



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança Autêntica e Criatividade Individual: Papel Mediador da Capacitação Psicológica e Moderador da Segurança Psicológica

Sara Jorge Faria

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

Co-Orientador:

Luís Miguel Simões, PhD candidate, Assistente Convidado, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

setembro, 2025



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Liderança Autêntica e Criatividade Individual: Papel Mediador da Capacitação Psicológica e Moderador da Segurança Psicológica

Sara Jorge Faria

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

Co-Orientador:

Luís Miguel Simões, PhD candidate, Assistente Convidado, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS)

setembro, 2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa desafiante, repleta de aprendizagens e crescimento, tanto pessoal como académico. Este percurso não teria sido possível sem o apoio, o incentivo e a presença de várias pessoas, a quem expresso a minha sincera gratidão.

À minha orientadora, professora Doutora Ana Patrícia Duarte, expresso a mais profunda gratidão pela orientação exigente e dedicada, pela confiança depositada em mim e pelo acompanhamento atento em todas as fases deste trabalho. Ao Professor Luís Miguel Simões, coorientador desta dissertação, agradeço a disponibilidade, a clareza e o apoio prestado, mesmo em momentos particularmente exigentes do seu próprio percurso académico.

Em seguida, agradeço profundamente aos meus pais, pelo amor incondicional, pela confiança e por nunca deixarem de acreditar em mim, mesmo nos momentos em que tudo parecia difícil.

Ao meu irmão, agradeço por, à sua maneira, ser um dos motores da minha persistência. Apesar de muitas vezes pôr à prova a minha paciência, foi precisamente esse “teste” constante que me ajudou a crescer, a desenvolver resiliência e a manter a determinação ao longo deste percurso.

Ao meu namorado, deixo uma palavra especial pela sua serenidade, apoio constante e compreensão ao longo deste processo.

Aos meus avós e restantes familiares e amigos, deixo um agradecimento sentido pelas palavras queridas e pelo carinho constante.

Às minhas amigas Mariana Lemos, Patrícia Silva e Sofia Simões, agradeço pela amizade genuína, pelas palavras de força e por celebrarem comigo cada pequena conquista. À minha colega Mariana Rosa, reconheço a partilha, o apoio mútuo e os momentos de superação que tornaram esta caminhada mais leve e humana.

À equipa da UNICEF Portugal, agradeço por me acolherem e contribuírem para o meu desenvolvimento profissional. Um agradecimento especial à Rita Branco pela confiança, incentivo e motivação ao longo desta etapa.

A todas e a todos, o meu mais sincero obrigada. Esta dissertação é fruto do meu empenho, mas também da presença e do contributo valioso de cada um de vós.

“Tudo parece impossível até que seja feito.”

-Nelson Mandela

Resumo

A liderança autêntica distingue-se pela promoção de relações baseadas em confiança e integridade, diferenciando-se pela congruência entre o “eu” do líder e as suas ações. A criatividade individual, compreendida como a capacidade de gerar ideias inovadoras e úteis, constitui-se como pilar da inovação organizacional, e é estimulada pela motivação intrínseca, autonomia e segurança psicológica. Neste sentido, a capacitação psicológica, definida pela percepção de autonomia, competência, significado e impacto no trabalho, surge como um estado motivacional que potencia a criatividade, sendo favorecida por líderes autênticos. A segurança psicológica, definida como a percepção de que é seguro assumir riscos interpessoais, poderá atuar como condição essencial da criatividade individual, moderando os efeitos da capacitação psicológica na criatividade individual.

O estudo quantitativo, fundamentado numa amostra de 192 diádes líder-subordinado, demonstrou que a liderança autêntica não apresenta um efeito direto significativo na criatividade individual, mas influencia-a indiretamente através da capacitação psicológica, especialmente em contextos de elevada segurança psicológica. O modelo explicou 8,3% da variância da criatividade, confirmando o contributo das variáveis analisadas.

Os resultados obtidos reforçam a importância das práticas de liderança autêntica e da criação de ambientes psicologicamente seguros para estimular a criatividade individual. Em termos práticos, destacam-se a formação e o *feedback 360º* para líderes. Apesar das limitações inerentes ao desenho transversal, o estudo contribui para a compreensão dos mecanismos psicológicos e contextuais que sustentam a ligação entre a liderança autêntica e a criatividade individual.

Palavras-chave: Liderança autêntica; Capacitação psicológica; Segurança psicológica; Criatividade individual.

Códigos de classificação JEL: O15 Human Resources; D23 Organizational Behavior.

Abstract

Authentic leadership is characterised by the promotion of relationships based on trust and integrity, with congruence between the leader's "self" and their actions. Individual creativity, understood as the capacity to generate novel and beneficial ideas, is fundamental in organisational innovation. Intrinsic motivation, autonomy, and psychological safety have been identified as key factors that stimulate individual creativity. In this sense, psychological empowerment, defined by the perception of autonomy, competence, meaning, and impact at work, emerges as a motivational state that enhances creativity and is fostered by authentic leaders. Psychological safety, defined as the perception that it is safe to take interpersonal risks, may act as an essential condition for individual creativity, moderating the effects of psychological empowerment on individual creativity.

The quantitative study, based on a sample of 192 leader-subordinate dyads, demonstrated that authentic leadership exerts an indirect influence on individual creativity, predominantly through the mechanism of psychological empowerment, whose relationship is intensified in contexts of high psychological safety. The model accounted for 8.3% of the variance in creativity and thereby validates the contribution of the analysed variables.

The findings of this study serve to reinforce the notion that authentic leadership practices and the establishment of psychological safe environments are of paramount importance in the stimulation of individual creativity. In practice, the emphasis is on the provision of leadership training and 360° feedback. Despite the inherent limitations of the cross-sectional design, the study contributes to understanding the psychological and contextual mechanisms underpinning the link between authentic leadership and individual creativity.

Keywords: Authentic leadership; Psychological empowerment; Psychological safety; Employee creativity.

JEL classification codes: O15 Human Resources; D23 Organizational Behavior.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Enquadramento Teórico	5
1.1. Liderança Autêntica.....	5
1.2. Criatividade Individual.....	12
1.3. Capacitação Psicológica.....	14
1.4. Segurança Psicológica.....	17
1.5. Hipóteses e Modelo de Investigação.....	18
Capítulo II - Método	27
2.1. Procedimento	27
2.2. Participantes.....	29
2.3. Instrumentos e Medidas.....	30
2.3.1. <i>Liderança Autêntica (variável preditora)</i>	31
2.3.2. <i>Criatividade (variável critério)</i>	31
2.3.3. <i>Capacitação Psicológica (variável mediadora)</i>	32
2.3.4. <i>Segurança Psicológica (variável moderadora)</i>	32
2.3.5. <i>Dados Sociodemográficos</i>	33
Capítulo III - Resultados.....	35
3.1. Estatística Descritiva e Correlações entre Variáveis.....	35
3.2. Teste do Modelo de Investigação.....	36
Capítulo IV - Discussão e Conclusão	43
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	46
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	48
Referências	51
Anexos	75
Anexo A- Consentimento Informado: Chefia Direta.....	75
Anexo B- Instruções de preenchimento: Chefia Direta.....	76

Anexo C- Dados Sociodemográficos: Chefia Direta.....	77
Anexo D- Sistema de Códigos: Chefia Direta.....	78
Anexo E- Escala da Criatividade Individual	79
Anexo F- Consentimento Informado: Participante.....	80
Anexo G- Instruções de Preenchimento: Participante.....	81
Anexo H- Sistema de Códigos: Participante	82
Anexo I- Escala da Liderança Autêntica (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores): Participante.....	83
Anexo J- Escala da Capacitação Psicológica: Participante	84
Anexo K- Escala da Segurança Psicológica: Participante	85
Anexo L- Dados Sociodemográficos: Participante	86

Índice de Quadros

Quadro 2.1- Síntese das principais características sociodemográficas e profissionais da amostra	30
Quadro 3.1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre as Variáveis e Consistências Internas	36
Quadro 3.2- Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Liderança autêntica, Capacitação psicológica e Criatividade individual).....	38
Quadro 3.3 - Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (Liderança autêntica, Capacitação psicológica, Segurança psicológica e Criatividade individual).....	40
Quadro 3.4- Efeitos Condicionados da Liderança Autêntica nos diferentes níveis da Segurança Psicológica	41
Quadro 3.5- Efeitos Indiretos Condicionados da Liderança Autêntica sobre a Criatividade Individual, mediados pela Capacitação Psicológica (LA →CP→CI).....	41

Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de Investigação	26
---	----

Glossário de Siglas

CI - Criatividade Individual

CP - Capacitação Psicológica

LA - Liderança Autêntica

SP - Segurança Psicológica

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Introdução

A criatividade desempenha um papel fundamental na manutenção da vantagem competitiva das organizações, bem como para a sua capacidade de se posicionarem à frente da concorrência (Maulidya, 2021; Parjanen, 2012). Num contexto marcado por rápidas transformações, inovação constante e exigências crescentes de adaptação, é imperativo compreender os fatores que potenciam a criatividade individual no ambiente de trabalho (Amabile & Pratt, 2016; Hughes et al., 2018).

Segundo Chae et al. (2015), a criatividade individual refere-se à capacidade de o indivíduo produzir ideias inovadoras e originais. De acordo com Amabile (1996), esta capacidade é influenciada por três fatores principais, nomeadamente competências técnicas ou específicas da área, competências criativas e motivação para a realização da tarefa. A Amabile também destaca fatores contextuais. Para além dos fatores anteriormente mencionados, a literatura tem vindo a destacar o papel das variáveis contextuais e relacionais na promoção da criatividade em contextos organizacionais. A expressão criativa é influenciada significativamente por diversos fatores, nomeadamente o estilo de liderança, o clima de segurança psicológico, o suporte percebido e o grau de autonomia (Mumford, 2007; Shalley & Gilson, 2004; West & Sacramento, 2023).

Nesse sentido, as organizações devem não só identificar e recrutar colaboradores com traços pessoais favoráveis à criatividade, como também garantir a existência de condições contextuais que estimulam ou favoreçam a sua expressão. Neste processo, a liderança emerge como um fator crucial (Rego et al., 2014). De facto, os líderes desempenham um papel fundamental na promoção, apoio e estímulo da criatividade e inovação.

Num ambiente de trabalho que se caracteriza como turbulento e em constante mudança, as organizações necessitam de líderes capazes de gerir eficazmente situações complexas (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Ademais, é igualmente imperativo que se demonstrem capazes de prevenir e mitigar ambientes cuja cultura de trabalho é tóxica ou destrutiva, com implicações significativas para o bem-estar dos colaboradores, produtividade e sucesso organizacional (Arifin, 2024; Gallus et al., 2013).

A liderança positiva, ainda que constitua um estilo próprio (Cameron, 2012), é muitas vezes interpretada como um conceito alargado que abrange múltiplos modelos de liderança de orientação positiva (Nel et al., 2015). Entre estes destacam-se a liderança servidora (Greenleaf,

1977), a liderança transformacional (Bass, 1999), a liderança autêntica (Avolio et al., 2004), a liderança ética (Brown et al., 2005).

Entre estas abordagens, a liderança autêntica assume um papel central, uma vez que os líderes autênticos promovem uma transformação significativa, ao ajudar os colaboradores a atribuírem sentido ao seu trabalho e a estabelecer uma conexão genuína com aquilo que fazem. É considerada o alicerce de qualquer forma positiva de liderança (May et al., 2003; Ilies et al., 2005), que resulta da combinação entre capacidades cognitivas positivas e um contexto organizacional sólido, promovendo comportamentos positivos tanto nos líderes como nos seus seguidores (Gardner et al., 2005).

Este estilo de liderança caracteriza-se por quatro dimensões fundamentais: autoconsciência, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado da informação e a transparência relacional (Walumbwa et al., 2008). Com base nessas dimensões, a liderança autêntica revela-se adequada para estimular a criatividade e a inovação (Černe et al., 2013), nomeadamente através do processamento equilibrado e do reforço da autoconsciência (Müceli et al., 2013; Rego et al., 2012;)

Contudo, apesar das evidências empíricas (e.g., Müceli et al., 2013; Ribeiro et al., 2019; Siswanti & Muafi, 2025; Stobbeleir, 2011) sugerirem a existência dessa relação, permanece a necessidade de aprofundar a compreensão dos processos e mecanismos que a explicam. É precisamente nesta lacuna que se insere o presente estudo, que procura inovar ao integrar num único modelo a liderança autêntica, a capacitação psicológica e a segurança psicológica como variáveis explicativas da criatividade individual. Embora a literatura reconheça o papel positivo da liderança autêntica na criatividade, são ainda limitadas as investigações que analisam em simultâneo os processos mediadores e moderadores que sustentam essa relação, justificando assim a pertinência da investigação. Nesse sentido, o presente estudo tem como principal objetivo testar um modelo teórico que aprofunde a compreensão da relação entre liderança autêntica e criatividade individual, integrando a capacitação psicológica e a segurança psicológica, como variáveis explicativas, tanto como mediadora, como moderadora, respetivamente.

A capacitação psicológica diz respeito a uma experiência individual de motivação intrínseca, baseando-se assim nas cognições que o indivíduo desenvolve sobre si próprio em relação ao seu papel no trabalho (Spreitzer, 1995). Tem-se destacado como uma variável mediadora relevante entre práticas de liderança e comportamentos criativos (e.g., Zhang & Bartol, 2010; Zhang et al., 2023). Por outro lado, a segurança psicológica, definida como uma crença partilhada de que a equipa é um ambiente seguro para a assunção de riscos interpessoais

(Edmondson, 1999), poderá desempenhar um papel moderador, ao condicionar o impacto da capacitação psicológica na criatividade. Por outras palavras, a segurança psicológica representa um elemento fundamental para que os colaboradores expressem livremente as suas ideias, assumam riscos interpessoais sem receio de represálias, criando condições propícias à expressão da criatividade (Reiter-Palmon & Millier, 2023). Deste modo, o efeito da capacitação psicológica na criatividade tende a manifestar-se de forma mais consistente quando integrado num clima marcado pela abertura e confiança (Hasanein & Musaddag Elrayah, 2025). Neste sentido, o presente estudo procura responder às seguintes questões de investigação: (1) Qual é o efeito da percepção de uma liderança autêntica na criatividade individual?; (2) A capacitação psicológica medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual?; (3) A segurança psicológica modera o efeito da capacitação psicológica na criatividade individual?; e, por último, (4) A segurança psicológica modera o efeito indireto da liderança autêntica na criatividade individual, via capacitação psicológica?

Por fim, no que diz respeito à estrutura da dissertação, o primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura relativa aos principais construtos abordados nesta investigação, nomeadamente, liderança autêntica, capacitação psicológica, segurança psicológica e criatividade individual, assim como à forma que estes se inter-relacionam, permitindo formular as hipóteses em estudo. Seguidamente, é descrito o método do estudo, incluindo o procedimento de recolha de dados, a caracterização da amostra e as medidas utilizadas para operacionalizar as variáveis. No capítulo seguinte, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos através da análise estatística. Por último, expõem-se as conclusões centrais do estudo e as suas implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. Liderança Autêntica

A liderança tem sido amplamente conceptualizada como um processo comportamental de influência, no qual um indivíduo¹ orienta e motiva os seus seguidores no sentido da concretização de objetivos comuns (Northouse, 2010; Sternberg, 1985). O conceito de liderança autêntica emergiu da confluência entre os estudos sobre liderança, psicologia positiva e comportamento organizacional positivo (Walumbwa et al., 2008). Este modelo baseia-se em valores éticos, autoconsciência e transparência, sendo considerado fundamental para o desenvolvimento organizacional sustentável e o bem-estar dos seguidores (Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008).

A autenticidade, enquanto construto psicológico, é amplamente compreendida como a congruência entre o verdadeiro “eu” de um indivíduo e a forma como este conduz a sua vida e interage com o mundo. Neste sentido, a autenticidade reflete não apenas o autoconhecimento, mas também a coerência entre os pensamentos, emoções e ações. Segundo Harter (2002), a autenticidade não se limita ao reconhecimento das experiências pessoais, como pensamentos, emoções, necessidades, desejos e crenças, mas também exige a capacidade de agir em conformidade com o verdadeiro “eu”, demonstrando integridade e consistência nas diferentes esferas da vida. Kernis (2003) define autenticidade como “...o funcionamento desobstruído do verdadeiro eu, ou do núcleo central de si mesmo, nas atividades do dia-a-dia...” (p.13), sublinhando a importância de uma existência alinhada com os valores e crenças fundamentais de cada pessoa. Ao longo do tempo, o conceito de autenticidade evoluiu, passando pelas ideias modernistas de autodeterminação, consistência e confiabilidade, e culminando nos questionamentos pós-modernistas acerca da sua viabilidade numa sociedade caracterizada pela multiplicidade do “eu” (Harter, 2002; Kernis & Goldman, 2006; Taylor, 1991). Apesar destas interrogações, a psicologia positiva reforça autenticidade como um elemento central do bem-estar individual e relacional, promovendo uma existência mais alinhada com os valores e uma expressão genuína do “eu” interior. Esta abordagem psicológica contribuiu de forma significativa para a consolidação do modelo da liderança autêntica, um modelo que valoriza a transparência, a coerência e os princípios éticos. Assim, a autenticidade é assumida como um pilar essencial, não só para a realização pessoal, mas também para a construção de relações

¹ No presente estudo, o termo “indivíduo” aplica-se tanto a indivíduos do sexo masculino como do sexo feminino.

genuínas e para a criação de ambientes sociais e organizacionais mais saudáveis e suscetíveis (George, 2003; Rogers, 1961).

