

Liderança Engajadora, Segurança Psicológica e desfechos motivacionais: evidências no contexto hospitalar

*Engaging Leadership, Psychological Safety, and Motivational Outcomes: Evidence from a
Hospital Setting*

*Liderazgo participativo, seguridad psicológica y resultados motivacionales: evidencia de
un entorno hospitalario*

Estudo empírico

Mônica de Oliveira Rocha¹

<https://orcid.org/0000-0003-3004-3493>

E-mail:

monicarocha1608@gmail.com

João Carlos Caselli Messias¹

<http://orcid.org/0000-0002-6487-4407>

E-mail:

profjoaomessias@gmail.com

Rodolfo Augusto Matteo Ambiel¹

<https://orcid.org/0000-0002-3921-8547>

E-mail: ambielram@gmail.com

¹ Pontifícia Universidade Católica de
Campinas (PUC-Campinas), Campinas,
São Paulo (SP), Brasil

Editora Associada Responsável:

Larissa Gabardo-Martins

<https://orcid.org/0000-0003-1356-8087>

Como citar:

Rocha, M. O., Messias, J. C. C., &
Ambiel, R. A. M. (2026). Liderança
Engajadora, Segurança Psicológica e
desfechos motivacionais: evidências no
contexto hospitalar. *Revista Psicologia:
Organizações e Trabalho*, 26, e26909.
<https://doi.org/10.5935/rpot/e26909>

Resumo: A segurança psicológica tem sido reconhecida como um recurso central para a promoção de processos motivacionais no trabalho, especialmente em contextos complexos como o hospitalar. Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre liderança engajadora, segurança psicológica e desfechos motivacionais, com base no modelo JD-R, por meio de um delineamento quantitativo transversal. Participaram 203 profissionais de um hospital cirúrgico brasileiro vinculado ao SUS (atuantes em equipe assistencial, de apoio e gestores). Os resultados indicaram que a liderança engajadora exerce influência direta e indireta sobre o engajamento e o comprometimento organizacional, sendo a segurança psicológica mediadora total no primeiro caso e parcial no segundo. Esses achados reforçam o papel da segurança psicológica como mecanismo relacional nos processos motivacionais. Conclui-se que o desenvolvimento de lideranças engajadoras e a promoção de ambientes psicologicamente seguros são estratégias relevantes para o fortalecimento do bem-estar e desempenho no trabalho.

Palavras-chave: segurança psicológica, liderança, engajamento no trabalho, comprometimento organizacional, saúde ocupacional.

Abstract: Psychological safety has been recognized as a central resource for promoting motivational processes at work, especially in complex contexts such as hospitals. This study aimed to analyze the relationship between engaging leadership, psychological safety, and motivational outcomes, based on the JD-R model, through a cross-sectional quantitative design. Participants included 203 professionals from a Brazilian surgical hospital linked to the public health system (working in care teams, support teams, and management). The results indicated that engaging leadership exerts a direct and indirect influence on engagement and organizational commitment, with psychological safety being a total mediator in the first case and a partial mediator in the second. These findings reinforce the role of psychological safety as a relational mechanism in motivational processes. It is concluded that the development of engaging leadership and the promotion of psychologically safe environments are relevant strategies for strengthening well-being and performance at work.

Keywords: psychological safety, leadership, work engagement, organizational commitment, occupational health.

Resumen: La seguridad psicológica se ha reconocido como un recurso fundamental para promover los procesos motivacionales en el trabajo, especialmente en contextos complejos como los hospitales. Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo participativo, la seguridad psicológica y los resultados motivacionales, basándose en el modelo JD-R, mediante un diseño cuantitativo transversal. Participaron 203 profesionales de un hospital quirúrgico brasileño vinculado al Sistema Único de Salud (SUS) (que trabajaban en equipos de atención, apoyo y gestión). Los resultados indicaron que el liderazgo participativo ejerce una influencia directa e indirecta sobre el compromiso laboral y organizacional, siendo la seguridad psicológica un mediador total en el primer caso y un mediador parcial en el segundo. Estos hallazgos refuerzan el papel de la seguridad psicológica como mecanismo relacional en los procesos motivacionales. Se concluye que el desarrollo de un liderazgo participativo y la promoción de entornos psicológicamente seguros son estrategias relevantes para fortalecer el bienestar y el desempeño laboral.

Palabras clave: seguridad psicológica, liderazgo, compromiso laboral, compromiso organizacional, salud ocupacional.

Introdução

O trabalho em ambiente hospitalar faz com que profissionais de linha de frente enfrentem cotidianamente fortes demandas emocionais ao lidarem com situações de vida e morte (Edmondson, 2020). Nesse contexto, caracterizado por elevada complexidade, interdependência e restrições de recursos, a segurança psicológica assume papel central como recurso social que favorece a comunicação aberta, o compartilhamento de informações e a aprendizagem coletiva (Bahadurzada et al., 2024; Edmondson, 1999; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Um ambiente que permite que profissionais expressem preocupações, questionem decisões e aprendam com erros sem receio de punição fortalece a eficácia das equipes, a coordenação do cuidado e a qualidade dos resultados assistenciais, além de reduzir o estresse, promover o comportamento de voz e favorecer o bem-estar e a aprendizagem (Edmondson, 1999, 2020; Grailey et al., 2021; Nembhard & Edmondson, 2011; Patil et al., 2023; Ramalho & Porto, 2021).

Em seus estudos, Edmondson (1999) definiu segurança psicológica como uma crença compartilhada de que a equipe está segura para assumir riscos interpessoais. Refere-se à experiência de sentir-se capaz de se expressar com ideias, perguntas ou preocupações sem receio de represálias ou julgamentos. Desde suas raízes, a segurança psicológica trata fundamentalmente da redução do risco interpessoal vinculado à incerteza e à mudança (Edmondson & Bransby, 2023).

