristics on the Financial Performance of Family Businesses Listed in the Euronext Exchange. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/jrfm17030129>
- Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Jones, P., & Gössling, T. (2025). Family Business Ethics: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05951-9>
- 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>
- Fukami, T. (2023). Patient engagement with psychological safety. In *Dialogues in Health* (Vol. 3). <https://doi.org/10.1016/j.dialog.2023.100153>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(3). <https://doi.org/10.2224/SBP.8907>

- Giang, H. T. T., & Dung, L. T. (2021). Transformational leadership and non-family employee intrapreneurial behaviour in family-owned firms: the mediating role of adaptive culture and psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(8). <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2021-0116>
- 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 - Kenya. *Library Philosophy and Practice*, 2014(1).
- Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10). <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
- 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>
- 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>
- Hunt, D. F., Bailey, J., Lennox, B. R., Crofts, M., & Vincent, C. (2021). Enhancing psychological safety in mental health services. *International Journal of Mental Health Systems*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s13033-021-00439-1>
- Husain, N. U., Pasinringi, S. A., Rivai, F., Sidin, A. I., Noor, N. B., & Saleh, K. (2023). The Influence of Work Engagement on Job Satisfaction and Human Resource Performance in South Sulawesi Provincial Hospital 2022. *Pharmacognosy Journal*, 15(4), 650–654. <https://doi.org/10.5530/pj.2023.15.133>
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Lahiani, F.-J., Dubois-Fleury, A., & Fouquereau, E. (2018). Psychological Safety Climate as a Human Resource Development Target: Effects on Workers Functioning Through Need Satisfaction and Thwarting. *Advances in*

- Developing Human Resources*, 20(2), 169–181.
<https://doi.org/10.1177/1523422318756955>
- Ibañez, M. J., Andrade-Valbuena, N. A., & Llanos-Contreras, O. (2024). Navigating job satisfaction in family firms during crisis. *Frontiers in Psychology*, 15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1285221>
- Johnson, C. E., Keating, J. L., & Molloy, E. K. (2020). Psychological safety in feedback: What does it look like and how can educators work with learners to foster it? *Medical Education*, 54(6). <https://doi.org/10.1111/medu.14154>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kasemsap, K. (2017). The significance of job satisfaction in modern organizations. In *Handbook of Research on Human Factors in Contemporary Workforce Development*.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2568-4.ch008>
- Kauffmann, D., & Carmi, G. (2017). E-collaboration of virtual teams: The mediating effect of interpersonal trust. *ACM International Conference Proceeding Series, Part F128637*. <https://doi.org/10.1145/3092027.3092039>
- Khan, M. A., Hussain, A., Hussain, J., & Khan, M. H. (2020). Effect of Performance Appraisal on Employees' Satisfaction: A Case Study of University of Peshawar, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 3(2), 131–140. <https://doi.org/10.47067/ramss.v3i2.40>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6).
<https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kurniawati, N. I., & Raharja, E. (2023). The Influence of Employee Engagement on Organizational Performance: A Systematic Review. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.20>
- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.066670>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Part of the Management Sciences and Quantitative Methods Commons. *Personnel Psychology*, 60.