A liderança autêntica, numa primeira definição, é descrita como um processo que combina capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, resultando em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e colaboradores (Luthans & Avolio, 2003). Walumbwa et al. (2008) expandiram a definição ao incorporar quatro dimensões fundamentais, sendo esta a utilizada nesta dissertação. Desse modo, definem a liderança autêntica como um padrão de comportamento do líder que promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético favorável, promovendo o autodesenvolvimento positivo. Esse modelo baseia-se em quatro dimensões interdependentes, autoconsciência, transparência relacional, perspetiva moral internalizada e processamento equilibrado, que contribuem para a eficácia e impacto positivo da liderança autêntica.

A autoconsciência representa o grau em que o líder comprehende os seus pontos fortes e fracos, a natureza multifacetada de si próprio, como é percebido pelos outros e de que forma influencia ou impacta os demais (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008). Este autoconhecimento permite ao líder agir de forma alinhada com os seus princípios e valores centrais, mantendo a integridade em todas as circunstâncias. Além disso, a autoconsciência inclui a percepção de como os seguidores interpretam as ações e decisões do líder, promovendo relações de confiança e respeito mútuo.

A transparência relacional caracteriza-se pela autenticidade nas interações do líder com os seus seguidores, isto é, pela apresentação do verdadeiro eu do líder, incluindo os seus sentimentos e pensamentos genuínos, aos seguidores (Avolio et al., 2004; Shamir & Eilam, 2005). Além de encorajar a reciprocidade, criando um ambiente onde os colaboradores também se sentem seguros para expressar ideias e preocupações sem receio de julgamento, esta dimensão é crucial para estabelecer e manter a confiança no contexto organizacional, dado que os seguidores percebem o líder como uma pessoa verdadeira e confiável.

A perspetiva moral internalizada refere-se à capacidade de o líder autêntico orientar os seus comportamentos e decisões com base em valores e padrões morais profundamente interiorizados, em vez de se deixar influenciar por pressões provenientes do grupo, da organização ou da sociedade (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008; Shamir & Eilam, 2005). Esta dimensão implica agir em consonância com valores pessoais profundamente

enraizados, mesmo em contextos desafiadores, o que permite ao líder ser reconhecido como um modelo de integridade. Essa postura incentiva os seguidores a adotarem comportamentos éticos semelhantes, promovendo, assim, uma cultura organizacional positiva e justa.

Por último, o processamento equilibrado refere-se ao grau em que o líder analisa objetivamente todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão e solicita opiniões que desafiem posições profundamente enraizadas (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Esta dimensão implica considerar múltiplos pontos de vista, analisar dados de forma crítica e evitar preconceitos ou julgamentos *a priori*, sendo especialmente relevante em contextos de incerteza ou complexidade, onde as decisões ponderadas são essenciais para minimizar riscos e/ou maximizar oportunidades.

Estas quatro dimensões, quando integradas, constituem a essência da liderança autêntica, permitindo ao líder agir de forma ética, transparente e alinhada com os seus valores (Luthans & Avolio, 2003). Embora analisadas individualmente, estas dimensões operam de forma interligada, promovendo uma atuação coerente do líder, sustentada na integridade, na escuta ativa e na abertura relacional (Walumbwa et al., 2008). Esta integração contribui para a construção de um ambiente organizacional favorável ao crescimento pessoal e profissional, onde a colaboração, o pensamento positivo e o desenvolvimento mútuo são incentivados (Bakker, 2017; Jiang & Luo, 2018; Luthans et al., 2008). Os líderes autênticos utilizam estas dimensões para inspirar confiança e fomentar o desenvolvimento dos seus seguidores, promovendo organizações mais resilientes, éticas e colaborativas (Semedo et al., 2017). Neste sentido, Luthans e Avolio (2003) salientam que o líder autêntico se caracteriza por demonstrar confiança, esperança, otimismo, resiliência e um forte sentido ético e moral. Atua de forma coerente com os seus valores pessoais profundamente interiorizados, e orienta a sua ação para o desenvolvimento dos seus colaboradores, promovendo no seu seio o crescimento pessoal e a capacidade de liderança (Avolio et al., 2004; Duarte et al., 2021). Desta forma, o líder autêntico não se distingue apenas pelo impacto positivo no desempenho organizacional, mas também pela sua capacidade de transformar os seguidores em futuros líderes, contribuindo para uma cultura organizacional sólida, orientada por valores e para o futuro (Avolio & Gardner, 2005).

A liderança autêntica distingue-se de outros modelos amplamente estudados, nomeadamente a liderança carismática, transformacional, transacional, ética, e servidora, embora partilhe com alguns destes determinadas características (Quadro 1.1). Esta comparação

torna-se essencial para clarificar os fundamentos e a aplicabilidade do modelo autêntica em contextos organizacionais e contemporâneos.

Quadro 1.1 - *Síntese das definições da liderança carismática, transformacional, transacional, ética e servidora.*

Estilos de Liderança	Autores	Definição
Liderança Carismática	House, 1976	A liderança carismática refere-se a um estilo de liderança no qual o líder exerce uma influência intensa e difusa sobre os seguidores, que afeta as suas orientações normativas, crenças e comportamentos.
Liderança Transformacional	Bass, 1999	A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade do líder de motivar os seus seguidores a transcender os interesses pessoais imediatos, através da influência idealizada (carisma), da motivação inspiradora, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada.
Liderança Transacional	Burns, 1978	A liderança transacional assenta em trocas claramente definidas entre líder e seguidores, nas quais a atribuição de recompensas e a aplicação de punições são utilizadas como mecanismos para assegurar a conformidade e a alcançar o desempenho desejado.

Liderança Ética

Brown et al.,
2005

“a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção dessa conduta aos seguidores por meio do reforço da comunicação bidirecional e da tomada de decisões” (p. 120)

Liderança Servidora

Greenleaf, 1977

“O líder-servidor é, antes de tudo, um servidor. Tudo começa com um sentimento natural de querer servir, de servir primeiro. Em seguida, a escolha consciente leva a pessoa a aspirar à liderança” (p. 27)

Fonte: Elaboração própria

Começando pela liderança carismática (Quadro 1.1), esta caracteriza-se por uma filosofia de inclusão, em que os líderes estruturam uma visão apelativa do futuro, que permite ao coletivo (grupo de seguidores) reforçar a sua identidade e normas de grupo (Lovelace et al., 2019). Segundo House (1977), este estilo de liderança envolve a criação de um sentido de missão, a transmissão de esperança e a apresentação de uma visão inspiradora do futuro, criando, deste modo, um ambiente de trabalho enérgico e motivador. A liderança carismática traduz-se, portanto, num processo de transformação dos seguidores de um estado presente para um estado futuro melhorado, dado que revela sensibilidade às necessidades individuais e ao contexto, articula uma visão mobilizadora e assume riscos pessoais e comportamentos não convencionais, por forma a converter a preocupação com os seguidores em dedicação e compromisso para com uma causa comum (Conger & Kanungo, 1987; Conger & Kanungo, 1994). Em contrapartida, a liderança autêntica, assenta em relações genuínas e na tomada de decisões éticas, favorece uma cultura organizacional baseada na confiança, inclusão e transparência (Zhu, 2025). O comportamento dos líderes autênticos distingue-se pela genuinidade, ética, consistência e verificabilidade, fatores que contribuem para a construção da confiança dos colaboradores, sendo que se destacam duas dimensões, a transparência relacional e a perspetiva moral internalizada, que reforçam essa confiança, na medida em que a transparência constitui um

elemento central da autenticidade e revela-se essencial para o desenvolvimento de relações de confiança entre os líderes (Agote et al., 2015; Hassan, 2011; Zhu, 2025). De igual modo, ao agirem de acordo com princípios morais, credibilidade e integridade, os líderes autênticos promovem a confiança mútua dentro da organização (Qiu et al., 2019).

No que respeita à liderança transformacional (Quadro 1.1), esta distingue-se pela capacidade de motivar e inspirar os seguidores a superar expectativas e alcançar resultados extraordinários (Robbins & Coulter, 2007). Assenta em quatro dimensões essenciais: influência idealizada (carisma), motivação intrínseca, estimulação e consideração individualizada. Os líderes transformacionais atuam como mentores, ao promoverem a aprendizagem, o crescimento pessoal e o sucesso dos colaboradores. Criam contextos estimulantes, servem de exemplo, desafiam os liderados a pensar de forma inovadora, despertam emoções positivas e fomentam um ambiente de confiança e compromisso mútuo (Bass & Avolio, 1997). A liderança autêntica partilha elementos concetuais com a liderança transformacional, como a promoção do desenvolvimento dos seguidores e a coerência entre valores e comportamentos. No entanto, distingue-se por colocar por colocar maior ênfase na expressão fiel do “eu”, na transparência relacional e na construção de relações duradouras e autênticas (Malloy & Kavussanu, 2021; Walumbwa et al., 2008). A autoconsciência (expressão fiel do “eu”) permite ao líder agir em conformidade com os seus valores internos, independentemente das circunstâncias, manifestando-se em comportamentos regulados por uma perspetiva moral internalizada, que fortalecem relações de confiança e duradouras com os seguidores (Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Além disso, os líderes autênticos por permanecerem fiéis a si mesmo, lideram com propósito e demonstram elevados níveis de autorregulação ao integrar as perspetivas dos seguidores com os seus próprios valores (Avolio & Gardner, 2005). Por fim, promovem autenticidade entre os seguidores, desenvolvem relações duradouras e influenciam-nos a tornarem-se igualmente autênticos (Gardner et al., 2005).

A liderança transacional (Quadro 1.1) enfatiza a dinâmica da troca entre líderes, colegas e seguidores, baseando-se numa relação de reciprocidade em que o cumprimento dos objetivos é recompensado. De acordo com Bass e Riggio (2006), este estilo de liderança envolve definição clara das expectativas, bem como das condições e recompensas associadas ao seu cumprimento. Os líderes transacionais atuam dentro dos limites da cultura organizacional, tendo como base normas, procedimentos e regulamentos estabelecidos. Por outro lado, a liderança autêntica procura inspirar os colaboradores através do exemplo e da integridade pessoal, que promovem o desenvolvimento individual e a sustentabilidade das relações no contexto organizacional (Chen & Sripophon, 2022; Kleynhans et al., 2022).

A liderança ética (Quadro 1.1), baseia-se na conduta moral do líder, nos valores normativos e no compromisso com o bem-estar coletivo (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006; Ughulu, 2024). Para além disso, envolve moldar comportamentos que estejam em conformidade com as normas aceites, promovendo-os através da tomada de decisões, da interação e da conduta pessoal (Demirtas & Akdogan, 2015). Brown e Treviño (2006) reforçam esta perspetiva ao salientar que o líder ético atua como uma referência ética dentro da organização, ao influenciar os seus seguidores através da comunicação bidirecional, da definição de padrões éticos claros e da implementação de mecanismos de recompensa e sanções. O principal objetivo reside em agir corretamente, isto é, tomar decisões justas, equitativas e moralmente responsáveis. Embora também esteja enraizada na ética, a liderança autêntica vai além da conduta normativa, é uma forma de liderança que assenta na presença genuína do líder, ultrapassando a mera posição hierárquica e permitindo-lhe manter-se fiel a si próprio, em simultâneo com a sua fidelidade ao contexto organizacional (Wulffers et al., 2016). A liderança autêntica integra a autoconsciência, a experiência de fluxo, a autoestima e a autoexpressão, que influenciam as relações de troca social e potencia as emoções positivas entre líderes e seguidores, assim como o respetivo bem-estar (Ilies et al., 2005). Ademais, os líderes autênticos promovem a confiança mútua no contexto organizacional e estabelecem relações positivas entre superiores e subordinados, ou mesmo entre colegas, que possibilita a compreensão e expressão autêntica do “eu” e dos sentimentos relativos aos outros (Wei et al., 2016).

Por fim, a liderança servidora (Quadro 1.1) centra-se em colocar as necessidades dos seguidores e das partes interessadas em primeiro lugar, uma vez que defende que, ao priorizar o desenvolvimento e o bem-estar dos seguires, criam-se as condições necessárias para que os objetivos organizacionais sejam alcançados a longo prazo (Greenleaf, 1977). De acordo com Eva et al. (2019), este tipo de liderança caracteriza-se por ser orientada para o outro, desenvolvendo-se através de uma relação individual com os seguidores, com o propósito de redirecionar o foco de si próprio para os outros. Nesse sentido, os líderes servidores colocam os interesses dos seguidores acima dos interesses pessoais (Palomino et al., 2021). Já os líderes autênticos distinguem-se por serem fiéis a si próprios, sobretudo quando expressam comportamentos como a honestidade, a sinceridade e a vivência coerente dos seus valores (Leroy et al., 2015). A liderança servidora e a liderança autêntica apresentam semelhanças, nomeadamente ao desenvolverem relações harmoniosas entre os líderes e seguidores, caracterizadas pela autenticidade no relacionamento e pela promoção do desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Luthans & Avolio, 2003; Sendjaya et al., 2008; Van Dierendonck,

2011). Contudo, distinguem-se principalmente pela ênfase: enquanto a liderança autêntica inicia-se no “eu” do líder, isto é ser verdadeiro consigo mesmo, a liderança servidora começa no outro, ou seja, cuidar e servir os seguidores.

Desta forma, apesar de existirem pontos de convergência entre a liderança autêntica e esses modelos, a liderança autêntica distingue-se pelas características únicas, sendo frequentemente descrita como o alicerce ou “ingrediente-chave” que sustenta outras formas positivas de liderança e o seu desenvolvimento (Simons, 1999; Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Mhatre, 2012). Neste sentido, o líder autêntico apresenta-se como um tipo de liderança abrangente e integradora, que não apenas cumpre exigências éticas e relacionais, como também oferece bases sólidas para o desenvolvimento de culturas organizacionais sustentáveis e transparentes.

Em contraste, alguns autores têm criticado o conceito de liderança autêntica, nomeadamente através da acusação de *gaslighting*, cuja crítica central aponta que a teoria da liderança autêntica é vaga, excessivamente simplificada e pouco rigorosa, tanto na formulação como na forma que é avaliada (Alvesson & Einola, 2022). No entanto, a literatura continua a reconhecer que a liderança autêntica se tem revelado útil.

1.2. Criatividade Individual

A criatividade é essencial para o sucesso dos colaboradores, sobretudo num cenário como o atual, em que os avanços tecnológicos ocorrem a um ritmo acelerado e transformam profundamente as dinâmicas de trabalho (Whiting, 2020). Contudo, fomentar a criatividade representa um desafio significativo para as organizações, dado que existem fatores que podem inibi-la, tais como a ausência de autonomia, a escassez de recursos, a aversão ao erro, e determinadas características da cultura organizacional (Amabile et al., 1996; Shalley et al., 2004). A criatividade é reconhecida como um elemento fundamental para a adaptação a sistemas, procedimentos e serviços inovadores, sem os quais as organizações dificilmente prosperarão (Amabile et al., 2005). Para manterem a competitividade, as organizações devem investir no desenvolvimento da criatividade, especialmente num contexto de constante evolução tecnológica, alterações nos sistemas e um ambiente económico dinâmico (Baer, 2012; Cerne et al., 2013).

No contexto organizacional, a criatividade individual refere-se à capacidade de os colaboradores produzirem ideias novas e úteis no desempenho das suas funções (Zhou & George, 2001). Trata-se de um recurso central para a inovação e sustentabilidade organizacional

Neste sentido, Amabile (1983) caracteriza a criatividade como “um produto ou resposta que é (a) tanto nova como apropriada, útil, correta ou valiosa para a tarefa em questão, e (b) originada de uma tarefa heurística em vez de algorítmica” (p. 360). De forma ampla, a criatividade individual pode ser entendida como um processo que se organiza em três fases distintas, nomeadamente a conceção, a promoção e a implementação de ideias inovadoras aplicáveis a produtos, serviços ou processos (Amabile, 1988; Shalley et al., 2004). Neste sentido, engloba não apenas os processos mentais e o pensamento criativo do indivíduo, mas também um conjunto de atividades associadas, que incluem: a identificação do problema a ser resolvido, a recolha e análise de informação relevante, a formulação de ideias e alternativas e a apreciação crítica das ideias produzidas (Mumford et al., 1991). É, portanto, considerada um fenómeno multifatorial, que pode ser influenciado por uma combinação de dimensões, tais como cognitivas, emocionais e motivacionais.

Entre essas dimensões, destaca-se a motivação intrínseca, caracterizada pelo interesse, prazer e desafio da tarefa, sendo particularmente determinante na ativação do potencial criativo dos indivíduos (Amabile, 1994; van Knippenberg & Hirst, 2020). Além disso, a motivação está fortemente associada à percepção de autonomia e ao sentimento de reconhecimento no contexto laboral, os quais, por sua vez, funcionam como estímulos ao envolvimento e à dedicação à tarefa (Cohen-Meitar et al., 2019).