Evidências recentes indicam que a segurança psicológica é um fenômeno relacional, co-construído nas interações cotidianas, especialmente a partir de comportamentos de liderança que sinalizam abertura, confiança e suporte à expressão de ideias (Konečná et al., 2026). Nesse sentido, a liderança atua como antecedente e mediadora de processos como voz, aprendizagem, criatividade e compartilhamento de conhecimento, influenciando a qualidade das interações e o funcionamento das equipes (Rocha et al., 2024). Além disso, pode ser desenvolvida via intervenções estruturadas que combinam treinamento em soft skills, simulação e alinhamento organizacional, promovendo melhorias em comunicação, trabalho em equipe e segurança do paciente (Vu et al., 2025).

Nesse contexto, a segurança psicológica pode ser compreendida como um recurso relevante no trabalho, cujo impacto pode ser analisado à luz do modelo JD-R (Demerouti et al., 2001). O modelo explica como demandas e recursos influenciam o bem-estar e o desempenho, integrando processos motivacionais e de estresse. Demandas correspondem a exigências que requerem esforço e geram custos, enquanto recursos favorecem o alcance de objetivos e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2017). Avanços recentes ampliam o modelo para uma estrutura dinâmica e multinível, na qual demandas e recursos atravessam diferentes domínios, como trabalho e família, que interagem entre si e são regulados por variados atores (Demerouti & Bakker, 2023). Assim, o JD-R articula um processo de estresse e outro motivacional, no qual recursos promovem engajamento e resultados positivos (Bakker et al., 2014; Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2024; Schaufeli, 2017).

O engajamento no trabalho é definido como um estado mental positivo e gratificante, composto por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). Refere-se a elevados níveis de energia, envolvimento e concentração nas atividades. Evidências indicam que o engajamento está positivamente associado à qualidade de vida no trabalho, especialmente a fatores relacionais e condições laborais. Em profissionais de enfermagem, observam-se níveis elevados de engajamento mesmo em contextos de alta demanda, evidenciando sua relevância para o desempenho e bem-estar (Bakker et al., 2023; Carvalho et al., 2023; Schaufeli & Bakker, 2004).

O comprometimento organizacional pode ser entendido como o vínculo psicológico que leva o indivíduo a aceitar objetivos organizacionais, empenhar esforços e desejar permanecer na instituição, envolvendo identificação, lealdade e alinhamento de valores (Rodríguez-Fernández et al., 2024). Níveis elevados de comprometimento estão associados a melhor desempenho, qualidade do cuidado e segurança do paciente, além de menor intenção de saída. No contexto da saúde, fatores como suporte social e segurança psicológica fortalecem esse vínculo, atuando como mecanismos relevantes para sua manutenção (Hirvikallio et al., 2024). Assim sendo, intervenções em comunicação, liderança e condições de trabalho mostram-se centrais para promover comprometimento sustentável.

Considerando a segurança psicológica como um recurso relevante no trabalho, especialmente em contextos complexos como o de um hospital, torna-se fundamental compreender seus antecedentes, dentre os quais a liderança se destaca como um dos principais. Revisões sistemáticas indicam que liderança de apoio, práticas organizacionais, dinâmica grupal, redes de relacionamento e diferenças individuais influenciam sua emergência (Edmondson & Bransby, 2023; Frazier et al., 2017). Em contextos de saúde, destacam-se a cultura voltada à segurança do paciente, a liderança inclusiva e orientada para mudança, o suporte organizacional, a confiança nas relações e características individuais (O'Donovan & McAuliffe, 2020; O'Donovan et al., 2021). Diferentes estilos de liderança positivos também se associam à segurança psicológica, aprendizagem e comunicação (Asfour et al., 2025; Mayfield & Mayfield, 2021; Men et al., 2020; Rego et al., 2021; Rocha et al., 2024; Selander et al., 2023; Wang et al., 2021; Zaman & Abbasi, 2020), que pode ainda moderar

relações entre antecedentes e resultados (Newman et al., 2017).

No modelo JD-R, a liderança é tradicionalmente considerada um recurso de trabalho (Bakker & Demerouti, 2024; Tummers & Bakker, 2021). Entretanto, Schaufeli (2015) propõe que seja entendida como elemento independente, dada sua capacidade de influenciar demandas e recursos, por meio de apoio, feedback, autonomia, confiança e justiça. Por outro lado, também pode elevar demandas ao ampliar exigências ou reduzir suporte (Decuyper & Schaufeli, 2020; Rahmadani et al., 2019). Assim, a liderança contribui para o equilíbrio entre demandas e recursos, promovendo saúde, motivação e desempenho, ao influenciar o bem-estar por processos motivacionais e de desgaste (Kohnen et al., 2024; Rahmadani et al., 2020).

Schaufeli (2015) integrou a liderança ao modelo JD-R ao evidenciar seu papel na prevenção do esgotamento e na promoção do engajamento, concebendo-a como antecedente específico desse estado (Rahmadani et al., 2020). Nesse contexto, propõe o construto Liderança Engajadora (LE), centrado em comportamentos que promovem bem-estar e engajamento por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência, relacionamento e propósito (Rahmadani et al., 2019, 2020). Ao fortalecer, conectar, empoderar e inspirar liderados, essas necessidades são atendidas, favorecendo maior engajamento no trabalho (Schaufeli, 2021). Além desses mecanismos indiretos, evidências recentes sugerem que a liderança engajadora também pode influenciar desfechos motivacionais por meio de interações interpessoais diretas entre líderes e liderados (Decuyper & Schaufeli, 2020; Schaufeli, 2021).

Apesar dos avanços na literatura sobre liderança engajadora, permanece uma lacuna quanto à compreensão de seus efeitos diretos e indiretos sobre vínculos motivacionais (Decuyper & Schaufeli, 2020), especialmente no contexto da saúde. Evidências sugerem que a liderança pode influenciar diretamente o engajamento por mecanismos como o contágio emocional, bem como indiretamente por meio de recursos como a segurança psicológica. Assim, hiposteniza-se que a liderança engajadora se relaciona positivamente com o comprometimento e o engajamento no trabalho, sendo essa relação mediada pela segurança psicológica. O objetivo deste estudo foi investigar essas relações em profissionais de saúde de um hospital.