- Mari, C., & Meglio, O. (2022). Responsibility and Sustainability Choices in the Animal Feed Industry: Evidence From an Italian Family SME. In *Research Anthology on Strategies for Maintaining Successful Family Firms* (Vol. 2). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3550-2.ch034>
- Matias, C., & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, *41*(3), 35–44. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167>
- Matias, C., & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, *11*(4), 440–461. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- 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*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- McClintock, A. H., & Fainstad, T. (2022). Growth, Engagement, and Belonging in the Clinical Learning Environment: the Role of Psychological Safety and the Work Ahead. *Journal of General Internal Medicine*, *37*(9). <https://doi.org/10.1007/s11606-022-07493-6>
- Miller, D., Wiklund, J., & Yu, W. (2020). Mental Health in the Family Business: A Conceptual Model and a Research Agenda. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *44*(1). <https://doi.org/10.1177/1042258719837987>
- Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: The critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, *5*(DEC). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>
- Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quirós, M. del M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(2), 156–168. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2014.03.002>
- Monica, R., & Krishnaveni, R. (2018). Enablers of employee engagement and its subsequent impact on job satisfaction. *International Journal of Human Resources Development and Management*, *18*(1–2). <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.092290>
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, *10*(2). <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2012). Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- Osbourne, R. (2015). Job satisfaction: Determinants, workplace implications and impacts on psychological well-being. In *Job Satisfaction: Determinants, Workplace Implications and Impacts on Psychological Well-Being*.
- Pedro, M., Currel, L., Gomes, C., & Marques-Quinteiro, P. (2016). É seguro falarmos aqui? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement. In *Revista E-Psi* (Vol. 6, Issue 2). <http://www.revistaepsi.com>
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. S., & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: Um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(4), 1–12. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00153914>
- 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>
- 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-10-2024-0241>
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability

- of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6).
<https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., & Ng, Z. Z. (2014). Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3).
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.04.001>
- 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(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- 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>
- Roche, M. (2024). Job satisfaction and organisational commitment. In *Elgar Encyclopedia of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.4337/9781035313389.ch32>
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2012). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship. In *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. <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>
- Rožman, M., & Tominc, P. (2022). The importance of employees' work satisfaction in family enterprises: a case study of the post-transition economy. *Journal of East European Management Studies*, 27(1). <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-1-130>
- Rožman, M., Treven, S., & Čančer, V. (2020). The impact of promoting intergenerational synergy on the work engagement of older employees in Slovenia. *Journal of East European Management Studies*, 25(1). <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-1-9>
- Salanova, M., Llorens, S., & Cruz, V. (2024). Work engagement. In *Elgar Encyclopedia of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.4337/9781035313389.ch64>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460–480.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>

- 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>
- Shdaifat, E., Shudayfat, T., Al-Shdayfat, N., & Alshowkan, A. (2023). Understanding the Mediating Effects of Commitment and Performance on the Relationship between Job Satisfaction and Engagement among Nurses. *Open Nursing Journal*, 17.
- Shirina, S., & Sharma, R. (2021). Driving Employee Engagement in Today’s Dynamic Workplace: A Literature Review. In *Advances in Science, Technology and Innovation*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66218-9_3
- Silva, R., Coelho, A., Sousa, N., & Quesado, P. (2021). Family business management: A case study in the Portuguese footwear industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–26. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010055>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE*, 15(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Sridharan, R. (2019). Factors influencing job satisfaction among private bank employees (With special reference to kanchipuram district). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 28(17), 751–758.
- Sukumaran, A. K. S. (2021). The turnover intention of young employees in the IT industry. *International Journal of Business Information Systems*, 1(1). <https://doi.org/10.1504/ijbis.2021.10041487>
- Tavárez de Henríquez, J. C., & Domínguez Valerio, C. M. (2023). Satisfaction with the Work Done in University Employees: A Study from a Developing Country. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100221>

- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai Private Higher Education Institutions. *Journal of Behavioral Science*, 13(2).
- Tonković Grabovac, M., Salkičević, S., & Löw Stanić, A. (2016). Work Engagement of Dual-Working Couples: Dissimilarity and Its Relation to Both Partners' Well-Being. *Current Psychology*, 35(4), 595–605. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9326-x>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? *Management Research Review*, 41(11). <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0131>
- Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: The Role of Psychological Safety, Leadership Identification and Leader-Member Exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155–2179. <https://doi.org/10.1177/0033294120953558>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2012). Employee work engagement, affect and outcomes. *Academy of Management 2012 Annual Meeting, AOM 2012*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.143>
- Zhu, X., Muneer, S., Irfan, M., & Naveed, R. T. (2021). Does Employee Psychological Safety expediate Employee Performance and Firm Performance: Mediating role of Employee Task Performance and Helping Behavior. *Revista Argentina*, 3(2), 2. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.4055>
- Znidaršič, J., & Marič, M. (2021). Relationships between Work-Family Balance, Job Satisfaction, Life Satisfaction and Work Engagement among Higher Education Lecturers. *Organizacija*, 54(3). <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0015>