Neste enquadramento, a perspetiva interacionista de Woodman et al. (1993) vem reforçar esta visão integrada da criatividade, ao considerar que resulta da interação dinâmica entre características individuais e fatores contextuais. De acordo com este modelo, as qualidades de um indivíduo, a dinâmica de grupo e o ambiente organizacional interagem de forma a produzir criatividade.

A investigação recente tem vindo a destacar a liderança como um fator contextual determinante na expressão da criatividade individual. Em particular, segundo Duarte et al. (2021), a liderança autêntica assume um papel relevante na estimulação da criatividade individual. Consequentemente, torna-se essencial que as organizações e os seus líderes adotem estilos de liderança alicerçados na autenticidade, transparência e genuinidade.

Por outro lado, importa reconhecer que o processo criativo implica frequentemente riscos, ambiguidade e dilemas éticos, os quais podem inibir os colaboradores de partilharem ideias quando não percecionam um clima organizacional que favoreça o apoio ou a segurança psicológica (Ribeiro et al., 2019).

Embora os efeitos da liderança autêntica na criatividade sejam reconhecidos, a literatura aponta para a possibilidade de esta relação ser explicada por determinados estados psicológicos

que atuam como variáveis mediadoras e também influenciada por fatores contextuais que exercem um papel moderador. A compreensão destes mecanismos será aprofundada nas secções seguintes, onde se exploram as variáveis mediadoras e moderadoras propostas no presente modelo teórico.

1.3. Capacitação Psicológica

A capacitação psicológica (ou *psychological empowerment*) é um conceito amplamente discutido no campo da psicologia organizacional e da gestão das pessoas. Este conceito emergiu da psicologia industrial-organizacional e é definido como a oportunidade de os indivíduos exercerem autonomia, realizarem escolhas, assumirem responsabilidades e participaremativamente nos processos de tomada de decisão dentro da organização. A perspetiva centra-se na percepção dos trabalhadores sobre o seu nível de capacitação, representando uma dimensão crucial no contexto organizacional (Spreitzer, 1995, 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Está associada a níveis de motivação intrínseca, aos sentimentos dos colaboradores e à sua visão individual sobre o trabalho. De acordo com Menon (2001), a capacitação psicológica é um estado cognitivo caracterizado pela percepção de controlo, de competência e internalização de objetivos, alcançado quando estados psicológicos promovem uma mudança positiva na percepção de capacitação. Segundo Wang et al. (2025), a capacitação psicológica deve ser entendida como um processo dinâmico e contextualmente dependente, variando consoante o ambiente organizacional e a experiência individual. Ao contrário de abordagens estruturais da capacitação, centradas na redistribuição formal de poder, a capacitação psicológica foca-se na percepção subjetiva do indivíduo acerca da sua capacidade de agir de forma autónoma e eficaz no seu trabalho.

Assim, a capacitação psicológica manifesta-se como a motivação interna, refletindo a sua experiência motivacional, fundamentada em cognições sobre si próprio e sobre a sua relação com o seu papel no trabalho (Spreitzer, 1995). Este conceito reflete, simultaneamente, um processo individual que consolida sentimentos de eficácia pessoal entre os membros da organização (Conger et al., 2000) e uma orientação motivacional ativa, associada à percepção de controlo sobre o trabalho (Boudrias et al., 2014). Como tal, a capacitação psicológica relaciona-se com uma motivação intrínseca orientada para a tarefa, refletindo um senso de autocontrolo em relação ao próprio trabalho e um envolvimento ativo com o papel profissional (Seibert et al., 2011).

Entre as diversas abordagens explicativas, o modelo cognitivo da capacitação psicológica desenvolvido por Thomas Velthouse (1990), com base nos estudos de Conger e Kanungo (1988) e, posteriormente, operacionalizado por Spreitzer (1995), destaca-se como um dos mais consistentes e amplamente aplicados (Arciniega & Menon, 2013; Boudrias et al., 2014; Jose & Mampilly, 2014). É esta a definição adotada no presente estudo. Este modelo conceptualiza a capacitação psicológica como uma construção motivacional composta por quatro dimensões cognitivas fundamentais: significado, competência, autodeterminação e impacto. Estas dimensões refletem diferentes aspectos da motivação intrínseca dos indivíduos no contexto laboral e são fundamentais para entender a relação entre o colaborador e o seu papel no trabalho.

O significado refere-se ao sentimento de compromisso do indivíduo com os objetivos do trabalho, baseado na compatibilidade entre as tarefas desempenhadas e os seus valores e crenças pessoais (Spreitzer, 1995). Esta dimensão representa o ajuste entre as exigências dos papéis do trabalho e os valores intrínsecos de cada colaborador (Nord et al., 1990). É fortemente influenciada pelo conteúdo das tarefas e pela clareza dos objetivos organizacional, que devem ser percebidos como significativos para o indivíduo (Gilson & Shalley, 2004). Experimentar significado transcende os resultados externos e constitui uma motivação intrínseca fundamental, alinhando os colaboradores com os objetivos organizacionais e promovendo maior compromisso.

A competência, ou autoeficácia, traduz-se na crença que os indivíduos têm na sua capacidade de executar tarefas de forma eficaz e alcançar o sucesso (Bandura, 1993; Spreitzer, 1995). Esse sentimento de confiança reflete-se em esforços persistentes diante de situações desafiadoras, elevados padrões de desempenho e melhores resultados organizacionais. A experiência prévia de sucesso, a formação e o reconhecimento das capacidades individuais contribuem para este sentimento (Morgeson et al., 2005). Indivíduos que acreditam nas suas competências são mais propensos a apresentar persistência, a superar dificuldades e alcançar objetivos com sucesso (Spreitzer, 1995).

A autodeterminação refere-se à percepção de autonomia e controlo que o colaborador tem sobre os processos e métodos de trabalho (Deci et al., 1989; Zhang & Bartol, 2010). Inclui a capacidade de tomar decisões sobre como realizar tarefas, selecionar procedimentos e definir esforços, promovendo um sentido de liberdade e independência (Ayala Calvo & García, 2017; Spector, 1986). Este grau de autonomia contribui para maior satisfação e adaptação às exigências organizacionais.

Por fim, o impacto descreve a percepção do colaborador sobre a sua capacidade de influenciar resultados estratégicos, operacionais e administrativos dentro da organização

(Ashforth, 1989; Ro & Chen, 2011). Indivíduos com um elevado grau de impacto acreditam na sua capacidade de moldar os resultados organizacionais e enfrentar desafios estratégicos com confiança, promovendo a resiliência e o desempenho em situações complexas.

Enquanto conceito multifacetado e dinâmico, a capacitação psicológica evolui em função das experiências individuais e organizacionais, sendo moldada por contextos e práticas situacionais (Adams, 2003; Indradevi, 2012; Rashed & Fekry, 2015). A sua natureza adaptativa sublinha a importância de identificar os fatores que promovem este processo no ambiente de trabalho, permitindo aos colaboradores desenvolver confiança e motivação para moldar os seus papéis e contribuir significativamente para os objetivos organizacionais (Spreitzer, 1995).

Estudos sugerem que a capacitação psicológica tem um impacto direto na motivação intrínseca, que por sua vez, é um fator importante para a criatividade. Os indivíduos capacitados psicologicamente, que sentem que têm controlo sobre o seu trabalho, são mais propensos a envolverem-se em atividades criativas, procurando soluções inovadoras e originais para os problemas (Shalley et al., 2004), e que os ajudem a transformar as suas ideias em resultados criativos (Bakker & Xanthopoulou, 2013). Além disso, demonstram uma sensação de autonomia e liberdade ao desempenharem as suas funções e, por conseguinte, têm maior iniciativa pessoal para gerar ideias criativas e orientadas para a mudança no local de trabalho (Alge et al., 2006). Desta forma, de acordo com Zhang e Bartol (2010), quando os colaboradores acreditam que podem influenciar os resultados organizacionais, é mais provável que criem, defendam e implementam novas ideias.

Spreitzer (1995) argumenta que a capacitação psicológica pode ser vista como um antecedente da motivação intrínseca, que é essencial para a criatividade, pois indivíduos motivados de forma intrínseca tendem a demonstrar mais persistência e dedicação ao processo criativo. No entanto, como apontado por Shalley et al. (2004), embora a teoria tenha sugerido que a capacitação psicológica afeta a criatividade por meio da motivação intrínseca, as evidências empíricas desse efeito ainda são limitadas. Por outro lado, Hasan e Touma (2015) identificaram uma relação positiva entre a capacitação psicológica dos colaboradores e a sua criatividade, uma vez que fatores como a partilha de informações, a preferência por equipas autónomas e a flexibilidade no trabalho são essenciais para promover a criatividade dos colaboradores, devido à maior liberdade para experimentar e inovar. De forma convergente, Hirmawan et al., (2023) concluíram que a motivação potencia a criatividade individual dos colaboradores, incentivando-os a explorar novas formas e estratégicas, a assumir riscos e a demonstrar maior entusiasmo no desempenho das funções. Estes autores reforçam ainda que a capacitação psicológica deve ser entendida como uma técnica de gestão capaz de aumentar a

eficácia da organização, ao exercer uma influência direta e positiva sobre a criatividade. Além disso, a combinação de competência, autonomia, sentido de propósito e impacto é fundamental para a capacitação que, consequentemente, facilita a produção de novas ideias e soluções criativas (Ghorbani & Ahmadi, 2011; Tang et al., 2025). Adicionalmente, a autonomia e a capacidade de realizar tarefas de forma independente aumentam significativamente a probabilidade de os colaboradores expressarem comportamentos criativos (Knezovic & Musrati, 2018; Tang et al., 2025).

1.4. Segurança Psicológica

No atual contexto empresarial dinâmico, as organizações dependem cada vez mais dos seus colaboradores, por forma a aprimorar processos e práticas, incentivar a partilha de novas ideias, a colaboração, e a experimentar métodos inovadores (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2011). No âmbito da sociedade de risco, os indivíduos são cada vez mais confrontados com situações de incerteza, tanto no trabalho como na vida pessoal, o que influencia o pensamento, emoções e comportamentos, que desperta a necessidade e a motivação para lidar com a incerteza e mitigar riscos (Cañadas et al., 2019). Porém, estas atividades podem representar riscos para os mesmos, nomeadamente desafiar as normas estabelecidas ou enfrentar a desaprovação dos colegas (Tyagi et al., 2017). Desta forma os colaboradores podem hesitar em contribuir para os processos de aprendizagem, o que pode retardar tanto a aprendizagem individual como a organizacional (Lisetyaningrum & Padmantyo, 2023). Assim, a segurança psicológica torna-se essencial para que os indivíduos se sintam seguros, confiantes e capazes de ajustar os comportamentos perante os desafios constantes do contexto organizacional em transformação (Edmondson & Lei, 2014).

O conceito de segurança psicológica (ou *psychological safety*) surgiu na literatura há mais de 50 anos, tem raízes nas investigações sobre mudanças organizacionais realizadas por Schein e Bennis (1965), sendo descrito como a percepção de um ambiente no qual é possível assumir riscos e, mesmo assim, sentir-se em segurança. Posteriormente, foi definido como a crença partilhada de que é seguro assumir riscos interpessoais no local de trabalho, sendo essencial para a aprendizagem, desempenho da equipa, bem como para estimular a disposição dos colaboradores em contribuir para objetivos comuns (Edmondson, 1999, 2003). Dessa forma, Diabes et al. (2021) consideram a segurança psicológica a condição em que os membros da organização se sentem à vontade para expressar preocupações e assumir riscos. No momento de decidir sobre determinados microcomportamentos, os indivíduos realizam uma avaliação implícita dos riscos interpessoais

envolvidos em ações, nomeadamente fazer perguntas, procurar *feedback*, relatar erros ou apresentar novas ideias, dado que estas podem ser percecionadas pelos outros como sinais de ignorância, perturbação, crítica ou até incompetência (Jiang et al., 2019). Com isto, os colaboradores que expericiam elevados níveis de segurança psicológica sentem-se encorajados a expressar as suas ideias e a manifestar-se sem receio de exclusão ou crítica (Edmonson, 2004). Contrariamente, quando os colaboradores apresentam um baixo nível de segurança psicológica, sentem-se desencorajados a desafiar as normas estabelecidas e a lidar com incertezas e riscos associados à organização (Munawar et al., 2023).

Deste modo, a segurança psicológica no local de trabalho possibilita que os colaboradores assumam riscos inovadores, que promove um maior envolvimento em tarefas como resolução de problemas e projetos criativos (Frazier et al., 2017). Assim, é fundamental que as lideranças assegurem a existência de um ambiente psicologicamente seguro dentro da organização. A segurança psicológica é fundamental para promover um ambiente em que os indivíduos se sintam valorizados, respeitados e ouvidos. De acordo com Edmondson (2018), os líderes fomentam a comunicação aberta e oferecem suporte contínuo aos colaboradores, ao priorizarem a construção de um local de trabalho psicologicamente seguro.

1.5. Hipóteses e Modelo de Investigação

A criatividade individual resulta de uma interação dinâmica entre fatores pessoais e contextuais (Amabile et al., 2004; Park et al., 2023; Shalley & Gilson, 2004; Sternberg, 2025). Entre os fatores contextuais, a liderança assume um papel determinante, destacando-se como um dos principais impulsionadores da criatividade no ambiente de trabalho. A literatura tem evidenciado que os comportamentos e as características dos líderes podem influenciar de forma significativa os níveis de criatividade dos colaboradores, seja facilitando, limitando ou inibindo o desenvolvimento de ideias criativas (e.g., Carmella et al., 2024, Liu et al., 2025; Raj et al., 2025).

A liderança autêntica tem sido apontada como a base dos estilos de liderança positivos (May et al., 2003; Ilies et al., 2005). Como anteriormente referido, este modelo comprehende quatro dimensões fundamentais: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspetiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008). Estas dimensões permitem ao líder estabelecer relações sustentadas na confiança, respeito e integridade, fomento um ambiente seguro que favorece a expressão de ideias e a exploração criativa (Rego et al., 2014; Shang et al., 2019). Em particular, o processamento equilibrado e a transparência

relacional promovem a abertura do líder a acolher ideias criativas, mesmo quando estas implicam mudanças significativas (Semedo et al., 2017).

A liderança autêntica tem sido associada a diversas atitudes e comportamentos positivos, incluindo maior criatividade, satisfação no trabalho, desempenho e adaptação (Alzghoul et al., 2018; Duarte et al., 2021; Semedo et al., 2016). Líderes autênticos cultivam relação baseadas em comportamentos éticos e transparentes, promovendo a confiança e o respeito mútuo. Esta postura cria um clima psicológico seguro onde os colaboradores se sentem encorajados a explorar ideias não convencionais sem receio de julgamento (Almutairi et al., 2024; Appels, 2023; Semedo et al., 2019). Além disso, ao concentrarem-se nos talentos e pontos fortes, os líderes autênticos facilitam o desbloqueio do seu potencial criativo (Luthans & Avolio, 2003).

Semedo et al. (2016) demonstraram que as percepções da liderança autêntica contribuem para níveis mais elevados de criatividade dos colaboradores. Em investigação subsequente, Semedo et al. (2018) confirmaram que a autenticidade do líder potencia o compromisso afetivo, o que, por sua vez, reforça o envolvimento criativo dos membros da equipa. Do mesmo modo, estudos conduzidos Leroy et al. (2012) e Černe et al. (2013) identificaram que os líderes autênticos são promotores de emoções positivas, um fator crítico no estímulo dos comportamentos criativos. De forma mais específica, o feedback construtivo, uma característica dos líderes autênticos, que se tem mostrado um fator que potencia o comportamento criativo (Christensen-Salem et al., 2018).

Adicionalmente, líderes autênticos tendem a estimular comportamentos organizacionais positivos nos colaboradores, nomeadamente a cooperação entre colegas, a participação ativa nas atividades organizacionais, a realização de tarefas além das responsabilidades atribuídas e o desenvolvimento de ideias criativas (Ribeiro et al., 2018). A autenticidade revela-se, assim, um fator crucial para potenciar a construção de um ambiente organizacional favorável à criatividade e ao desempenho dos colaboradores (Semedo et al., 2016). Nesta linha, Ribeiro et al., (2019) destacam que o estilo de liderança adotado influencia significativamente o clima emocional e psicológico, sendo este determinante para a expressão criativa dos colaboradores. Desse modo, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança autêntica está positivamente associada à criatividade individual.

A relação entre liderança autêntica e criatividade individual tem sido objeto de investigação crescente, dado o papel que a liderança desempenha na promoção de ambientes que favorecem a inovação (Hsu et al., 2024; Siswanti & Muafi, 2025). Neste contexto, a capacitação

psicológica surge como um mecanismo mediador relevante. Este construto motivacional, definido por Spreitzer (1995), é composto por quatro dimensões, como identificado anteriormente, sendo elas: impacto, competência, significado e autodeterminação. Estas refletem as percepções dos colaboradores sobre a capacidade de influenciar o ambiente, executar tarefas com competência, atribuir significado ao trabalho e agir de forma autónoma. Estas dimensões são fundamentais para que os colaboradores adotem um papel ativo e criativo nas organizações.

Os líderes autênticos, reconhecidos pela sua transparência, consistência de valores e orientação para o desenvolvimento, desempenham um papel central na promoção de condições cognitivas que fomentem a capacitação psicológica (Cakar & Ertürk, 2010). Estes líderes fomentam a autonomia, reforçam a competência dos indivíduos por meio de *feedback* construtivo e destacam o impacto e significado do trabalho realizado pelos colaboradores. Como resultado, os colaboradores experienciam um maior sentido de significado no trabalho, um dos pilares essenciais da capacitação psicológica (Bandura, 1986; May et al., 2004).