Método

Delineamento

Trata-se de um estudo observacional, quantitativo e de corte transversal. A pesquisa possui caráter explicativo, uma vez que testa um modelo teórico de mediação entre as variáveis investigadas por meio de modelagem de equações estruturais.

Participantes

Participaram deste estudo 203 profissionais de um hospital cirúrgico de média complexidade vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS), atuantes em diferentes setores e funções da instituição. A população potencial elegível para participação era composta por aproximadamente 750 trabalhadores. A amostra foi não probabilística, por conveniência, composta por profissionais que aceitaram participar voluntariamente. Como critérios de inclusão, os participantes deveriam possuir vínculo profissional ativo com a instituição, atuando em atividades assistenciais, de apoio institucional ou de gestão. Foram excluídos profissionais afastados de suas atividades laborais durante o período da coleta (ao longo de 2023) ou que não completaram integralmente os instrumentos da pesquisa. A maioria dos participantes era do sexo feminino ($n = 172$; 84,73%), com idade entre 20 e 61 anos ($M = 37,8$; $DP = 9,89$). Quanto ao estado civil, 121 participantes (59,6%) eram casados(as) ou viviam em união estável, e 63 declararam-se solteiros(as) (31,03%). Em relação à escolaridade, a maior parte possuía especialização completa ($n = 58$; 28,57%), Ensino Médio completo ($n = 46$; 22,66%), Ensino Superior completo ($n = 45$; 22,17%) ou Ensino Superior incompleto ($n = 34$; 16,75%). A maior parte dos participantes exercia funções assistenciais diretamente relacionadas ao cuidado ao paciente, como médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem e equipe multiprofissional ($n = 99$; 48,77%), seguida por profissionais de apoio institucional ($n = 71$; 34,98%) e profissionais em funções de gestão ($n = 33$; 16,26%).

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico Ocupacional. Questionário desenvolvido para esta pesquisa, com o objetivo de coletar informações e caracterizar os participantes quanto à idade, sexo, escolaridade, tipos de ocupação e tempo de empresa.

Escala de segurança psicológica em equipe - adaptada e validada por Ramalho e Porto (2021) para aplicação no contexto brasileiro. É uma escala composta por 6 itens como "Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe", respondidos a partir de uma escala likert de cinco pontos, variando de 1 (totalmente falso) a 5 (totalmente verdadeiro). A versão brasileira apresentou bons índices de ajuste na estrutura unifatorial (CFI = 0,995, TLI = 0,992; RMSEA = 0,07), com um alfa de Cronbach de 0,84 (Ramalho & Porto, 2021). Na presente amostra os índices de ajuste foram adequados (CFI = 0,960, TLI = 0,934; RMSEA = 0,101) e o alfa foi de 0,73.

Escala de liderança engajadora - adaptada e validada por Queiroz et al. (2026) para aplicação no contexto brasileiro para fins de pesquisa. É uma escala composta por 12 itens como "Meu líder encoraja membros da equipe a dar sua própria opinião" e quatro dimensões, respondidos a partir de uma escala likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). São apresentados comportamentos de liderança que contemplam as quatro dimensões de liderança engajadora: fortalecimento, conexão, empoderamento e inspiração. O índice de confiabilidade alfa de Cronbach da escala total variou de 0,86 (amostra indonésia) a 0,95 (amostra russa; Queiroz et al., 2026). Na presente amostra os índices de ajuste foram adequados (CFI = 0,987, TLI = 0,984; RMSEA = 0,138) e o alfa foi de 0,96.

Medida de comprometimento organizacional - Foi utilizada a medida de comprometimento organizacional, versão reduzida, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015) para aplicação no contexto brasileiro. A versão inicial da escala foi composta por itens originalmente presentes nas escalas de Meyer e Allen (1991), Mowday e colaboradores (1982), Rego (2003) e Medeiros (2003). É composta por 7 itens como "Aceito as normas da empresa porque concordo com elas", respondidos por meio de uma escala tipo likert de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A escala é unifatorial e apresenta índices de adequação satisfatórios de estrutura (CFI = 0,957; GFI = 0,965; AGFI = 0,930; RMSEA = 0,089), com um alfa de Cronbach de 0,86 (Bastos & Aguiar, 2015). Na presente amostra os índices de ajuste foram adequados (CFI = 0,987, TLI = 0,980; RMSEA = 0,112) e o alfa foi de 0,90.

Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9) - de Schaufeli et al. (2006) e adaptada para o Brasil por Vazquez et al. (2015) (UEWS-17) e Ferreira et al. (2016) (UEWS-9). A versão reduzida da escala é composta por 9 itens como "Meu trabalho me inspira", respondidos em uma escala do tipo likert de cinco pontos, variando de 0 (nunca) a 5 (sempre). A escala é unifatorial e apresenta índices de adequação satisfatórios de estrutura (CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,0,05), com um alfa de Cronbach de 0,93 (Ferreira et al., 2016). Na presente amostra os índices de ajuste foram adequados (CFI = 0,971, TLI = 0,962; RMSEA = 0,181) e o alfa foi de 0,91.

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

O estudo foi realizado após aprovação de um Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CAAE [67115623.8.0000.5481] e divulgado na instituição por meio de canais institucionais do Hospital (WhatsApp corporativo, quadros de aviso e displays em mesas do restaurante e distribuição de panfletos aos profissionais). Além disso, o convite foi reforçado via comunicação para os endereços de e-mail de líderes e comissão de ensino e pesquisa da entidade. A pesquisadora também realizou orientações presenciais aos potenciais participantes esclarecendo os objetivos e cuidados éticos que envolvem a pesquisa, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cuja concordância era quesito básico para participação na pesquisa. Dos 203 respondentes, 47 disponibilizaram o e-mail indicando interesse e receberam os resultados da pesquisa na forma de um relatório com resultados globais.