Anexo A. Questionário Disponibilizado aos Participantes

Segurança Psicológica, *Work Engagement* e Satisfação Laboral em Empresas Familiares

PARTE I – Caracterização Sociodemográfica e Profissional

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

1. Sexo

- Masculino
- Feminino
- Outro

2. Idade: _____(anos)

3. Grau de Escolaridade

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

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

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

5. Tempo de trabalho na organização atual? _____ anos

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

- Sim – a) Tempo na chefia ____ anos
 - b) Nível de chefia ____ Topo
 - ____ Intermédia
 - ____ Equipas
- Não – a) Tempo com a chefia atual ____ anos
 - b) Sexo da chefia
 - ____ Masculino
 - ____ Feminino
 - ____ Outro

7. Dimensão da organização

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

8. Modelo de Trabalho

- Presencial
- Remoto
- Híbrido (remoto + híbrido)

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

1 = Nada adequado ... 5 = Totalmente adequado

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

PARTE II

A - Escala da Segurança Psicológica (7 itens) - Unidimensional

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

1=Discordo Totalmente

2= Discordo muito

3= Discordo um pouco

4= Nem concordo nem discordo

5= Concordo um pouco

6= Concordo muito

7=Concordo Totalmente

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

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

7. Quando trabalho com os outros membros da equipa, as minhas competências e talentos únicos são valorizados e utilizados.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

B - Engagement no Trabalho (3 itens) - Tridimensional

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

1= Nunca/nenhuma vez

2= Quase nunca/Algumas vezes por ano

3= Às vezes/Uma vez ou menos por mês

4= Regularmente/Algumas vezes por mês

5= Frequentemente/Uma vez por semana

6= Quase sempre/Algumas vezes por semana

7=Sempre/Todos os dias

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

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

C – Escala da Satisfação Laboral (5 itens) - Unidimensional

Identifique o seu grau de satisfação relativamente ao seu trabalho.

1=Discordo fortemente

2=Discordo

3=Indeciso

4=Concordo

5=Concordo fortemente

1. Sinto-me razoavelmente satisfeito com o meu emprego atual	1	2	3	4	5
2. Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho	1	2	3	4	5
3. Cada dia no trabalho parece não ter fim (invertido)	1	2	3	4	5
4. Sinto-me realmente satisfeito no meu trabalho	1	2	3	4	5
5. Considero que o meu emprego é particularmente desagradável (invertido)	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADO (A) PELA SUA COLABORAÇÃO E PARTICIPAÇÃO!

Anexo B. Macro PROCESS

Run MATRIX procedure:

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

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : E

X : SP

M : SL

Sample

Size: 800

OUTCOME VARIABLE:

SL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2986	,0892	,3092	78,1176	1,0000	798,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8953	,1202	24,0792	,0000	2,6593	3,1313
SP	,2102	,0238	8,8384	,0000	,1635	,2569

Standardized coefficients

	coeff
SP	,2986

OUTCOME VARIABLE:

E

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3689	,1361	,5990	62,7921	2,0000	797,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8359	,2199	12,8953	,0000	2,4042	3,2676
SP	,1945	,0347	5,6058	,0000	,1264	,2626
SL	,3738	,0493	7,5870	,0000	,2771	,4706

Standardized coefficients

	coeff
SP	,1934
SL	,2617

***** 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
,1945	,0347	5,6058	,0000	,1264	,2626	,1934

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SL ,0786	,0166	,0484	,1128

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

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SL ,0782	,0154	,0493	,1093

***** 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 -----