A liderança autêntica assume, assim, um papel crucial no fortalecimento da capacitação psicológica, dado que os líderes autênticos ao concederem autonomia e encorajarem a tomada de decisões, fornecem os recursos necessários para que os colaboradores se sintam verdadeiramente capacitados (Zhang et al., 2018). De acordo com Walker e Avant (2019) e Long (2020), a liderança autêntica apresenta diversas consequências positivas, tanto a nível individual como organizacional, nomeadamente um maior bem-estar, satisfação, envolvimento e um ambiente de trabalho mais positivo. Entre essas consequências destaca-se o estímulo da capacitação psicológica, dado que ao promoverem relações de confiança, transparência e apoio, aumentam a percepção de autonomia, competência (Almutairi et al., 2024; Wong & Giallonardo, 2013). Do mesmo modo, os resultados do estudo de Beiranvand et al. (2021), corroboram a ideia de que a liderança autêntica tem um impacto na capacitação psicológica, ao fortalecer a autonomia, o significado e competência dos colaboradores.

Embora a liderança autêntica crie condições favoráveis à expressão criativa (Aktham Al Sarayreh et al., 2025), os resultados de Liu et al. (2025) sugerem que o seu impacto na criatividade dos colaboradores apresenta limites. Nesse sentido, é através da capacitação psicológica que os líderes autênticos potenciam de forma mais consistente a expressão criativa, ao funcionar como mecanismo mediador da relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual (Umrani et al., 2025).

Como supramencionado, os líderes autênticos pautados por elevados padrões morais, integridade e honestidade, promovem expectativas positivas aos colaboradores, incentivando-

os a participar nos processos de tomada de decisão e, dessa forma, aumentar os níveis de confiança e empenho na colaboração para alcançar os objetivos organizacionais (Avolio et al., 2004). Ainda assim, os líderes autênticos ao demonstrarem uma elevada capacidade moral, estabelecem um clima ético e solidário que favorece o raciocínio moral e valoriza as perspetivas e valores dos colaboradores (May et al., 2003). Dessa forma, os colaboradores sentem-se psicologicamente capacitados e confiantes para concluir as tarefas com sucesso (Avolio et al., 2004). A capacitação psicológica caracteriza-se pela crença e percepção de que os indivíduos exercem controlo sobre o seu trabalho e de que os seus esforços influenciam de forma significativa os resultados organizacionais (Dennerlein & Kirkman, 2023). Quando se sentem psicologicamente capacitados, tendem a desenvolver um maior sentimento de pertença em relação ao trabalho, o que promove resultados positivos, nomeadamente a criatividade dos colaboradores (Llorente-Alonso et al., 2023; Sandhya & Sulphey, 2020; Seo, 2023; Zhang et al., 2023).

Para além das dimensões formais da capacitação psicológica, destaca-se a relevância pessoal do trabalho, isto é, a convicção de que as tarefas são significativas e alinhadas com os valores individuais, como um fator determinante para a criatividade. Estudos demonstraram que os colaboradores, quando acreditam que o seu trabalho tem significado substancial e pessoal, tendem a adotar perspetivas diversificadas e a envolver-se com maior profundidade para a resolução dos problemas (Shalley & Gilson, 2004).

Consequentemente, os colaboradores que se sentem psicologicamente capacitados demonstram maior confiança na capacidade de concluir tarefas e de reformular proativamente os contornos da sua função no trabalho (Odoardi et al., 2015; Seibert et al., 2011). Estes princípios incentivam a participação em atividades incertas e arriscadas, como aquelas que envolvem a criatividade, ao passo que reduzem o medo do insucesso e promovem a predisposição para experimentar (Spreitzer, 1995). Ademais, quando os colaboradores percebem que o seu trabalho é estimado e significativo, sentem-se motivados intrinsecamente e propendem a investir com maior dedicação em iniciativas criativas.

A percepção de autonomia e o acesso a recursos adequados reforçam o sentido de controlo sobre o trabalho, que promovem a produção de ideias e soluções criativas com elevada atenção e persistência (Deci & Ryan, 1991; Spreitzer, 1995; Zhang & Bartol, 2010). Neste sentido, a liderança autêntica, ao encorajar a autodeterminação e ao criar ambientes propícios ao autodesenvolvimento, contribui diretamente para a expressão criativa dos colaboradores.

A ligação entre capacitação psicológica e criatividade individual é denotada por Utman (1997), ao destacar que os colaboradores psicologicamente capacitados evidenciam maior

motivação intrínseca, definida como o interesse ou fascínio por uma tarefa e o desejo de realizá-la pelo prazer inerente à atividade. Esta motivação é uma condição essencial para estimular a criatividade, conforme descrito pelo conceito de criatividade de Amabile (1983, 1988). Além disso, a capacitação psicológica atua como catalisador para comportamentos proativos e independentes, fundamentais para a criatividade. Colaboradores que se percecionam como capazes e autónomos tendem a propor ideias originais, colaborar na implementação de soluções criativas e explorar abordagens inovadoras para resolver problemas organizacionais (Alhosani et al., 2019). Estes indivíduos revelam, também, uma motivação intrínseca para desempenhar um papel ativo na organização (Thomas & Velthouse, 1990).

Neste sentido, a interação entre liderança autêntica e capacitação não apenas reforça a confiança e iniciativa dos colaboradores, como também contribui para a criação de ambientes de trabalho que promovam a expressão criativa e o desenvolvimento de ideias inovadoras (Mubarak & Noor, 2018). Acresce que colaboradores psicologicamente capacitados, por se sentirem capazes de exercer influência significativa no seu trabalho, tendem a demonstrar níveis elevados de independência, iniciativa, resiliência, concentração e energia, o que, por sua vez, potencia comportamentos criativos e inovadores (Moulang, 2013; Zhang et al., 2023). Com base nesses elementos, apresenta-se a segunda hipótese deste estudo:

Hipótese 2: A capacitação psicológica medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual.

A criatividade constitui um fator essencial para as organizações que procuram preservar a sua competitividade e assegurar o sucesso a longo prazo (Orieno et al., 2024). Porém, representa ainda um desafio significativo, uma vez que, embora as organizações reconheçam o valor da criatividade, nem sempre adotam as práticas adequadas para a promover de forma eficaz (Srimulyani & Hermanto, 2022). Neste sentido, torna-se fundamental compreender as práticas que influenciam a criatividade, entre as quais se destaca a capacitação psicológica. Conforme Younas et al. (2022) e Tang et al. (2025), os colaboradores psicologicamente capacitados tendem a envolver-se mais ativamente na resolução criativa de problemas.

Apesar de proporcionar recursos motivacionais importantes, a capacitação psicológica pode não se traduzir diretamente em comportamentos criativos, já que a sua eficácia depende do ambiente interpessoal no qual os colaboradores estão inseridos. Ou seja, a eficácia da capacitação psicológica pode ser condicionada por fatores contextuais que facilitam ou inibem a expressão criativa. O estudo de Creon e Schermuly (2024), por exemplo, verificou que a

capacitação psicológica pode ser inibida em determinados ambientes de trabalho considerados ameaçadores. É neste enquadramento que surge o conceito de segurança psicológica, entendido como a crença de que é possível expressar e agir de maneira autêntica sem medo de consequências negativas para a própria imagem, *status* ou carreira (Edmondson, 2018). Quando se sentem seguros, os colaboradores estão mais dispostos a envolverem-se em comportamentos de risco interpessoal, como partilhar ideias inovadoras, expressar opiniões, expor dúvidas e participar em processos de aprendizagem (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Assim, os colaboradores que experienciem elevados níveis de segurança psicológica tendem a assumir riscos, a adotar uma mentalidade aberta e curiosa e, consequentemente, aumentar a criatividade (Elsayed et al., 2023; Harvey et al., 2019).

A segurança psicológica favorece tanto a assunção de riscos como o pensamento criativo, fatores indispensáveis para a expressão criativa (Newman et al., 2017; Zheng et al., 2023). Como mencionado anteriormente, o conceito da segurança psicológica reflete até que ponto os colaboradores se sentem seguros para comunicar, inovar, falhar, sem medo de punições ou efeitos negativos no ambiente organizacional (Edmondson & Lei, 2014). Nestas circunstâncias, permite aos colaboradores assumir riscos inovadores, o que favorece maior dedicação em atividades de resolução de problema e iniciativas criativas (Frazier et al., 2017). Além disso, os colaboradores que partilham preocupações ou colocam questões revelam maior propensão para apresentar soluções criativas e sugerir melhorias nos processos convencionais, mesmo em contextos de oposição (Frazier et al., 2017; Song et al., 2019).

Assim, para que os colaboradores psicologicamente capacitados possam atuar de forma criativa, é fundamental que se sintam seguros para enfrentar os erros inerentes ao trabalho criativo e à colaboração interdependente (Hasanein & Elrayah, 2025). Deste modo, a segurança psicológica atua como um moderador da relação entre a capacitação psicológica e a criatividade individual, ao aumentar ou diminuir essa ligação. Estudos de Hu et al. (2018) e Han et al. (2019) reforçam que a segurança psicológica está positivamente associada à predisposição dos indivíduos para assumir riscos calculados e participar em atividades criativas. Neste sentido, colaboradores com níveis mais elevados de segurança psicológica revelam menor receio em assumir riscos ao partilhar ideias ou expressar a sua criatividade (Jin et al., 2022), o qual indica que a percepção de segurança psicológica poderá potenciar a mobilização dos recursos internos associados à capacitação psicológica. Quando a segurança psicológica é elevada, os colaboradores psicologicamente capacitados, demonstram maior abertura para explorar soluções, partilhar informações e solicitar *feedback*, que são comportamentos fundamentais para a motivação e a criatividade dos colaboradores (Hasanein & Elrayah, 2025; Newman et

al., 2017). Por outro lado, quando a segurança psicológica é menor, os colaboradores psicologicamente capacitados poderão inibir-se, evitar a exposição a riscos e retrair comportamentos criativos (Shin et al., 2012).

Importa referir que, embora a capacitação psicológica e a segurança psicológica estejam interrelacionadas, a literatura destaca que se trata de constructos diferentes (Higgins et al., 2022). A segurança psicológica diz respeito a consequências interpessoais resultantes da partilha de ideias e comportamentos. Por outro lado, a capacitação psicológica corresponde a interpretações intrapessoais relativas à influência e ao controlo exercidos no desempenho da função (Simonet et al., 2015). A segurança psicológica constitui uma condição essencial para que os colaboradores se percepcionem como psicologicamente capacitados (Creon & Schermuly, 2024; Zhou & Chen, 2021). Assim, quando percecionam autonomia, confiança nas suas capacidades e valor nas suas ações, os colaboradores revelam menor receio de punições ou repercussões interpessoais, pelo que favorece um clima organizacional seguro e propício à criatividade (Ayala Calvo & García, 2018; Boudrias et al., 2012; Spreitzer, 1995).

Hipótese 3: A segurança psicológica modera a relação entre capacitação psicológica e a criatividade individual, de modo que essa relação se torne mais forte quando a segurança psicológica é maior.

O comportamento dos líderes desempenha um papel fundamental na criação de locais de trabalho psicologicamente seguros (Carmeli et al., 2020; Nembhard & Edmondson, 2006). Segundo Yi et al. (2016), a transparência demonstrada pelos líderes contribui para o aumento da segurança psicológica dos colaboradores. Tal ocorre porque a transparência reduz a distância psicológica entre líderes e subordinados, dado que estes tendem a comunicar abertamente e a partilhar informações relevantes sobre o trabalho, que fortalece a proximidade relacional e promove um clima de segurança psicológica.

Assim, destaca-se a liderança autêntica que assume especial relevância, uma vez que a transparência constitui um dos seus pilares fundamentais. A liderança autêntica promove um ambiente organizacional de confiança e desenvolvimento mútuo (Walumbwa et al., 2008). Por exemplo, Spreitzer (1996) verificou que os seguidores de gestores que promoviam um clima organizacional inclusivo e que partilhavam abertamente informações, reportavam níveis mais elevados de capacitação psicológica. Este aumento está associado, por sua vez, a comportamento positivos no local de trabalho, nomeadamente criatividade e proatividade (Walumbwa et al., 2010). Para reforçar esta relação, importa ainda sublinhar que a segurança

psicológica desempenha um papel crucial no bem-estar dos colaboradores, ao reduzir o stress, aumentar a satisfação no trabalho e melhorar a saúde mental (Kyambade et al., 2024). Adicionalmente, trata-se da percepção da confiança que permite aos colaboradores expressarem-se com autenticidade, sem medo de comprometer a autoimagem ou de limitar o progresso na carreira (Edmondson, 1999). Neste sentido, para além das características de liderança, determinadas práticas organizacionais também se revelam cruciais para o desenvolvimento da segurança psicológica.

Paralelamente, determinadas práticas organizacionais como a participação direta dos colaboradores, a promoção da iniciativa individual, autonomia, a colaboração em equipa e a partilha de informação, podem constituir antecedentes da segurança psicológica (Newman et al., 2017). Ao proporcionarem uma estrutura de cooperação, facilitam a disponibilidade dos colaboradores a contribuírem com ideias, sugestões e perspetivas, que são o elemento central no desenvolvimento de um clima psicologicamente seguro. Adicionalmente, práticas organizacionais direcionadas para o *empowerment* tendem a reforçar contextos de segurança psicológica, potenciando o uso recursos psicológicos em comportamentos criativos (Frazier et al., 2017; Seibert et al., 2011).

Em contextos marcados pela elevada segurança psicológica, é mais provável que os colaboradores apliquem os recursos adquiridos por meio da capacitação psicológica em comportamentos criativos, dado que se sentem confortáveis para correr riscos, partilhar ideias e admitir erros (Frazier et al., 2017). Quando os colaboradores se sentem psicologicamente seguros, tendem a interagir de forma aberta e livre, sem medo (Edmondson et al., 2016), a pedir ajuda e discutir preocupações (Kahn, 1990), a propor novas sugestões e perspetivas divergentes (Kark & Carmeli, 2009).

Com base nas conclusões de Hasanein e Elrayah, (2025), os colaboradores que percecionam um elevado nível de segurança psicológica revelam uma maior capacidade para transformar o sentido de capacitação em ideias e soluções criativas. Para além disso, em contextos organizacionais caracterizados pela abertura e pela confiança, onde é possível expressar opiniões e explorar novas abordagens sem receio de consequências, a probabilidade de os colaboradores assumirem riscos associados à criatividade tende a intensificar-se. Neste sentido, a segurança psicológica destaca-se como um elemento crítico potenciador dos efeitos da capacitação psicológica, ao favorecer a manifestação de comportamentos criativos. Da mesma forma, Mubarak e Noor (2018) e Imam et al. (2020) evidenciam que a liderança autêntica, ao promover a capacitação psicológica, estimula comportamentos criativos, porém esse efeito é

maximizado em climas de segurança psicológica. Com base nestes argumentos, propõe-se a última hipótese do estudo:

Hipótese 4: A segurança psicológica modera o efeito indireto da liderança autêntica sobre a criatividade individual via capacitação psicológica, de modo que esse efeito se torne mais forte quando a segurança psicológica é maior.

Com base nas hipóteses formuladas, a Figura 1.1 ilustra o modelo de investigação deste estudo. No capítulo seguinte, é apresentada a abordagem metodológica adotada para a realização da análise empírica.

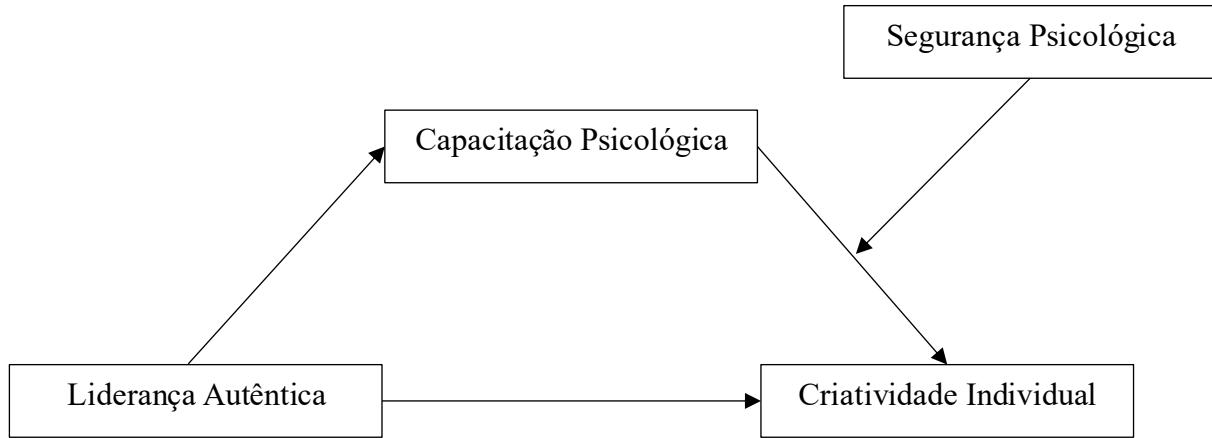


Figura 1.1 Modelo de Investigação

Capítulo II - Método

2.1. Procedimento

Este estudo enquadra-se numa abordagem metodológica de natureza quantitativa, com um desenho correlacional, tendo como objetivo principal a análise das relações entre as variáveis em estudo. A estratégia de recolha de dados adotada assentou num modelo de dupla fonte (Podsakoff et al., 2024), envolvendo líderes e os respetivos subordinados diretos, permitindo, assim, o cruzamento de percepções entre líderes e cada subordinado.