Procedimentos de Análise dos Dados

Inicialmente, foram realizadas estatísticas descritivas a fim de caracterizar a amostra e descrever as variáveis. Em seguida, foi realizada uma Análise de Variância (ANOVA) com prova post-hoc de Tukey para comparar os níveis de liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho dos grupos formados pelo cargo que ocupavam no hospital (e.g., equipe assistencial, equipe de apoio e gestores). A estatística d de Cohen foi utilizada para analisar o tamanho do efeito das diferenças na prova post-hoc. Segundo Cohen (1992), valores de d entre 0,20 e 0,49 indicam um efeito pequeno, valores de d entre 0,50 e 0,79 indicam um efeito médio, e valores de d igual ou acima de 0,80 indicam um efeito grande. A consistência interna das variáveis foi analisada por meio do coeficiente Ômega de McDonald. Foram realizadas correlações de Pearson entre as variáveis de liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho. As magnitudes das correlações foram interpretadas seguindo Cohen (1992), que estipula que correlações entre 0,10 e 0,29 são fracas, entre 0,30 e 0,49 são moderadas e, igual ou acima de 0,50, são fortes. Na sequência, foi conduzida uma Modelagem de Equações Estruturais para investigar o papel mediador da segurança psicológica na relação entre liderança engajadora, comprometimento e engajamento no trabalho. Para isso, o modelo foi testado em dois passos: (a) liderança engajadora predizendo comprometimento e engajamento no trabalho; (b) liderança engajadora predizendo segurança psicológica, comprometimento e engajamento no trabalho, e segurança psicológica predizendo comprometimento e engajamento no trabalho.

As variáveis latentes do modelo foram estimadas utilizando o estimador *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), considerado adequado para dados oriundos de escalas ordinais. A qualidade de ajuste dos modelos foi avaliada por meio dos índices χ^2 , *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Os resultados foram analisados utilizando os softwares R e JASP. Não foram utilizados bootstraps, IC95, estimativa indireta padronizada.

Resultados

Foram conduzidas análises de variância (ANOVA) com o objetivo de examinar possíveis diferenças na percepção de liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho, a depender do cargo que a pessoa ocupava no hospital. As variáveis liderança engajadora ($F = 0,585$; $p = 0,56$), comprometimento ($F = 0,353$; $p = 0,70$) e engajamento com o trabalho ($F = 0,460$; $p = 0,63$) não apresentaram diferenças significativas. Os resultados da comparação dos níveis de segurança psicológica nos grupos de cargos de trabalho estão descritos na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1

ANOVA e post-hoc da segurança psicológica em relação ao cargo ocupado

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Comparação	<i>p</i> _{Tukey}	<i>d</i>
Equipe assistencial	99	3,31	0,84	4,91	<0,01	Equipe de apoio	0,01	0,46
Equipe de apoio	71	3,70	0,85			Gestores	0,14	0,39
Gestores	33	3,64	0,91			E. Assistencial	0,93	0,07

Nota-se, na Tabela 1, que a segurança psicológica apresentou diferenças significativas na comparação entre os grupos formados pelos cargos dos empregados. A segurança psicológica foi mais pontuada pelos participantes que exerciam cargos de equipe de apoio e gestores, que se diferenciam daqueles que exerciam cargos de equipe assistencial, com tamanhos de efeito pequeno. Vale destacar que a maior diferença encontrada foi entre os grupos das equipes assistencial e de apoio. Esse resultado sugere que a experiência de segurança psicológica pode variar em função das características relacionais e das demandas específicas associadas aos diferentes contextos ocupacionais no ambiente hospitalar. Em seguida, na Tabela 2, são apresentadas as correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho.

Tabela 2

Correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho

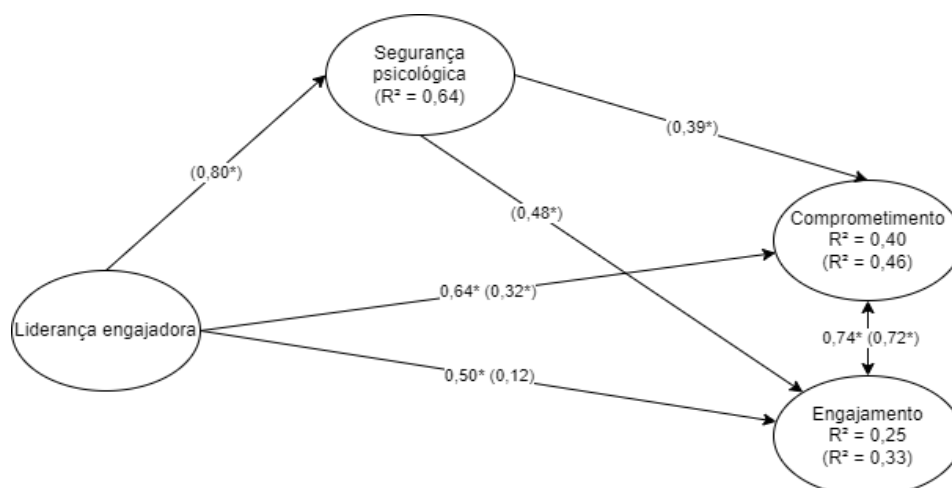
	<i>M(DP)</i>	1	2	3	4
1. Liderança	3,48(1,03)	(0,96)			
2. Segurança	3,50(0,87)	0,67**	(0,73)		
3. Comprometimento	4,59(0,97)	0,53**	0,47**	(0,90)	
4. Engajamento	4,33(0,70)	0,45**	0,41**	0,74**	(0,92)

Nota. ** $p < 0,01$. Nas diagonais estão os Ômegas das variáveis.

Os dados da Tabela 2 evidenciam que as correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho foram significativas, positivas e com magnitudes variando de moderadas a fortes. Destaca-se a forte correlação entre liderança engajadora e segurança psicológica, bem como entre comprometimento e engajamento no trabalho. Esses resultados sugerem que a liderança engajadora está consistentemente associada tanto à segurança psicológica quanto a desfechos motivacionais, fornecendo suporte empírico para o modelo proposto. Esse padrão de associações reforça a pertinência de examinar a segurança psicológica como possível mecanismo mediador entre liderança engajadora e os desfechos motivacionais investigados. A seguir, na Figura 1, é apresentado o modelo mediador da segurança psicológica na relação preditiva da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho.

Figura 1

Modelo mediador da segurança psicológica na relação preditiva da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho



Nota. *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$. Fora dos parênteses estão os resultados do passo 1 (liderança engajadora predizendo comprometimento e engajamento no trabalho). Entre parênteses estão os resultados do passo 2 (liderança engajadora predizendo segurança psicológica, comprometimento e engajamento no trabalho, e segurança psicológica predizendo comprometimento e engajamento no trabalho).

Os modelos estruturais apresentaram índices de ajuste adequados. No passo 1, em que a liderança engajadora predisse comprometimento e engajamento no trabalho, observaram-se os seguintes indicadores: $\chi^2(347) = 648,263$; CFI = 0,99; TLI = 0,98; RMSEA = 0,07. No passo 2, incluindo a segurança psicológica como variável mediadora entre liderança engajadora, comprometimento e engajamento no trabalho, os índices também indicaram ajuste adequado do modelo: $\chi^2(521) = 895,773$; CFI = 0,98; TLI = 0,98; RMSEA = 0,06.

Na Figura 1, pode-se observar que, no passo 1, a liderança engajadora foi preditora significativa e positiva do comprometimento e engajamento com o trabalho, explicando 40% e 25% da variância dessas duas variáveis, respectivamente. No passo 2, quando é inserida a variável segurança psicológica como mediadora nessa relação, é observado um aumento da variância explicada de comprometimento (46%) e engajamento com o trabalho (33%). Além disso, é possível notar que liderança engajadora é preditora significativa e positiva de segurança psicológica, explicando 64% da variância desta variável. Além disso, a segurança psicológica demonstrou explicar significativamente e positivamente o comprometimento e o engajamento com o trabalho. É possível notar que a predição (i.e., beta) da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho diminuiu com a inclusão da segurança psicológica no modelo, a ponto de deixar de ser significativa a predição de engajamento. Por fim, foi visto que o efeito indireto da liderança engajadora sobre o comprometimento ($\beta = 0,31$; $p = 0,01$) e o engajamento com o trabalho ($\beta = 0,38$; $p = 0,01$) foi significativo e positivo. Esse resultado indica que liderança prediz o comprometimento e engajamento dos funcionários quando também há uma maior percepção de segurança psicológica. Os resultados oferecem suporte à hipótese de que a segurança psicológica atua como mecanismo mediador na relação entre liderança engajadora e os desfechos motivacionais investigados, especialmente no que diz respeito ao engajamento no trabalho.

Discussão

O objetivo deste estudo foi investigar a relação entre liderança engajadora, segurança psicológica e os processos de comprometimento e engajamento no trabalho em profissionais da saúde. Os resultados indicaram padrões semelhantes de percepção de liderança engajadora, comprometimento e engajamento entre as diferentes categorias ocupacionais. Por outro lado, observou-se diferença significativa nos níveis de segurança psicológica, com menores escores entre profissionais assistenciais em comparação às equipes de apoio, enquanto gestores apresentaram níveis intermediários, sem diferenças estatisticamente significativas em relação aos demais grupos.

Esse resultado pode ser compreendido à luz das especificidades do trabalho em saúde, caracterizado por elevada complexidade e responsabilidade sobre desfechos críticos. O elevado nível de complexidade do cuidado em contextos como UTI ou leitos cirúrgicos exige alta especialização e frequentemente envolve estresse para profissionais assistenciais, uma vez que falhas nos processos podem comprometer a vida humana, gerando uma aversão compreensível ao risco que pode inibir o

envolvimento em situações de incerteza (Nembhard & Edmondson, 2006). À luz da segurança psicológica como um clima que favorece a expressão e a tomada de risco interpessoal (Edmondson, 1999, 2020), esse cenário se articula a uma cultura organizacional frequentemente descrita como psicologicamente insegura para a manifestação aberta de erros ou preocupações, especialmente em contextos marcados por hierarquias rígidas e elevada interdependência (Grailey et al., 2021; O'Donovan & McAuliffe, 2020).

A dinâmica de atuação em equipes de saúde envolve interações contínuas entre profissionais com elevada especialização e interdependência, exigindo intensa coordenação e comunicação para assegurar a qualidade e a segurança do cuidado. Nesse contexto, a integração de diferentes perspectivas torna-se essencial para a tomada de decisão clínica, especialmente em cenários marcados por incerteza e pressão. No entanto, a complexidade e os riscos inerentes ao cuidado podem dificultar a expressão aberta de opiniões e questionamentos, particularmente entre profissionais assistenciais, reforçando a importância da segurança psicológica como condição para o funcionamento eficaz das equipes (Edmondson, 1999, 2020; Grailey et al., 2021; Nembhard & Edmondson, 2006; O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Os resultados deste estudo não corroboraram a literatura que indica que profissionais em posições de maior poder organizacional tendem a apresentar níveis mais elevados de segurança psicológica (Nembhard & Edmondson, 2011; O'Donovan & McAuliffe, 2020), uma vez que os gestores não apresentaram níveis superiores em relação aos demais grupos. Aspectos contextuais podem ter influenciado os resultados observados. No período de aplicação da pesquisa, o hospital encontrava-se em processo de reestruturação organizacional e de redefinição de sua estrutura hierárquica.

Observava-se um ambiente de silêncio organizacional e de insegurança, tanto em relação à escolha do novo sucessor da instituição quanto à possível manutenção da estrutura de liderança vigente. Especulava-se que a sucessão seria assumida por um profissional que não possuía ampla aceitação tanto na equipe assistencial quanto na equipe de liderança, devido à percepção de postura agressiva. Com a confirmação desse sucessor para a gestão do hospital, ocorreram alterações na configuração da liderança, incluindo a contratação de novos gestores, mudanças de áreas, desligamentos e pedidos de demissão. Outro aspecto que pode ter contribuído para o cenário identificado refere-se ao tempo de admissão das lideranças na instituição: 42% possuíam menos de dois anos de atuação, o que potencialmente reduz sua familiaridade com o contexto organizacional e suas dinâmicas relacionais.