Tendo em conta as recomendações metodológicas relativas ao viés do método comum, optou-se por recolher os dados de fontes distintas. Conforme referido por Podsakoff et al. (2024), a utilização de fontes diferentes impede que o estado mental ou o humor do respondente influencie simultaneamente as avaliações de variáveis distintas, sendo expectável que os dados obtidos de fontes diferentes contenham menos viés de método comum do que aquelas provenientes da mesma fonte. Assim, a análise estatística do erro do método comum (*common method bias*) não se revelou necessária, uma vez que a recolha de dados foi efetuada com recurso a fontes distintas para as variáveis preditora (liderança autêntica) e critério (criatividade individual).

A recolha de dados foi realizada presencialmente, através da aplicação de questionários, desenvolvidos em formato papel e lápis. Para garantir a validade e a fiabilidade das respostas recolhidas, foram definidos critérios de seleção, nomeadamente que os colaboradores deveriam reportar à mesma chefia há, pelo menos, três meses. A distribuição dos questionários foi conduzida através de uma rede de contactos profissionais, seguindo um modelo de amostragem não probabilística por conveniência. De modo a assegurar o correto emparelhamento entre as diádes, foi implementado um sistema de codificação, que assegurou simultaneamente o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas (Anexos D e H). Este sistema permitiu associar cada colaborador à chefia direta sem recorrer a nomes ou outras informações identificativas.

No caso das chefias diretas, o código foi construído com base em seis elementos: (i) a primeira letra do nome do/a colaborador/a, (ii) a primeira letra do apelido do/a colaborador/a, (iii) a primeira letra do nome da chefia, (iv) a primeira letra do apelido da chefia, (v) o género da chefia (M para masculino, F para feminino) e (vi) o número indicado no envelope entregue. Por exemplo, se a chefia se chamassem Ana Ramos (género feminino), o colaborador João Silva e o envelope tivesse o número três, o código atribuído seria JSARF3. Para os subordinados diretos, o processo de construção do código seguiu a mesma lógica, mas invertendo a ordem de

referência: (i) a primeira letra do nome do/a colaborador/a, (ii) a primeira letra do apelido do/a colaborador, (iii) a primeira letra do nome da chefia direta; (iv) a primeira letra do apelido da chefia direta, (v) o género da chefia direta e (vi) o número que constava no envelope. Com base no exemplo previamente apresentado, o código seria JSARF3. Assim, assegurou-se que cada dia de tivesse um código que coincidisse, permitindo o cruzamento de respostas de forma anónima, ao passo que se preservava a confidencialidade dos dados recolhidos.

Relativamente, ao processo de contacto com as organizações, foi realizado de forma estruturada e diversificada. Primeiramente, as empresas foram abordadas por meio de correio eletrónico institucional e, em alguns casos através de contacto telefónico direto. Em determinadas situações, foram realizadas conversas preliminares com os representantes das empresas ou diretores de áreas, nas quais se apresentava o objetivo do estudo e se destacava a relevância dos resultados para as próprias organizações. Posteriormente à confirmação da disponibilidade de participação, procedeu-se à recolha de dados presencialmente nas instalações das organizações. No momento da aplicação, foi explicado a cada equipa como proceder ao preenchimento dos questionários, que apresentavam versões distintas para as chefias diretas e para os subordinados diretos. Sempre que surgiam dúvidas, foi prestado o devido esclarecimento. Da mesma maneira, foi oferecida às organizações participantes a possibilidade de receber um relatório com os resultados agregados da sua empresa, preservando em absoluto o anonimato dos participantes. Por um lado, esta prática permitiu garantir a transparência no processo de investigação e, em contrapartida, fornecer informação útil às organizações participantes.

O questionário foi estruturado de acordo com o perfil dos respondentes. Os colaboradores responderam às escalas respeitantes à percepção de liderança autêntica, segurança psicológica e capacitação psicológica. Por sua vez, os líderes avaliaram a criatividade dos respetivos subordinados, permitindo, assim, uma análise cruzada das variáveis, tanto a nível individual como potencialmente, ao nível grupal. Para garantir a clareza e consistência das respostas, cada secção do questionário incluía instruções. Adicionalmente, foram integradas questões de carácter sociodemográfico, com o propósito de caracterizar a amostra participante no estudo.

A recolha de dados decorreu ao longo de aproximadamente dois meses e meio, entre 30 de abril e 14 de julho de 2025, tendo-se obtido um total de 215 respostas ao questionário. Todavia, foi necessário proceder à exclusão de 23 participantes com base em critérios previamente definidos. Especificamente, 7 participantes foram excluídos por não terem completado integralmente o questionário, 3 por não cumprirem os critérios de seleção, 11 por apresentarem respostas inconsistentes em itens de controlo de qualidade (por exemplo: “Este é um item de

controlo, por favor, selecione a opção “Discordo Ligeiramente”) e 2 por não aceitarem participar no estudo. Após estas conclusões, a amostra final ficou constituída por 192 participantes (e respetivas chefias).

2.2. Participantes

Conforme previamente referido, a amostra do presente estudo é composta por 192 participantes/subordinados, dos quais 110 são do sexo feminino (57,3 %). As idades dos participantes variam entre os 19 e os 67 anos ($M= 42.46$; $DP= 11.02$) (Quadro, 2.1).

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria possui formação no ensino superior: 67 participantes detêm o grau de licenciatura (34,9%) e 24 possuem mestrado (12,5%). Relativamente aos restantes níveis de escolaridade, 76 participantes completaram o ensino secundário (39,6%), enquanto 25 reportaram ter escolaridade até ao 9.º ano (13,0%) (Quadro, 2.1).

A antiguidade na organização varia entre 3 meses e 45 anos, com uma média de 11,76 anos ($DP= 10.54$). Quanto ao tipo de vínculo laboral, 88% dos participantes encontram-se contratualmente vinculados por contrato efetivo, 8,9% possuem contrato de trabalho a termo, 2,6% são estagiários/as, 0,5% exercem funções em trabalho temporário. Para efeitos de análise, verifica-se que 88% dos participantes possuem vínculo efetivo, enquanto os restantes 12% apresentam vínculos laborais não efetivos (Quadro, 2.1).

No que concerne ao tempo de conveniência com a chefia direta, os participantes reportaram uma média de 6,76 anos ($DP= 6.56$), com valores a oscilar entre os 3 meses e 32 anos. Relativamente ao sexo das chefias diretas, 63,38% dos participantes referem ter chefias do sexo masculino (Quadro, 2.1).

No que respeita à frequência de interação com a chefia direta, a grande maioria dos participantes reporta interações diárias (n= 173; 90,1%). As interações semanais foram indicadas por 16 participantes (8,3%), enquanto apenas 2 participantes (1,0%) referiram interações mensais. A resposta “Raramente” foi registada em apenas 1 caso (0,5%), tendo sido assinalada através da opção “Outra situação. Qual?”, na qual o participante especificou uma frequência de contacto esporádica com a chefia (Quadro 2.1).

Por fim, 76,47% dos participantes exercem funções em organizações com fins lucrativos, 82,35% em organizações privadas e 63,64% em organizações do setor terciário (Quadro 2.1).

Quadro 2.1- Síntese das principais características sociodemográficas e profissionais da amostra

Dados sociodemográficos	Participantes
N	192
% Mulheres	57,3
Idade média (anos)	42,5
% Frequentam o ensino superior	47,4
Antiguidade média na organização (anos)	11,8
% Trabalhadores efetivos	88
N.º de chefias diretas	71
% Frequência de interação diária com a chefia direta	90,1
Antiguidade média na diáde (anos)	6,8
% Chefias diretas do sexo masculino	63,4
% Organizações com fins lucrativos	76,5
% Organizações privadas	82,4
% Organizações do setor terciário	63,6

Fonte: Elaboração própria

2.3. Instrumentos e Medidas

Os questionários tiveram início com uma breve apresentação do objetivo do estudo, seguida de informações relativas à confidencialidade e ao anonimato das respostas, salientando-se o carácter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem quaisquer consequências. Após esta introdução, foi apresentado um termo de consentimento informado (Anexo A), no qual os participantes deveriam indicar a sua concordância para prosseguir com o preenchimento.

Seguidamente, foram fornecidas instruções quanto ao preenchimento do questionário, nomeadamente ao modo de resposta e à importância de honestidade e da atenção no decorrer do processo (Anexo B).

De modo a garantir a consistência interna das medidas, foram calculados os coeficientes alfa de *Cronbach* para cada escala. O coeficiente de alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1, refletindo o grau de consistência interna dos itens que compõem uma determinada escala. Segundo Hair et al. (2019), valores inferiores a 0,60, indicam baixa fiabilidade e não são

recomendados para análises posteriores. Com base neste critério, considerou-se que apenas as escalas com valores iguais ou superiores a esse limiar seriam elegíveis para análises subsequentes, uma vez que alfas inferiores indicam fragilidade na coerência dos itens avaliados.

2.3.1. Liderança Autêntica (variável preditora)

A variável liderança autêntica foi medida através do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) elaborado por Avolio et al. (2007) e operacionalizado e validado por Walumbwa, et al. (2008), com base na conceção multidimensional de autenticidade de Kernis e Goldman (2006). A versão portuguesa da escala foi adaptada por Rego et al. (2012) e utilizada no presente estudo mediante autorização obtida para fins de investigação no website *Mind Garden* (Anexo I).

A escala é composta por 16 itens, organizados de forma a avaliar as quatro dimensões da liderança autêntica: transparência relacional, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado e autoconsciência. A transparência relacional é avaliada por cinco itens (e.g., “diz exatamente o que pretende dizer”; $\alpha = .815$), enquanto a perspetiva moral internalizada é medida por quatro itens (e.g., “demonstra crenças consistentes com as suas ações”; $\alpha = .833$). A dimensão processamento equilibrado de informação é representada por três itens (e.g., “Solicita pontos de vista que desafiem as suas tomadas de posição”; $\alpha = .818$), e a autoconsciência é avaliada através de quatro itens (e.g. “Procura feedback para melhorar as interações com os outros”; $\alpha = .877$).

A resposta a cada item foi obtida num escala de resposta do tipo *Likert* de 1 (“Nunca”) e 5 (“Frequentemente, senão sempre”), sendo solicitado aos participantes que indicassem a frequência com que a sua chefia direta adota os comportamentos descritos.

Conforme proposto por Luthans et al. (2008), os itens da escala foram, numa fase inicial, organizados de acordo com a dimensão teórica que integram. Subsequentemente, as quatro dimensões foram agrupadas com o propósito de se obter um índice global da variável liderança autêntica, o qual revelou, na presente amostra, um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .944, indicando uma consistência interna elevada.

2.3.2. Criatividade (variável critério)

A criatividade individual foi avaliada através de uma versão reduzida da escala desenvolvida por Zhou e George (2001), utilizada posteriormente por Baer e Oldham (2006) (Anexo E). Esta versão comprehende quatro itens (itens 11, 15, 16 e 17) avaliados por supervisores, os quais incidem sobre a frequência com que o colaborador sugere ideias criativas e novas abordagens para tarefas no contexto de trabalho. Os itens utilizados refletem comportamentos criativos

observáveis, como, por exemplo, “sugere novas formas de realizar tarefas de trabalho” e “é uma boa fonte de ideias criativas”.

As respostas foram obtidas numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”. A escala demonstrou uma consistência interna elevada, com um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .950.

2.3.3. Capacitação Psicológica (variável mediadora)

Para medir a capacitação psicológica foi utilizada a versão portuguesa da escala *Pyshological Empowerment* (Spreitzer, 1995), já adaptada e validade para a população portuguesa. Esta versão segue os procedimentos metodológicos propostos por Muniz e Hambleton (2000) para adaptação de instrumentos, incluindo tradução, retradução e validação semântica por especialistas na área. A versão portuguesa da escala utilizada foi identificada no artigo de Vieira et al. (2014), o qual serviu como referência principal para a seleção do instrumento. Para aceder à versão completa da escala e obter autorização para a sua utilização com fins de investigação, foi necessário contactar a autora principal do estudo, tendo sido enviado um pedido por correio eletrónico (Anexo J).

A escala é composta por 12 itens, distribuídos por quatro dimensões fundamentais da capacitação psicológica: Significado (itens 2, 5, 10), Competência (itens 1, 9, 12), Autodeterminação (itens 3, 7, 8), e Impacto (itens 4, 6, 11). As respostas foram recolhidas com base numa escala de *Likert* de 7 pontos, variando entre 1 (“Discordo totalmente”) e 7 (“Concordo totalmente”).

Esta versão da escala tem evidenciado boas propriedades psicométricas em investigações anteriores conduzidas em contexto organizacional português, apresentando níveis satisfatórios de consistência interna em cada uma das dimensões. No presente estudo, a consistência interna das quatro dimensões revelou-se igualmente satisfatória, com os seguintes coeficientes de alfa de *Cronbach*: Significado ($\alpha=.878$), Competência ($\alpha=.817$), Autodeterminação ($\alpha=.888$) e Impacto ($\alpha=.853$). Adicionalmente, a escala completa apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.895.

2.3.4. Segurança Psicológica (variável moderadora)

A percepção de segurança psicológica foi avaliada através da versão portuguesa da *Team Psychological Safety*, originalmente desenvolvida por Edmondson (1999) e adaptada por Ferreira (2017). Esta versão foi especificamente validada para o contexto organizacional

português, com base nos procedimentos recomendados para adaptação cultural de instrumentos, incluindo tradução, reunião de peritos e estudo-piloto (Anexo K).

A escala é composta por sete itens, dos quais três são de cotação reversa (itens 1, 3 e 5). Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 7 pontos, variando entre 1 (“Não se aplica”) a 7 (“Aplica-se totalmente”). Um exemplo de item é: “*Nesta equipa é seguro arriscar.*”. A medida apresentou um alfa de *Cronbach* de .701, indicando uma consistência interna considerada adequada.

2.3.5. Dados Sociodemográficos

Com o objetivo de proceder à caracterização da amostra, foi incluído um conjunto de questões de natureza sociodemográfica. Parte destas questões dizem respeito à relação do participante com a respetiva chefia, a antiguidade da relação profissional e a frequência de interação. Adicionalmente, foram recolhidas informações relativas à organização a que os participantes pertencem, incluindo dados como a antiguidade na organização e a situação contratual. Por fim, foi também recolhida informação pessoal dos participantes, nomeadamente o género, a idade e o nível de escolaridade.

Capítulo III - Resultados

O presente capítulo dedica-se à apresentação dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, bem como à análise das hipóteses de investigação previamente formuladas. Inicialmente, os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados e tratados com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.1.0, o que permitiu proceder à descrição estatística das variáveis e à análise das corelações entre elas. Numa fase subsequente, o teste ao modelo de investigação foi realizado por meio da ferramenta macro PROCESS, versão 5.0 (Hayes, 2025).

3.1. Estatística Descritiva e Correlações entre Variáveis

Concluída a caracterização sociodemográfica da amostra, procedeu-se à análise estatística descritiva das variáveis principais do modelo de investigação, através do cálculo das médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação.

No que respeita à análise das variáveis compósitas, e conforme se verifica no Quadro 3.1, os resultados indicam que os níveis médios de percepção de liderança autêntica reportados pelos participantes são superiores ao ponto médio da escala utilizada ($M= 3.91$; $DP= .73$), cuja amplitude varia entre um e cinco. Tal evidência sugere uma tendência, por parte dos colaboradores inquiridos, para reconhecerem nas suas chefias diretas comportamentos característicos de uma liderança autêntica.

O mesmo padrão foi observado relativamente à capacitação psicológica ($M= 5.55$; $DP= .77$) e à segurança psicológica ($M= 4.97$; $DP= .99$), ambas avaliadas em escalas de um e sete. De igual modo, a criatividade individual ($M= 3.65$; $DP= .86$), medida numa escala de um a cinco, revelou valores médios acima do ponto médio da escala de resposta. Em conjunto, estes resultados indicam uma percepção tendencialmente elevada nas variáveis analisadas (Quadro 3.1).

Com o objetivo de analisar o grau de associação linear entre as variáveis principais do modelo de investigação, recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson (r), uma vez que as variáveis em estudo são contínuas e se encontram distribuídas de forma aproximadamente normal.

Conforme apresentado no Quadro 3.1, a liderança autêntica encontra-se significativamente correlacionada com a capacitação psicológica ($r= .324$, $p< .01$) e com a segurança psicológica ($r= .595$, $p< .01$), sendo a primeira uma correlação moderada e a segunda uma correlação forte

e positiva. Por outro lado, a correlação entre a liderança autêntica e a criatividade individual não se revelou significativa ($r = .075$, n.s.), não evidenciando uma associação linear clara entre as variáveis. A capacitação psicológica apresentou também correlações estatisticamente significativas com a segurança psicológica ($r = .460$, $p < .01$), numa relação moderada e positiva, e com a criatividade individual ($r = .184$, $p < .05$) embora nesta última de forma fraca. Relativamente à segurança psicológica, não se verificou qualquer correlação significativamente com a criatividade individual ($r = -.002$, n.s.), indicando ausência de relação linear entre ambas no presente estudo (Quadro 3.1).