Embora se espere que a liderança promova um ambiente psicologicamente seguro, esse papel pode ser comprometido quando os próprios líderes enfrentam elevados níveis de pressão, responsabilidade e demandas associadas à gestão de equipes e resultados (Bakker et al., 2014; Edmondson, 2020). Desta forma, o fato de uma parte expressiva das lideranças ocupar posições relativamente recentes na organização, assim como a exposição às incertezas da transição sucessória, pode ter influenciado esses resultados. Considerando que a segurança psicológica é co-construída nas interações e fortemente influenciada pelos comportamentos de liderança (Konečná et al., 2026), esses fatores podem afetar a forma como esses profissionais percebem e promovem a segurança psicológica nas equipes (O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Por outro lado, os resultados indicam que a liderança engajadora está positivamente associada ao comprometimento organizacional e ao engajamento no trabalho, corroborando a hipótese proposta e evidências anteriores sobre o papel de estilos de liderança positivos na promoção de desfechos motivacionais (Decuyper & Schaufeli, 2020; Rahmadani et al., 2020; Schaufeli, 2021). Esses achados sugerem que comportamentos de liderança que fortalecem, conectam, empoderam e inspiram os liderados contribuem para a construção de vínculos tanto com a organização quanto com a atividade laboral. De forma consistente com a literatura, a liderança engajadora atua como um importante antecedente dos processos motivacionais, influenciando tanto a disposição para investir energia no trabalho quanto o desenvolvimento de vínculos afetivos com a organização.

A proposta original do construto liderança engajadora prevê que seus efeitos sobre o engajamento ocorram predominantemente de forma indireta, por meio das demandas e recursos de trabalho e da satisfação das necessidades psicológicas básicas (Schaufeli, 2015). No entanto, no presente estudo, também foi identificado um efeito direto e significativo da liderança sobre o engajamento, sugerindo que, além dos mecanismos mediadores, comportamentos de liderança podem influenciar diretamente a disposição dos profissionais para se envolverem com o trabalho. Esse resultado corrobora evidências mais recentes que indicam a presença de efeitos diretos da liderança engajadora sobre desfechos motivacionais (Rahmadani et al., 2020; Schaufeli, 2021).

Modelos recentes sugerem que a liderança engajadora pode influenciar o engajamento no trabalho por diferentes mecanismos, incluindo processos diretos de natureza interpessoal (Decuyper & Schaufeli, 2020; Schaufeli, 2021). Embora a literatura tenha priorizado caminhos indiretos, como a satisfação de necessidades psicológicas e a melhoria das características do trabalho, evidências indicam que efeitos diretos também podem ocorrer por meio das interações entre líderes e liderados. Nesse sentido, os resultados deste estudo reforçam a relevância desses mecanismos diretos, sugerindo que a liderança pode influenciar o engajamento não apenas por meio de condições estruturais, mas também por processos relacionais.

Considerando essas lacunas, uma possível explicação para os efeitos diretos observados da liderança engajadora sobre o engajamento no trabalho reside em processos interpessoais imediatos, como o contágio emocional (Decuyper & Schaufeli, 2020; Schaufeli, 2021). Por meio das interações cotidianas, líderes que expressam entusiasmo, energia e envolvimento com o trabalho podem influenciar diretamente os estados afetivos de seus liderados, favorecendo níveis mais elevados de engajamento. Esse processo ocorre de forma relacional e relativamente imediata, independentemente de mudanças estruturais nas condições de trabalho, o que pode explicar a presença de efeitos diretos da liderança sobre o engajamento. Assim, a liderança engajadora pode atuar tanto por mecanismos indiretos quanto por vias interpessoais mais imediatas (Rahmadani et al., 2019; Schaufeli, 2021).

Evidências de meta-análises indicam que a segurança psicológica desempenha papel central na relação entre liderança e desfechos organizacionais, atuando como mecanismo explicativo para efeitos sobre engajamento, aprendizagem e desempenho (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Esses achados são consistentes com os resultados do presente estudo, nos quais a segurança psicológica se mostrou um importante mediador da relação entre liderança engajadora e variáveis motivacionais. Em particular, a mediação total observada para o engajamento no trabalho e parcial para o comprometimento organizacional reforça a relevância da segurança psicológica como recurso central nos processos motivacionais, especialmente em contextos caracterizados por elevada complexidade e interdependência.

Embora a literatura reconheça a importância da segurança psicológica como mecanismo explicativo na relação entre liderança e desfechos organizacionais (Decuyper & Schaufeli, 2020; Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017; Rahmadani et al., 2020), ainda são limitadas as evidências que diferenciam seus efeitos sobre distintos vínculos de trabalho, como o engajamento e o comprometimento organizacional. Nesse sentido, os resultados deste estudo contribuem ao demonstrar que a segurança psicológica atua de forma diferenciada nesses desfechos, apresentando mediação total para o engajamento e parcial para o comprometimento. Esses achados sugerem que, embora ambos estejam associados a processos motivacionais, podem ser influenciados por mecanismos distintos, ampliando a compreensão do papel da segurança psicológica no contexto organizacional.

Embora não se tenha identificado na literatura muitos estudos deste efeito direto entre o construto liderança engajadora com comprometimento afetivo, nesta pesquisa a liderança engajadora foi preditora significativa e positiva do comprometimento e engajamento com o trabalho, explicando 40% e 25% da variância dessas duas variáveis, respectivamente. Há evidências consistentes quanto à influência direta da liderança transformacional no comprometimento afetivo da equipe (Moscon & Bastos, 2018; Yuan et al., 2022). Outros estudos também indicam efeitos positivos da liderança (nos seus mais diversos modelos explicativos) dada à sua capacidade de estimular, nos liderados, o estabelecimento de vínculos com a organização que promovam adesão aos valores institucionais e envolvimento em atividades extra papel (Moscon & Bastos, 2018). À luz do modelo JD-R, tais indicadores podem ser compreendidos como desfechos positivos associados à presença de recursos de trabalho, dentre os quais a segurança psicológica e a liderança engajadora se destacam por favorecerem vínculos afetivos e motivacionais no contexto organizacional (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2017).

Tomados em conjunto, os resultados deste estudo evidenciam o papel central da liderança engajadora na promoção de processos motivacionais no trabalho, tanto de forma direta quanto indireta, por meio da segurança psicológica (Rahmadani et al., 2020; Schaufeli, 2015, 2021). Ao demonstrar que a segurança psicológica atua como mediadora total na relação com o engajamento e parcial com o comprometimento organizacional, o estudo amplia a compreensão dos mecanismos pelos quais a liderança influencia diferentes vínculos de trabalho (Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017). Esses achados reforçam a relevância da segurança psicológica como recurso fundamental em contextos organizacionais complexos e sua pertinência para a compreensão dos processos motivacionais no modelo JD-R (Bakker et al., 2014; Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017).

Adicionalmente, este estudo demonstrou que a liderança engajadora é preditora significativa e positiva da segurança psicológica, explicando 64% de sua variância. Embora estudos específicos sobre esse modelo ainda sejam incipientes, evidências acumuladas indicam que diferentes estilos de liderança, como liderança ética, transformacional e humilde, estão consistentemente associados à promoção da segurança psicológica (Men et al., 2020; Rego et al., 2021; Wang et al., 2021; Zaman & Abbasi, 2020). Esse padrão é amplamente sustentado por revisões e evidências empíricas que destacam o papel da liderança como antecedente central desse recurso social (Edmondson & Bransby, 2023; Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020; Rocha et al., 2024).

A literatura já consolidou o papel da liderança como fator crítico na promoção da segurança psicológica em diferentes níveis de análise (Edmondson, 2020; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Os resultados deste estudo corroboram essa perspectiva ao evidenciar que a liderança engajadora contribui significativamente para a construção de um clima no qual os profissionais se sentem seguros para se expressar e assumir riscos interpessoais, especialmente considerando que a segurança psicológica é co-construída nas interações e fortemente influenciada pelos comportamentos de liderança (Edmondson & Bransby, 2023; Konečná et al., 2026). No contexto

hospitalar, caracterizado por elevada complexidade e risco, a segurança psicológica configura-se como recurso essencial para a aprendizagem, prevenção de falhas e qualidade assistencial (Edmondson, 2020).

A inclusão da segurança psicológica como mediadora na relação entre liderança engajadora e os desfechos motivacionais resultou em aumento da variância explicada de comprometimento e engajamento, evidenciando seu papel como mecanismo central nesse processo. Esses resultados indicam que a liderança engajadora influencia tais desfechos não apenas diretamente, mas também por meio da construção de um ambiente psicologicamente seguro, corroborando evidências prévias sobre os mecanismos que conectam liderança e engajamento (Decuyper & Schaufeli, 2020; Rahmadani et al., 2020) e sobre o papel da segurança psicológica como recurso relacional relevante (Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017). À luz do modelo JD-R, esses achados reforçam a relevância da segurança psicológica como recurso chave nos processos motivacionais (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2017).

Os resultados deste estudo fortalecem o modelo JD-R ao evidenciar que a segurança psicológica, enquanto recurso de trabalho, está positivamente associada ao engajamento e a outros desfechos organizacionais relevantes (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2017). Ao demonstrar sua influência significativa sobre comprometimento e engajamento, a segurança psicológica evidencia seu papel como recurso psicossocial fundamental na ativação do processo motivacional, contribuindo para o bem-estar e o desempenho no trabalho, conforme indicado por evidências que destacam seu impacto em resultados individuais e coletivos (Edmondson & Bransby, 2023; Newman et al., 2017).

A experiência de segurança psicológica como mediadora entre liderança engajadora, engajamento e comprometimento afetivo amplia o modelo JD-R ao evidenciar seu papel como recurso relacional que conecta características da liderança a desfechos motivacionais. Esses achados contribuem para a literatura ao integrar a segurança psicológica como elemento central na dinâmica entre recursos de trabalho e processos motivacionais, indicando que ambientes psicologicamente seguros favorecem não apenas o engajamento, mas também o comprometimento organizacional, a aprendizagem e o desempenho (Edmondson, 1999; Newman et al., 2017; Ramalho & Porto, 2021). Essa articulação é consistente com evidências que destacam o papel da liderança na ativação desses processos por meio de mecanismos relacionais (Decuyper & Schaufeli, 2020; Rahmadani et al., 2020) e com o modelo JD-R, no qual recursos psicossociais desempenham função central na promoção do bem-estar e desempenho no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017).

Os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz do contexto organizacional investigado. O hospital em questão encontrava-se em fase de consolidação institucional, com mudanças recentes associadas à pandemia e à estruturação de suas equipes e processos. Esse cenário pode ter influenciado a percepção de segurança psicológica e as experiências com comportamentos de liderança, uma vez que contextos marcados por incerteza, elevada demanda e transformação tendem a impactar a construção de recursos psicossociais no trabalho (Edmondson, 2020; Demerouti & Bakker, 2023). À luz do modelo JD-R, tais condições podem alterar o equilíbrio entre demandas e recursos, influenciando diretamente os processos motivacionais e os desfechos observados (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023).

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre liderança engajadora, segurança psicológica e desfechos motivacionais no contexto hospitalar. Os resultados evidenciaram que a liderança engajadora exerce influência significativa tanto direta quanto indireta sobre o engajamento no trabalho e o comprometimento organizacional, sendo a segurança psicológica um mecanismo central nesse processo. Destaca-se que a segurança psicológica atuou como mediadora total na relação com o engajamento e parcial com o comprometimento, indicando que diferentes vínculos de trabalho podem ser influenciados por mecanismos distintos. Esses achados reforçam o papel da liderança e dos recursos psicossociais na promoção de processos motivacionais no trabalho.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o avanço da literatura ao evidenciar a segurança psicológica como um recurso relacional central no modelo JD-R, ampliando a compreensão dos mecanismos pelos quais a liderança influencia diferentes desfechos organizacionais. Ao demonstrar efeitos diferenciados sobre engajamento e comprometimento, os resultados sugerem que esses construtos, embora relacionados, envolvem dinâmicas distintas no contexto organizacional. Além disso, reforçam a relevância da liderança engajadora como antecedente crítico na construção de ambientes psicologicamente seguros e na ativação de processos motivacionais.