Por fim, analisou-se a existência de correlações entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério (CI), com o intuito de aferir a necessidade de controlo estatístico dessas variáveis na fase de teste do modelo de investigação, enquanto covariáveis. Os resultados obtidos evidenciaram a ausência de correlações estatisticamente significativas entre as variáveis sociodemográficas em análise e a criatividade individual, razão pela qual estas não foram consideradas nas análises subsequentes (Quadro 3.1).

Quadro 3.1 - Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre as Variáveis e Consistências Internas

	M	DP	1	2	3	4
1. Liderança Autêntica	3.908	.730	(.944)			
2. Capacitação Psicológica	5.550	.770	.324**	(.895)		
3. Segurança Psicológica	4.972	.988	.595**	.460**	(.701)	
4. Criatividade Individual	3.652	.864	.075	.184*	-.002	(.950)

Notas: * $p < .05$; ** $p < .01$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis

Fonte: Elaboração própria

3.2. Teste do Modelo de Investigação

Com o objetivo de testar as hipóteses formuladas, recorreu-se à macro PROCESS v5.0, aplicando-se o Modelo 4, numa primeira análise. O objetivo foi avaliar o efeito total, direto e indireto para testar as hipóteses um e dois (H1 e H2), que previam, respetivamente, que a liderança autêntica está positivamente associada à criatividade individual e que a capacitação psicológica atuaria como mediadora da relação entre a liderança autêntica e a criatividade

individual, respectivamente. Neste modelo, a liderança autêntica (LA) foi definida como variável preditora (X), a criatividade individual (CI) como variável critério (Y), a capacitação psicológica (CP) como variável mediadora (M).

Relativamente, ao efeito total da liderança autêntica na criatividade individual não se revelou significativo ($B = .088$; $95\%BootIC = -.080$; $.257$). Adicionalmente, os dados revelaram que a liderança autêntica apresenta um efeito direto positivo, embora não significativo, sobre a criatividade individual, apontando para uma tendência de associação positiva entre ambas as variáveis ($B = .020$; $95\%BootIC = -.156$; $.196$) (H1). Neste contexto, a Hipótese 1 (H1) não foi corroborada (Quadro 3.2).

Verificou-se, no entanto, que a liderança autêntica tem um efeito positivo e significativo sobre a capacitação psicológica ($B = .342$; $95\%BootIC = .199$; $.484$), o que sugere que quanto mais os colaboradores percepcionam o seu líder como autêntico, maior é a percepção de capacitação psicológica. Por sua vez, a capacitação psicológica revelou um efeito positivo e significativo sobre a criatividade individual ($B = .200$; $95\%BootIC = .033$; $.367$). Além disso, a análise evidenciou o efeito indireto positivo e significativo da liderança autêntica sobre a criatividade individual através da capacitação psicológica ($B = .068$; $95\%BootIC = .013$; $.146$). Deste modo, os resultados confirmam a hipótese da mediação (H2), demonstrando que a liderança autêntica influencia a criatividade individual apenas de forma indireta, por meio da capacitação psicológica (Quadro 3.2).

Quadro 3.2- Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Liderança autêntica, Capacitação psicológica e Criatividade individual)

	Capacitação Psicológica			Criatividade Individual		
	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI		
Constante	4.214**	3.647 4.782	2.463**	1.495	3.431	
Liderança Autêntica	.342**	.199 .484	.020	-.156	.196	
Capacitação Psicológica			.200*	.033	.367	
	$R^2 = .105$			$R^2 = .034$		
	$F(1, 190) = 22.297, p < .001$			$F(2, 189) = 3.332, p = .038$		
<i>Efeito Total</i>						
Constante			3.307**	2.635	3.978	
Liderança Autêntica			.088	-.080	.257	
	$R^2 = .006$			$F(1, 190) = 1.069, p = .303$		
<i>Efeito Direto</i>						
Liderança Autêntica			.020	-.156	.196	
<i>Efeito Indireto</i>						
<i>Liderança Autêntica →</i>						
Capacitação			$B = .068, 95\% \text{ BootIC} = .013, .146$			
Psicológica →						
<i>Criatividade Individual</i>						

Notas: ** $p < 0.001$; * $p \leq 0.05$

Fonte: Elaboração própria

De seguida, procedeu-se à utilização do Modelo 14, adequado para testar mediações moderadas com uma variável mediadora e uma variável moderadora. Este modelo teve como objetivo testar as hipóteses três e quatro (H3 e H4). Os resultados encontram-se sistematizados no quadros apresentados abaixo (Quadro 3.3; Quadro 3.4; Quadro 3.5)

Observou-se que o efeito da capacitação psicológica sobre a criatividade individual depende dos níveis de segurança psicológica, uma vez que o termo de interação entre CP e SP foi estatisticamente significativo ($B = .177$; $95\%BootIC = .043$; $.312$). A análise dos efeitos condicionados revelou que, em contextos mais elevados de segurança psicológica, a capacitação psicológica tem um impacto mais forte e significativo na criatividade (H3) (SP= alto: $B = .501$, $p < .001$), ao passo que esse efeito é mais fraco e não significativo em níveis baixos da variável moderadora (SP= baixo: $B = .171$, $p = .072$) (Quadro 3.4).

Por fim, o efeito indireto da liderança autêntica sobre a criatividade individual, mediado pela capacitação psicológica, revelou-se significativo em níveis médios e altos de segurança psicológica (SP= médio: $B = .102$; $95\%BootIC = .034$; $.191$; SP= alto: $B = .171$; $95\%BootIC = .071$; $.309$), mas não em níveis baixos (SP= baixo: $B = .058$; $95\%BootIC = -.004$; $.131$). Este padrão é corroborado pelo índice de mediação moderada, que foi estatisticamente significativo ($B = .061$; $95\%BootIC = .020$; $.126$), reforçando a ideia de que o efeito da liderança autêntica sobre a criatividade individual, por via da capacitação psicológica, é mais forte quando o ambiente organizacional é psicologicamente seguro. Estes resultados corroboram a Hipótese 4 (H4), evidenciando que a segurança psicológica fortalece o efeito indireto da liderança autêntica sobre a criatividade individual, ao potenciar a influência da capacitação psicológica. (Quadro 3.5). Assim, na ausência de um ambiente psicologicamente seguro, a capacitação psicológica não traduz a influência da liderança autêntica em maior criatividade. Pelo contrário, apenas em contextos de segurança psicológica média ou elevada, a liderança autêntica consegue potenciar a criatividade individual através da capacitação psicológica. Ou seja, a segurança psicológica é considerada um fator chave, dado que sem ela, o processo de mediação não se concretiza.

É de salientar que as variáveis incluídas no modelo analisado, ou seja, no modelo de mediação moderada, explicam 8,3% da variância da criatividade individual ($R^2 = .083$; $F(4, 187) = 4.215$; $p = .003$), valor considerado moderado. Este resultado indica que a liderança autêntica, a capacitação psicológica, a segurança psicológica e a interação entre estas variáveis têm um contributo estatisticamente significativo para explicar a criatividade individual dos colaboradores (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 - Resultados de regressão para o modelo de mediação moderada (Liderança autêntica, Capacitação psicológica, Segurança psicológica e Criatividade individual)

	Capacitação Psicológica			Criatividade Individual		
	B	LLCI; ULCI	B	LLCI; ULCI		
Constante	4.214***	3.647 4.782	6.937***	3.430	10.445	
Liderança Autêntica	.342***	.199 .484	.097	-.107	.302	
Capacitação Psicológica			-.564	-1.212	.083	
Segurança Psicológica			-1.105**	-1.851	-.358	
Interação CP x SP			.177*	.043	.312	
	$R^2 = .105$			$R^2 = .083$		
	$F(1, 190) = 22.297, p < .001$			$F(4, 187) = 4.215, p = .003$		

Efeito Direto

Liderança Autêntica	.097	-.107	.302
---------------------	------	-------	------

Índice de Mediação

Moderada

Liderança Autêntica → B = .061, 95% BootIC = .020, .126

Capacitação

Psicológica →

Criatividade Individual,

condicionado pela

Segurança Psicológica

*Notas: * p ≤ 0.01; ** p < 0.005; *** p < 0.001;*

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.4- Efeitos Condicionados da Liderança Autêntica nos diferentes níveis da Segurança Psicológica

Segurança Psicológica (SP)	Efeito	LLCI; ULCI
Baixo (4.143)	.171	[-.015; .358]
Médio (4.857)	.298*	[.120; .476]
Alto (6.000)	.501*	[.245; .756]

Notas: * $p \leq 0.001$;

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3.5- Efeitos Indiretos Condicionados da Liderança Autêntica sobre a Criatividade Individual, mediados pela Capacitação Psicológica (LA → CP → CI)

Segurança Psicológica (SP)	Efeito Indireto	95% BootIC
Baixo (4.143)	.058	[-.004; .131]
Médio (4.857)	.102	[.034; .191]
Alto (6.000)	.171	[.071; .309]

Nota: Efeitos indiretos condicionados com base nos percentis 16 (baixo), 50 (médio) e 84 (alto) da variável segurança psicológica.

Fonte: Elaboração própria

Capítulo IV - Discussão e Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo explorar a temática da liderança autêntica, analisando a sua relação com um conjunto específico de variáveis, nomeadamente a criatividade individual, a capacitação psicológica e a segurança psicológica. Em particular, pretendeu-se compreender se a percepção dos colaboradores relativamente a um líder autêntico se associa positivamente à sua criatividade individual, considerando o papel mediador da capacitação psicológica, assim como o papel moderador da segurança psicológica nesta relação.

No que se refere à primeira hipótese do estudo (H1), que postulava uma relação positiva entre a liderança autêntica e a criatividade individual, os resultados obtidos revelaram que a liderança autêntica apresenta um efeito direto positivo, mas não estatisticamente significativo sobre a criatividade individual. Embora esta tendência positiva aponte para uma possível associação entre ambos os construtos (Siswanti & Muafi, 2025), os dados não permitem confirmar empiricamente a hipótese proposta. A relação entre a liderança autêntica e a criatividade pode variar consoante os fatores contextuais e individuais. Conforme Hsu et al. (2024), por exemplo, em determinadas circunstâncias, a ausência de uma liderança baseada em sistemas sólidos de autorregulação e em valores e princípios éticos, pode limitar a criatividade dos colaboradores. Adicionalmente, de forma análoga, é possível considerar que, tal como Černe et al. (2023) observaram diferenças consoante a liderança autêntica era percecionada pelos membros da equipa ou autoavaliada pelos próprios líderes, também a criatividade pode apresentar resultados distintos quando avaliada pelos líderes comparativamente com outras formas de avaliação externa.

É de salientar que a literatura indica que a liderança autêntica se apresenta como uma abordagem eficaz para alcançar resultados positivos e duradouros, uma vez que possui a capacidade de motivar ideias criativas e promover um comprometimento efetivo (Duarte et al., 2021; Hsu et al., 2024; Siswanti & Muafi, 2025), que culmina no fortalecimento da criatividade dos colaboradores (George & Zhou, 2007). Adicionalmente, a liderança autêntica promove emoções positivas nos colaboradores, as quais, por sua vez, aumentam a criatividade (Gavin & Mason, 2004).

Assim, sugere-se que as organizações direcionem a sua atenção para líderes qualificados, que valorizem a autoconsciência e a transparência nas relações dos colaboradores (Semedo et al., 2016). Com base nestas dimensões e considerando ainda a capacidade de processamento equilibrado, os líderes autênticos tendem a sentir-se menos ameaçados pelas mudanças que

possam decorrer das ideias dos colaboradores, demonstrando, assim, uma maior abertura para acolher sugestões criativas (Michie & Gooty, 2005).

Além disso, em virtude da sua orientação ética, da transparência relacional e da capacidade de analisar a informação de forma imparcial, os líderes autênticos são capazes de fornecer feedback construtivo, justo e respeitoso, o que fomenta, nos colaboradores, uma maior predisposição para procurar e propor ideias criativas, de modo a enfrentar problemas e explorar oportunidades (Avolio et al., 2004; Christensen-Salem et al., 2018; Zhou & George, 2003).

Ainda assim, este resultado pode indicar que a liderança autêntica, por si só, não é suficiente para explicar variações significativas na criatividade, sendo necessário considerar mecanismos mediadores e contextuais (Zhou & Hoever, 2014), como a capacitação psicológica para compreender esta relação.

Nesse sentido, a Hipótese 2 (H2), que propunha que a capacitação psicológica medeia a relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, foi empiricamente suportada pelos resultados obtidos. Os dados indicam que a percepção de um líder autêntico está positivamente associada à capacitação psicológica dos colaboradores, a qual, por sua vez, contribui significativamente para o aumento da criatividade individual. Este resultado está alinhado com a literatura, que demonstra que líderes autênticos promovem nos colaboradores sentimentos de respeito e estabelecem vínculos interpessoais significativos no contexto organizacional (Baquero, 2023; Kleynhans et al., 2023). Estas condições potenciam a motivação intrínseca e a percepção de capacitação psicológica (Mubarak & Noor, 2018). Além disso, os líderes autênticos também são caracterizados pelos elevados padrões morais, integridade e honestidade, que aumenta os níveis de confiança, e como resultado, os colaboradores sentem-se capacitados para desempenhar as atividades necessárias à realização das tarefas (Avolio et al., 2004). Desta forma, um colaborador psicologicamente capacitado reconhece o valor do seu trabalho, acredita nas suas capacidades para o desempenhar, sente que exerce controlo sobre o ambiente de trabalho e usufrui de autonomia para definir e regular as atividades que executa. Com isto, os resultados reforçam a ideia de que a capacitação psicológica funciona como um mecanismo explicativo na relação entre a liderança autêntica e a criatividade.

Relativamente à Hipótese 3 (H3), que pressupunha que a segurança psicológica atuasse como moderadora da relação entre a capacitação psicológica e criatividade individual, os dados evidenciam um efeito significativo dessa interação. Este resultado sugere que a segurança psicológica potencia a mobilização dos recursos internos dos colaboradores, nomeadamente a capacitação psicológica, promovendo a sua tradução em comportamentos criativos. Segundo

Higgins et al. (2020), a segurança psicológica e a capacitação psicológica são descritas como construtos relacionados, mas distintos. A investigação tem demonstrado que a capacitação psicológica está associada a resultados positivos, nomeadamente a criatividade individual (Llorente-Afonso et al., 2023). Contudo, a expressão desse potencial criativo pode depender do contexto interpessoal. A segurança psicológica, entendida como a percepção de que é seguro assumir riscos interpessoais e expressar ideias sem receio de repercussões negativas (Edmondson, 1999), atua como um contexto facilitador. Ao proporcionar um clima organizacional que permite a utilização de recursos cognitivos e motivacionais, a segurança psicológica cria condições propícias à criatividade, dado que os colaboradores se sentem mais confiantes e autónomos para aplicar as capacidades internas na produção de ideias criativas (Edmondson & Lei, 2014). Além disso, quando existe segurança psicológica, o ambiente torna-se propício à liberdade de expressão e à experiência estimula os colaboradores a serem mais criativos e originais nas tarefas, que promove a resolução de problemas e a identificação de novas oportunidades (Amabile et al., 1996; Shalley & Gilson, 2004). Deste modo, ao satisfazer as necessidades psicológicas básicas e reduzir riscos percebidos de se envolver em atividades criativas, a segurança psicológica amplifica a relação entre a capacitação psicológica e criatividade, tal evidenciado nos resultados obtidos.

Por fim, os resultados sustentam a Hipótese 4 (H4), ao demonstrarem que a segurança psicológica modera o efeito indireto da liderança autêntica na criatividade individual, via capacitação psicológica. Verificou-se que este efeito indireto apenas é significativo em níveis médios e elevados de segurança psicológica, o que reforça a ideia de que a percepção de um ambiente de trabalho seguro é uma condição indispensável para que a capacitação psicológica se traduza em criatividade. O índice de mediação moderada revelou-se estatisticamente significativo, consolidando a robustez deste efeito. Esta evidência corrobora os pressupostos teóricos de que a liderança autêntica promove a capacitação psicológica dos colaboradores, ao fomentar um ambiente de apoio, autonomia e confiança (Wang et al., 2014). Adicionalmente, os colaboradores que apresentem maior segurança psicológica tendem a ter menos receio de assumir riscos ao expressarem os seus pensamentos ou criatividade (Jin et al., 2022), o que sugere que a percepção de segurança pode desempenhar um papel moderador na mobilização dos recursos internos associados à capacitação psicológica.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

O presente estudo contribui para a literatura em comportamento organizacional ao integrar, num mesmo modelo teórico, as variáveis liderança autêntica, capacitação psicológica, segurança psicológica e criatividade individual, analisando de forma conjunta os seus efeitos mediadores e moderadores. Ao demonstrar que a liderança autêntica influencia a criatividade dos colaboradores através da capacitação psicológica, e que esse efeito é fortalecido pela segurança psicológica, a investigação aprofunda a compreensão dos mecanismos que sustentam o comportamento criativo em contexto organizacional.