Do ponto de vista prático, os achados indicam a importância de investir no desenvolvimento de lideranças que promovam relações de confiança, abertura e apoio no ambiente de trabalho. Em contextos hospitalares, caracterizados por elevada complexidade, interdependência e risco, a promoção da segurança psicológica pode favorecer não apenas o engajamento e o comprometimento dos profissionais, mas também a aprendizagem organizacional, a prevenção de falhas e a qualidade assistencial. Nesse sentido, iniciativas voltadas ao fortalecimento de comportamentos de liderança engajadora podem constituir estratégias relevantes para a gestão de pessoas em organizações de

saúde.

Apesar das contribuições, este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A realização em um único contexto organizacional pode restringir a generalização dos resultados, especialmente diante das especificidades do setor de saúde. Além disso, todas as variáveis foram obtidas por autorrelato e em um único momento de coleta, o que pode favorecer viés de método comum e superestimar as associações observadas entre os construtos. A utilização de uma amostra não probabilística por conveniência e proveniente de um único hospital cirúrgico vinculado ao SUS também limita a representatividade e a generalização dos achados para outros contextos organizacionais. Estudos futuros podem combinar diferentes fontes de informação (por exemplo, líderes e subordinados), incorporar indicadores objetivos e empregar delineamentos longitudinais e multinível para fortalecer as evidências acerca das relações investigadas. .

Referências

- Asfour, L., Saleh, A. M., & Abu-Wardeh, Y. (2025). The role of servant leadership in fostering psychological safety among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/ionm/1028249>
- Bahadurzada, H., Edmondson, A. C., & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health*, 69, Article 1607332. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. Em K. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho* (pp. 78–91). Artmed.
- Carvalho, T. M., Lourenção, L. G., Pinto, M. H., Viana, R. A. P. P., Moreira, A. M. B. S. G., Mello, L. P., Medeiros, G. G., & Gomes, A. M. F. (2023). Qualidade de vida e engajamento no trabalho em profissionais de enfermagem no início da pandemia de COVID-19. *Ciência & Saúde Coletiva*, 28(10), 2903–2913. <https://doi.org/10.1590/1413-812320232810.09982023>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. B. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands–resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2020). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435–445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 21, 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06787-4>
- Hirvikallio, J., Haaranen, A., & Hult, M. (2024). Psychological safety, social support, and commitment among nurse managers: A cross-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research*, 44(1), 1–7. <https://doi.org/10.1177/20571585241238844>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: The role of the work environment and work motivation—A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Konečná, L., Lisá, E., & Čířková, V. (2026). The role of leadership in shaping psychological safety: A qualitative study from Slovakia. *Scientific Reports*, 16, 7249. <https://doi.org/10.1038/s41598-026-38706-1>
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feelings of psychological safety. *Administrative Sciences*, 11(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci11020051>

- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/pt-br.php>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moscon, D. C. B., & Bastos, A. V. B. (2018). Relações entre liderança e vínculos com a organização: Um estudo em um tribunal. *Estudos de Psicologia*, 23(4), 335–345. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20180032>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7). <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. Em K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 490–503). Oxford University Press.
- 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>
- 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>
- O'Donovan, R., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. *Frontiers in Psychology*, 12, 626689. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>
- Patil, R., Raheja, D. K., Nair, L., Deshpande, A., & Mittal, A. (2023). The power of psychological safety: Investigating its impact on team learning, team efficacy, and team productivity. *The Open Psychology Journal*, 16, e187435012307090. <https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230727-2023-36>
- Queiroz, A. R., Mendonça, H., Vazquez, A. C. S., & Soares, V. N. (2026). Cross-cultural adaptation and validity evidence of the engaging leadership scale in Brazil. *Psico-USF*, 31, e289857. <https://doi.org/10.1590/14138271202631e289857>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165–176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>
- Rego, A., Melo, A. I., Bluhm, D. J., e Cunha, M. P., & Júnior, D. R. (2021). Leader-expressed humility predicting team psychological safety. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 669–686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>
- Rocha, M. O., De Paula, E. R., Messias, J. C. C., Ambiel, R. A. M., & Massuda Junior, J. (2024). Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: Scoping review. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 14(3), 418–441. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i3.61013>
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., de las Heras-Rosas, C., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2024). Practical implications of the organizational commitment model in healthcare: The case of nurses. *Journal of Nursing Management*, 2024, Article 6455398. <https://doi.org/10.1155/2024/6455398>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands–resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- 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, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Selander, K., et al. (2023). Engaging leadership and psychological safety as moderators of the relationship between strain and work recovery. *Healthcare*, 11, 1045. <https://doi.org/10.3390/healthcare11071045>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Vazquez, A. C., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <http://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Vu, V., Buléon, C., Le, T. A., Lua, C. C. P., Martin, F., Minehart, R., & Macaire, P. (2025). Changing minds, saving lives: How training psychological safety transforms healthcare. *BMJ Open Quality*, 14, e003186. <https://doi.org/10.1136/bmjog-2024-003186>
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and

trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385–1399.
<https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>

Zaman, U., & Abbasi, M. (2020). Linking transformational leadership and individual learning behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 167–201.
<https://www.econstor.eu/handle/10419/216869>

Contribuições:

Mônica de Oliveira Rocha: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, investigação, metodologia, validação, Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.

João Carlos Caselli Messias: conceituação, curadoria de dados, análise de dados, aquisição de financiamento, metodologia, administração do projeto, supervisão, validação, Redação - revisão e edição.

Rodolfo Augusto Matteo Ambiel: curadoria de dados, análise de dados, validação, Redação - revisão e edição.

Disponibilização de dados:

Os dados da pesquisa estão disponíveis mediante solicitação ao autor correspondente.

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e comunicação desta pesquisa.

Recebido: 2 de abril de 2026

Revisado: 22 de maio de 2026

Aceito: 8 de junho de 2026

Publicado: 29 de agosto de 2026