Os resultados obtidos corroboram a liderança autêntica como um estilo que promove capacidades psicológicas positivas e contribui para a compreensão teórica dos comportamentos de liderança centrados no desenvolvimento pessoal positivo, particularmente através da autoconsciência, perspectiva moral internalizada, análise equilibrada da informação e transparência relacional (Walumbwa et al., 2008), que são fatores que facilitam a motivação intrínseca e a capacitação psicológica.

Adicionalmente, ao identificar a segurança psicológica como um moderador do efeito indireto da liderança autêntica na criatividade individual, por meio da capacitação psicológica, permite integrar fatores individuais e contextuais. Especificamente, a criatividade individual e a capacitação psicológica podem ser entendidas como variáveis de natureza individual, dado que reflete, respetivamente, a expressão criativa dos colaboradores e as suas percepções intrapessoais de significado, competência, autodeterminação e impacto (Amabile, 1996; Seibert et al., 2011; Simonet et al., 2015; Woodman et al., 1993). Por sua vez, a liderança autêntica e a segurança psicológica podem ser assumidas como fatores contextuais, na medida em que representam um estilo de liderança percebido e um clima interpessoal que influencia a expressão e a assunção de riscos dos colaboradores no local de trabalho (Edmondson & Lei, 2014; Simonet et al., 2015; Walumbwa et al., 2008). A evidência teórica obtida apoia o modelo interacionista da criatividade (Woodman et al., 1993), ao demonstrar que o comportamento criativo resulta da interação significativa de fatores individuais e contextuais. Especificamente, os dados mostram que a capacitação psicológica revela um maior impacto na promoção da criatividade quando os colaboradores percecionam um maior ambiente de segurança psicológica, no qual se sentem à vontade para expressar os seus pensamentos e opiniões, propor sugestões ou assumir riscos interpessoais (e.g., apontar ou assumir erros, discordar dos colegas ou superiores, dar opiniões diferentes, sugerir novas ideias).

Esta mediação moderada constitui um contributo teórico, ao evidenciar que a liderança autêntica, por si só, não é suficiente para potenciar a criatividade individual, e que é igualmente imprescindível que o clima organizacional proporcione condições seguras para a sua expressão. Este resultado reveste-se de particular relevância para a literatura sobre a liderança e criatividade, ao passo que indica que o efeito positivo da liderança autêntica na criatividade depende da qualidade das relações interpessoais no contexto organizacional (Newman et al., 2017). Neste sentido, estes contributos corroboram os resultados de Hasanein e Elrayah (2025), que identificaram a segurança psicológica como um fator determinante para potenciar os efeitos da capacitação psicológica e, consequentemente, para a manifestação de comportamentos criativos e inovadores.

Os resultados deste estudo oferecem contributos para a gestão e práticas organizacionais, ao evidenciarem a importância da liderança autêntica na promoção da criatividade individual. Uma das principais implicações práticas consiste na necessidade de selecionar e desenvolver líderes que demonstrem características autênticas, como integridade, coerência entre valores e ações, transparência relacional e capacidade de autorreflexão. Neste sentido, as organizações devem investir em programas de formação, *coaching* e desenvolvimento de liderança que promovam estas dimensões, dado o seu impacto positivo nos comportamentos criativos dos colaboradores. De acordo com Marquardt et al. (2009), os princípios de aprendizagem em ação constituem uma abordagem particularmente adequada para estruturar programas de desenvolvimento da liderança autêntica. Paralelamente, Baron (2016) evidencia que programas baseados nesses princípios constituem uma via eficaz para promover a liderança autêntica. Neste sentido, é necessário investir no desenvolvimento de líderes autênticos, que se revelam fundamentais para potenciar a criatividade individual no contexto organizacional.

A liderança autêntica caracteriza-se por relações baseadas na confiança, no respeito e na participação, que promove um ambiente organizacional onde os colaboradores se sentem motivados e valorizados. Este estilo de liderança revela-se interessante para a promoção de comportamentos criativos, uma vez que comportamentos como reconhecimento dos próprios erros, partilha de sentimentos e ideias de forma aberta, coerência ética e respeito pela autonomia dos colaboradores, reforçam a credibilidade dos líderes e favorecem a expressão criativa. Para apoiar o desenvolvimento contínuo destes comportamentos, recomenda-se a implementação de processos de *feedback 360°*, que permitem aos líderes receber avaliações estruturadas e anónimas de superiores hierárquicos, colegas e liderados (Alimo-Metcalfe, 1998). Este tipo de avaliação contribui para que a autoconsciência e a autorregulação, ao ajudar os líderes a ajustarem as suas ações em conformidade com os valores organizacionais e as necessidades

específicas de cada colaborador (Bracken et al., 2016; Kjellström et al., 2020; Restivo et al., 2022).

4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Embora os dados obtidos ofereçam contributos teóricos e práticos para a compreensão da relação entre a liderança autêntica e a criatividade individual, é importante reconhecer algumas restrições metodológicas e concetuais que acompanham este estudo.

Desta forma, salienta-se a natureza transversal do desenho metodológico adotado, que apesar de minimizar o erro do método comum, não permite o estabelecimento de relações causais entre as variáveis analisadas. Em investigações futuras poderão recorrer a estudos longitudinais ou experimentais, que permitem avaliar a evolução temporal das relações propostas e confirmar a direção dos efeitos, nomeadamente o impacto da liderança autêntica na capacitação psicológica e, por conseguinte, na criatividade dos colaboradores. Mais concretamente, os estudos experimentais podem assumir a forma de labororiais, com a manipulação de cenários de liderança autêntica (e.g., criar grupos de participantes expostos a cenários de liderança autêntica e não autêntica, através de simulações, e posteriormente, medir as percepções de capacitação psicológica, segurança psicológica e comportamentos criativos) (Lemoine et al., 2019), ou de estudos de campo, através da implementação de programas de desenvolvimento da liderança autêntica em equipas específicas, comparando, subsequentemente os efeitos em termos de capacitação psicológica, segurança psicológica e criatividade individual (Gardner et al., 2011).

O modelo de dupla fonte pode ser visto como uma limitação do estudo, dado que não foi realizada uma análise estatística formal ao viés de método comum (Conway & Lance, 2010; Podsakoff et al., 2024). Apesar desta separação de fontes entre variável preditora e a variável critério contribua para mitigar este tipo de viés, como mencionado anteriormente, reconhece-se que tal estratégia não elimina completamente o risco de enviesamentos sistemáticos, como, por exemplo, a deseabilidade social. Por esta razão, em estudos futuros, poderá ser considerada a utilização de técnicas mais robustas, capazes de identificar e controlar o erro do método comum.

Neste estudo, o modelo teórico integrou apenas uma variável mediadora, a capacitação psicológica, para explicar o efeito da liderança autêntica na criatividade. Apesar de os resultados confirmarem a importância deste mecanismo psicológico, é plausível que existam outros mediadores, tais como o bem-estar no trabalho, a resiliência psicológica e o afeto positivo. Além disso, sugere-se que investigações futuras explorem o papel de características individuais como

variáveis moderadoras, a fim de compreender melhor os fatores que podem intensificar ou atenuar o impacto da liderança autêntica. A título de exemplo, os traços de personalidade (Big Five), estilos cognitivos e emocionais (e.g., otimismo ou pessimismo, tolerância à ambiguidade). Serão, por exemplo, os colaboradores com elevados níveis extroversão mais receptivos a líderes autênticos? Estas questões poderão abrir novas linhas de investigação centradas na interação entre características individuais e fatores contextuais.

Referências

- Aslam, S. (2017). Psychological Empowerment on Creativity Among Employees of IT Sector: The Mediating Role of Creative Process Engagement and Intrinsic Motivation. *Canadian Social Science*, 13(6), 11-34. <https://doi.org/10.3968/9556>
- Adams, R. (2003). *Social Work and Empowerment* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/47318/1/15.Robert%20Adams.pdf>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2015). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Ahmed, F., Xiong, Z., Faraz, N. A., & Arslan, A. (2022). The interplay between servant leadership, psychological safety, trust in a leader and burnout: assessing causal relationships through a three-wave longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 1-13. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2086755>
- Aktham Al Sarayreh, Alqahtani, M. M., Faleh, M., Magdoleen Salameh Al-E'wesat, Al-Tit, A. A., Mohammad, Mohammad, Mohammad, S. I., Kamel Mohammad Al-hawajreh, & Zeid. (2025). The Impact of Authentic Leadership on Creativity in the Commercial Banks. *Studies in Computational Intelligence*, 481-495. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74220-0_37
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221-232. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.221>
- Alhosani, J.M.J. Ahmad, M. F., & Nawi. M.N.M. (2019). *The relationship of transformational leadership towards employees' innovation with mediating effect of employees' empowerment in UAE manufacturing companies*. 8(2), 1130-1141.
- Almeer, S., Qais Almaamari, Ateeq, A., & Nagi, M. (2024). The Impact of Psychological Empowerment on Job Creativity a Study Applied to Employees of the Ministry of Works, Municipalities Affairs and Urban Planning in the Kingdom of Bahrain. In AlDhaen, E., Braganza, A., Hamdan, A., Chen, W. (Eds.) *Business Sustainability with Artificial Intelligence (AI): Challenges and Opportunities*. (Vol. 566, pp. 517-529). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7_48

- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P., Stokes, D., & Alharbi, T. (2024). Authentic Leadership—A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775-1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. <https://doi.org/10.1108/jwl-12-2017-0111>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1988) From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective* (pp. 139-166). Norwegian University Press.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36(1), 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Aniebonam. E.E. (2023). Transformational leadership and transactional leadership styles: systematic review of literature. *International Journal of Applied Research*, 9 (1), 7-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8410953>
- Arciniega, L. M., & Menon, S. T. (2013). The power of goal internalization: studying psychological empowerment in a Venezuelan plant. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2948-2967. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763846>

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arifin, Y. (2024). The Role of Leadership in Mitigating Toxic Workplace Culture: A Critical Examination of Effective Interventions. *The Journal of Academic Science*, 1(4), 389-397. <https://doi.org/10.59613/3zy62r39>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Ayala Calvo, J.-C., & García, G. M. (2017). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 362-384. <https://doi.org/10.1111/joop.12194>
- Ayoub, D., Al-Akhras, D., Na'anah, G., & Al-Madadha, A. (2018). The Relationship Between Psychological Empowerment and Creative Performance of Employees: Mediating Effect of Job Satisfaction in International Non-Governmental Organizations. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(20), 217. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n20p217>
- Baer, M. (2012). Putting Creativity to Work: The Implementation of Creative Ideas in Organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>

- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3
- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2016.02.006>
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: a Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(16), 1403-1424. <https://doi.org/10.2147/prbm.s407672>
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311. <https://doi.org/10.1108/jmp-04-2014-0135>
- Baron, L., & Parent, É. (2014). Developing Authentic Leadership Within a Training Context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. <https://doi.org/10.1177/1548051813519501>
- Barua, B., Islam, M. O., Kibria, H., & Barua, R. (2024). Analysis of creativity at the workplace through employee empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 1 (1). <https://doi.org/10.1108/ijoa-05-2024-4534>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424-434. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1760424>

- Blake, N. (2020). Authentic Leadership: How Does It Differ From Transformational Leadership? *AACN Advanced Critical Care*, 31(2), 196-197. <https://doi.org/10.4037/aacnacc2020275>
- Boudrias, J., Morin, A. J. S., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the Associations Between Psychological Empowerment and Behavioural Involvement: A longitudinal Autoregressive Cross-Lagged Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 437-463. <https://doi.org/10.1111/joop.12056>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.565>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmella, A., Gu, J., Li, Q., Koseoglu, G., Wang, L., & Ashkanasy, N. M. (2024). A multimethod investigation of the interpersonal effects of leader perfectionism and anger expression on employee psychological safety and creativity. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2822>
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Chae, S., Seo, Y., & Lee, K. C. (2015). Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, 42, 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.015>

- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2018-0082>
- Chen, J. K. C., & Sripaph, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883. <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zhang, Z., & Walumbwa, F. O. (2018). Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416-429. <https://doi.org/10.1177/1548051818757691>
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking Meaningfulness in the Workplace to Employee Creativity: The Intervening Role of Organizational Identification and Positive Psychological Experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375. <https://doi.org/10.1080/10400410902969910>
- Conger, J. A. (2000). Motivate performance through empowerment. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behaviour* (pp. 137-149). Blackwell.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Creon, L. E., & Carsten Christoph Schermuly. (2024). Feeling safe to be empowered: Psychological safety and psychological empowerment in threatening work environments. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*. <https://doi.org/10.1177/23970022241284536>
- Creon, L. E., & Schermuly, C. C. (2024). Feeling safe to be empowered: Psychological safety and psychological empowerment in threatening work environments. *German Journal of Human Resource Management*, 39(2), 148-176. <https://doi.org/10.1177/23970022241284536> (Original work published 2025)

- Cristóbal Cañas, D., Requena Mullor, M. , Alarcón Rodríguez, R., & Parrón Carreño, T. (2019). Psychosocial risks at work for paediatric health professionals. *European Review of Applied Psychology*, 69(5-6), 100510. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2019.100510>
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in Action. *Organization Science*, 9(5), 593-599. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.593>
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation* (pp. 237-288). University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2023). The forgotten side of empowering others: How lower social structural empowerment attenuates the effects of empowering leadership on employee psychological empowerment and performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001100>
- Diabes, M. A., Ervin, J. N., Davis, B. S., Rak, K. J., Cohen, T. R., Weingart, L. R., & Kahn, J. M. (2021). Psychological Safety in Intensive Care Unit Rounding Teams. *Annals of the American Thoracic Society*, 18(6), 1027-1033. <https://doi.org/10.1513/annalsats.202006-753oc>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Dusenberry, L., & Robinson, J. (2020). Building Psychological Safety Through Training Interventions: Manage the Team, Not Just the Project. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 63(3), 207-226. <https://doi.org/10.1109/tpc.2020.3014483>

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. doi:org/10.1111/1467-6486.00386
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product Development and Learning in Project Teams: the Challenges Are the Benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 123-138. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00341.x>
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the Context of Team Diversity: Team Leader Perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207-225. <https://doi.org/10.1177/1523422305274526>
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E., & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Ferreira, M. (2017). *Eficácia grupal: O papel da segurança psicológica e da aprendizagem grupal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. https://baes.uc.pt/bitstream/10316/84242/1/Tese-MIP_M%C3%B3nica-Ferreira.pdf
- 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>

- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601. <https://doi.org/10.1037/mil0000022>
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value* (1st ed.). Jossey-Bass.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525934>
- Ghorbani, M., & Ahmadi, S. (2011). Relationship Between Employee's Empowerment Dimensions and Creativity Improvement in Educational Organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10(2), 213-217. [https://idosi.org/mejsr/mejsr10\(2\)11/14.pdf](https://idosi.org/mejsr/mejsr10(2)11/14.pdf)
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning Emea. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf

- Han, S. J., Lee, Y., & Beyerlein, M. (2019). Developing Team Creativity: The Influence of Psychological Safety and Relation-Oriented Shared Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2). <https://doi.org/10.1002/piq.21293>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford University Press.
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Hasan, Y., & Touama. (2015). The Impact of Application of the Organizational Empowerment Strategy in Enhancing the Organizational Creativity in Jordanian Universities A Case Study of Zarqa University in Jordan. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(4), 1-10. <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v3-i4/1.pdf>
- Hasanein, A. M., & Elrayah, M. (2025). Beyond the Workplace: How Psychological Empowerment Influences Employee Creativity in the Saudi Hotel Sector—The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Psychological Safety. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(5), 76. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15050076>
- Hassan, A. (2011). Authentic Leadership, Trust And Work Engagement. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.1075159>
- Higgins, M., Dobrow, S. R., Weiner, J. M., & Liu, H. (2020). When is Psychological Safety Helpful? A Longitudinal Study. *Academy of Management Discoveries*, 8(1). <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0242>
- Hirmawan, A. P., Pardiman, P., Asinaryanto, M. R & Supriyanto, M. A. (2023). Psychological Empowerment, Its Effect on Employee Creativity Through Intrinsic Motivation. *Iqtishoduna*, Vol. 19 (1): pp 39-52
- Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 963-982. <https://doi.org/10.1002/job.600>
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381. <https://doi.org/10.1348/096317909x485207>

- Hofstede, G., Minkov, M., & Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R.J. (1976) A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207), Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hsu, W.-L., Silalahi, A. D. K., Eunike, I. J., & Phuong, D. T. T. (2024). Fostering creativity and performance through authentic leadership in educational institutions. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2425774>
- Hsu, W.-L., Silalahi, A. D. K., Eunike, I. J., & Phuong, D. T. T. (2024). Fostering creativity and performance through authentic leadership in educational institutions. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2425774>
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313-323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Ibrahim Alshawabkeh, Nursaadatun Nisak Ahmad, Haziqah, A., Siti Aisyah Panatik, Adolf Al-Rusa, & Aina Liyana. (2024). The Role of Transformational Leadership and Psychological Empowerment Toward Employee Creativity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 11(2.2), 299-318. <http://dx.doi.org/10.14738/assrj.112.2.16425>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000287>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2019-0203>
- Indradevi, R. (2012). The impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software companies. *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4), 36-48.

- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2nd ed.). Boston Wadsworth.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160. <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7). <https://doi.org/10.1002/job.2358>
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. *Sustainability*, 14(9), 5125. <https://doi.org/10.3390/su14095125>
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104. <http://dx.doi.org/10.1177/0972150913515589>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.v30:610.1002/job.571>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1401_01
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(1), 283-357. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(06)38006-9)
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W., & de Beer, L. T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: Does precariousness matter? *Frontiers in Psychology*, 13(798759). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9012166/>
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437. doi:[org/10.1177/014920639402000206](https://doi.org/10.1177/014920639402000206)
- Knezovic, E. and Musrati, M.A. (2018), “Empowering leadership, psychological empowerment and employees’ creativity: a gender perspective”, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. 4 No. 2, pp. 51-72.

- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822> (Original work published 2015)
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Lisetyaningrum, & Padmantyo, S. (2023). The Influence of Knowledge Management, Organizational Learning, and Risk Taking on Organizational Performance: Positive Innovation Outcomes as an Intervening Variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 949-963. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-204-0_78
- Liu, W., Zhou, M., & Zhao, W. hong. (2025). Can authentic leadership benefit employees in all situations? The interaction effect of authentic leadership and team conflict on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(3). <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2023-0259>
- Liu, Y., Keller, R. T., & Bartlett, K. R. (2021). Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12438>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A Meta-analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables. *Current Psychology*, 43. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Long, T. (2020). Effect of authentic leadership on newly qualified nurses: a scoping review. *Nursing Management*, 27(3). <https://doi.org/10.7748/nm.2020.e1901>
- Lovelace, J. B., Neely, B. H., Allen, J. B., & Hunter, S. T. (2019). Charismatic, ideological, & pragmatic (CIP) model of leadership: A critical review and agenda for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 96-110. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2018.08.001>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Luxmi Malodia, & Goyal, I. (2023). Psychological Process that Links Authentic Leadership with Followers' Creative Behaviour. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 22(1), 28-37. <https://doi.org/10.1177/09726225231173837>
- Mahadih Kyambade, Mugambwa, J., Regis Namuddu, & Afulah Namatovu. (2024). Socially responsible leadership and employee's work passion in public universities in Uganda: the mediating effect of psychological safety. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2312976>
- Malloy, E., & Kavussanu, M. (2021). A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(7), 636-646. <https://doi.org/10.1111/jasp.12769>
- Marquardt, M. J., H. Skipton Leonard, Freedman, A. M., & Hill, C. C. (2009). *Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies, and cases*. <https://doi.org/10.1037/11874-000>
- Maulidya, Ferdinda Ayu. (2021). Pengaruh Inovasi Produk Dan Kreativitas Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bisnis Online Mariza Toserba Di Tengah Pandemi Covid-19 - Electronic theses of IAIN Ponorogo. *Iainponorogo.ac.id*. <http://etheses.iainponorogo.ac.id/13394/1/210717199-Ferdinda%20Ayu-Ekonomi%20Syariah.pdf>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(03)00032-9)
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O'Boyle, E. H., & Cigularov, K. P. (2012). Drivers and outcomes of team psychological empowerment. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101-137. <https://doi.org/10.1177/2041386612456868>
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2005.03.006>
- Moulang, C. (2013). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544. <https://doi.org/10.1111/acfi.12059>
- Mrayyan, M. T., & Al-Rjoub, S. F. (2024). Levels and Predictors of Leaders' Humble Leadership, Participants' Psychological Safety, Knowledge Sharing in the Team, and Followers' Creativity in Nursing: A Cross-Sectional Online Survey. *Journal of Nursing Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.1155/2024/9660787>
- Mrayyan, M. T., Al-Atiyyat, N., Al-Rawashdeh, S., Algunmeeyn, A., & Abunab, H. Y. (2022). Nurses' authentic leadership and their perceptions of safety climate: differences across areas of work and hospitals. *Leadership in Health Services*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/lhs-05-2021-0040>
- Mrayyan, M. T., Maha Ramadan Ali, & Manar Mrayan. (2023). The perceived leaders' authentic leadership, knowledge sharing within the team, and faculty members' creativity: A cross-sectional online survey in nursing academia. *Journal of Professional Nursing*, 48, 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.07.008>
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Müçeldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(99), 673-681. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.538>

- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4(2), 91-122. <https://doi.org/10.1080/10400419109534380>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00158-3)
- Munawar, S., Hummaira Qudsia Yousaf, Ahmed, M., & Rehman, S. (2023). The impact of emotional intelligence, servant leadership, and psychological safety on employee's innovative behavior with the moderating effect of task interdependence in Lahore, Pakistan. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04990-7>
- Muñiz, J. & Hambleton, R. K. (2000). *Directrices para la traducción y adaptación de los tests*: Segunda edición, 25 (2), 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Nanjundeswaraswamy, T. (2015). Leadership styles and QWL in SMEs. *Management Science Letters*, 5(1), 65-78.
- Nel, T., Stander, M. W., & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1243>
- 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), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological Safety. In *Oxford Handbooks Online*. Oxford University Press. <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>
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., and Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A.P. Brief & W.R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays*. (pp. 21-64). Lexington Books/D. C. Health and Company.
- Northouse, P. G. (2010). Leadership, Theory and Practice (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Odoardi, C., Montani, F., Boudrias, J.-S., & Battistelli, A. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569. <https://doi.org/10.1108/lodj-10-2013-0131>

- Oriono, O. H., Chioma, A. U., Osato, I. O., Beryl, O., & Ndubuisi, L. N. (2024). Innovative Management Strategies in contemporary organizations: A Review: Analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and Change Management. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727>
- Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, (7), 109-128. <https://doi.org/10.28945/1580>
- Park, H., Kang, S., & Kim, S. (2023). A longitudinal study of the effect of individual and socio-cultural factors on students' creativity. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1068554>
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2021). Exploring Strategies to Establish an Effective Organizational Culture to Enhance Corporate Performance: A Concept Paper. *Wayamba Journal of Management*, 12(2), 189. <https://doi.org/10.4038/wjm.v12i2.7537>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias: It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Prabowo, R., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2018). How a Leader Transforms Employees' Psychological Empowerment Into Innovative Work Behavior. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 90. <https://doi.org/10.7454/proust.v1i2.32>
- Qasim, M., & Laghari, A. A. (2025). Belonging through values: ethical leadership, creativity, and psychological safety with ethical climate as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 16, 1559427. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1559427>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Raj, A., Wider, W., Vasudevan, A., Cloyd, J., & Syed. (2025). Enhancing employee creativity: The role of ethical and transformational leadership in driving innovation and organizational citizenship in Malaysia's private universities. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(4), 45-61. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7738>

- Rashed, N., & Fekry, N. (2015). Workplace empowerment as perceived by staff nurses in acute health care hospitals. *Journal of Biology, Agriculture and Healthcare*, 5(18), 87-94.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.003>
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Reiter-Palmon, R., & Millier, M. (2023). Psychological Safety and Creativity. *The Cambridge Handbook of Creativity and Emotions*, 559-576. <https://doi.org/10.1017/9781009031240.035>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/ijppm-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Duarte, A., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: the mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ro, H., & Chen, P. -J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of management* (4^a ed.; S. M. Arabi, M. A. H. Rafiee, & B.A. Ershad, Trads.). Office of Cultural Studies.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100891. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>

- Sahraei Beiranvand, M., Beiranvand, S., Beiranvand, S., & Mohammadipour, F. (2021). Explaining the effect of authentic and ethical leadership on psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(5). <https://doi.org/10.1111/jonm.13246>
- Sandhya, S., & Sulphey, M. M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325-349 <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2019-0189>
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. Wiley.
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The Coevolution of Network Ties and Perceptions of Team Psychological Safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055. <https://doi.org/10.1108/lodj-02-2015-0029>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412. <https://doi.org/10.1108/ijoja-03-2016-0994>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 58-73. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-06-2017-0048>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Seo, J. (2023). Why Does the Impact of Psychological Empowerment Increase Employees' Knowledge-Sharing Intention? A Moderated Mediation Model of Belonging and Perceived Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 13(5), 387-387. <https://doi.org/10.3390/bs13050387>

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to know: a Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.12.004>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2005.03.005>
- Shang, Y., Chong, M. P. M., Xu, J., & Zhu, X. (2019). Authentic leadership and creativity in China: The role of students' regulatory-focused behaviors and supervisors' power sources. *Thinking Skills and Creativity*, 34, 100592. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100592>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Simonet, D. V., Narayan, A., & Nelson, C. A. (2014). A Social-Cognitive Moderated Mediated Model of Psychological Safety and Empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(8), 818-845. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.981496>
- Siswanti, Y., & Muafi, M. (2025). Authentic leadership for creativity and innovation: The moderating role of motivating language. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2695>
- Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2019). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213. <https://doi.org/10.1002/hrm.21988>
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: a Meta-Analysis of Studies concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.2307/256789>
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Organizational culture as a mediator of credible leadership influence on work engagement: empirical studies in private hospitals in East Java, Indonesia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01289-z>
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 607-627. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.607>
- Sternberg, R. J. (2025). PTSI: A Person × Task × Situation Interaction Theory of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 59(2). <https://doi.org/10.1002/jocb.70010>
- Tang, X., Mai, S., Wang, L., & Meng Na. (2025). The Influence of Organizational Fairness, Identity and Empowerment on Employee Creativity: Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251328475>
- Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Harvard University Press.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Tyagi, V., Hanoch, Y., Hall, S. D., Runco, M., & Denham, S. L. (2017). The Risky Side of Creativity: Domain Specific Risk Taking in Creative Individuals. *Frontiers in Psychology*, 8, 145. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00145>
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 115-191. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60283-x](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60283-x)
- Ughulu, J. (2024). Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(05). <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8505>
- Umrani, W. A., Rafique, N., Kundu, Y., Ahmed, U., & Abi Abdallah, R. (2025). Impact of authentic leadership on employees' creative work behavior: a mediated moderated model. *Journal of Management Development*, 44(2), 138-153. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2024-0293>

- Utman, C. H. (1997). Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0102_4
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: a Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Knippenberg, D., & Hirst, G. (2020). Um modelo de lente motivacional para as interações pessoa-situação na criatividade dos funcionários. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1129-1144. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Vieira, J., Gonçalves, G., Orgambídez, A., & Mendoza, I. (2014). Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Revista Avaliação Psicológica*, 13(3), 325-332.
https://www.researchgate.net/publication/277610751_Adaptacao_da_escala_de_Empowerment_Psicologico_de_Spreitzer_numa_amostra_portuguesa
- Walker L.O., Avant K. C. (2019). *Strategies for theory construction in nursing* (6th ed.). Pearson.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
<https://www.jstor.org/stable/2635252>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2010.07.015>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
<https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wang, W.-T., Wang, Y.-S., & Chang, W.-T. (2019). Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions. *Journal of Knowledge Management*, 23(6). <https://doi.org/10.1108/jkm-07-2018-0423>
- Wei, F., Li, Y., Zhang, Y., & Liu, S. (2016). The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work

- Engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 763-773. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-0>
- West, M., & Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. *Elsevier EBooks*, 317-337. <https://doi.org/10.1016/b978-0-323-91840-4.00024-4>
- Wong, C. A., & M. Giallonardo, L. (2013). Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740-752. <https://doi.org/10.1111/jonm.12075>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Wulffers, T., Bussin, M., & Hewitt, M. (2016). Fast-tracking authentic leadership development by means of a programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.764>
- Yang, C. Y., & Kim, S. (2024). Safety Nudged or Empowerment Fueled? Leadership Mechanisms and Boundary Condition for Follower's Adaptive Communication Behaviors During the COVID-19 Pandemic Crisis in China. *Journal of Public Relations Research*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2024.2369643>
- Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2016). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335-344. <https://doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 1-17. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>
- Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y., & Liu, G. (2018). How Authentic Leadership Influences Employee proactivity: the Sequential Mediating Effects of Psychological Empowerment and Core self-evaluations and the Moderating Role of Employee Political Skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x>
- Zhang, L., Kim, D., & Ding, S. (2023). Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1116617>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process

- engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zheng, M., Tang, D., Wei, C., & Xu, A. (2023). Can Transformational Leadership Affect the Two Dimensional Creativity of Middle Managers in Retail Enterprises? The Mediating Role of Psychological Security. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231206965>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How Does Psychological Empowerment Prevent Emotional Exhaustion? Psychological Safety and Organizational Embeddedness as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00051-1)
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359.
- Zhu, Y. (2025). Authentic Leadership: Fostering ethical cultures, employee engagement, and organizational resilience in complex environments. *Proceedings of the International Conference on Humanities Research and Social Sciences (ICHRSS)*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.33422/icrhs.v2i1.838>

Anexos

Anexo A- Consentimento Informado: Chefia Direta

Caro/a participante!

Os nossos nomes são **XXX e Sara Faria** e estamos, atualmente, a desenvolver as nossas dissertações de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Duarte e do Mestre Luís Miguel Simões.

Estamos a desenvolver um projeto de investigação que visa compreender a percepção de trabalhore/as relativamente a alguns aspectos do trabalho, incluindo a liderança, a criatividade e o desempenho no trabalho.

Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, trabalhadore/as e respetivo/as líderes), através de questionários individuais. Os questionários são respondidos separadamente, sendo depois associados através de códigos para efeitos de análise. Chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as para salvaguardar a confidencialidade das respostas.

É neste contexto que o/a convidamos a participar neste breve questionário que terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Pedimos que autoavalie a sua liderança, algumas características da sua equipa no geral, assim como a criatividade e o desempenho de até seis do/as seus/suas colaboradore/as. Por sua vez, cada uma das pessoas por si avaliadas deverá preencher um exemplar do questionário destinado aos trabalhadore/as.

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que as responda com sinceridade, pois só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não existindo qualquer risco para si nem para o/as seus/suas colaboradore/as. Dado o seu caráter voluntário, poderá a qualquer momento desistir de responder. Os dados serão tratados apenas para fins estatísticos, sendo que a sua eventual publicação só acontecerá de forma agregada e em formato de trabalho académico.

Muito obrigada, desde já. **Contamos consigo?**

Consentimento informado:

Por favor, indique se aceita participar nesta pesquisa.

Sim, li e comprehendi todas as informações fornecidas e aceito participar neste estudo.

Não, não aceito participar neste estudo.

Para qualquer dúvida ou interesse, poderá contactar-nos pessoalmente ou através dos seguintes emails: xxxxxxx e xxxxxx.

Anexo B- Instruções de preenchimento: Chefia Direta

Nas páginas seguintes encontrará um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto de questões será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta (poderá fazer um círculo ou uma cruz nesse número), tendo em conta essa escala de resposta. Lembramos que não existem respostas certas nem erradas. Apenas queremos que responda da forma mais sincera e honesta possível.

Anexo C- Dados Sociodemográficos: Chefia Direta

Pedimos que indique alguns dados pessoais para efeitos de caracterização dos participantes do estudo.

Há quantos anos tempo trabalha **nesta organização?** (Se há menos de um ano, utilize casas centesimais. Ex. 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.50; 9 meses = 0.75):

Idade (em anos): _____

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo
- Contrato de trabalho a termo
- Outra situação. Qual? _____

Anexo D- Sistema de Códigos: Chefia Direta

Para desenvolver o código do/a seu/sua colaborador/a e garantir a confidencialidade das respostas, siga os passos abaixo:

Exemplo:

Se o seu nome for **Ana Ramos**, do género **Feminino**, e o do seu colaborador for **João Silva**, e tiver no envelope o número **3**, o código será: **JSARF3**

- 1. Primeira letra** do nome profissional do/a seu/sua colaborador/a: _____
- 2. Primeira letra** do apelido profissional do/a seu/sua colaborador/a: _____
- 3. Primeira letra** do seu nome profissional: _____
- 4. Primeira letra** do seu apelido profissional: _____
- 5. O seu género** (M para Masculino, F para Feminino): _____
- 6. Número** que está no envelope que lhe foi entregue: _____

 Não escreva nomes neste questionário.

Anexo E- Escala da Criatividade Individual

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como perceciona os comportamentos criativos do *deste/a colaborador/a*. Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta abaixo.

1	2	3	4	5
Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente

Sugere muitas ideias criativas que podem melhorar as condições de trabalho nesta organização.	1	2	3	4	5
Muitas vezes sugere soluções criativas para problemas no trabalho.	1	2	3	4	5
Sugere novas formas de realizar tarefas de trabalho.	1	2	3	4	5
É uma boa fonte de ideias criativas.	1	2	3	4	5

Anexo F- Consentimento Informado: Participante

Caro/a participante!

Os nossos nomes são **xxx e Sara Faria** e estamos, atualmente, a desenvolver as nossas dissertações de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, sobre a orientação da Professora Doutora Ana Patrícia Duarte e do Mestre Luís Miguel Simões.

Estamos a desenvolver um projeto de investigação que visa compreender a percepção de trabalhore/as relativamente a alguns aspetos do trabalho, nomeadamente, a liderança, a criatividade, e o desempenho no trabalho. Para isso, pretendemos inquirir equipas de trabalho (isto é, trabalhadore/as e respetivo/as líderes), através de questionários individuais. Os questionários são respondidos separadamente, sendo depois associados para efeitos de análise através de códigos. Chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as para garantirmos a confidencialidade das respostas.

É neste contexto que o/a convidamos a participar neste breve questionário que terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos. Pedimos que avalie diferentes aspetos da sua situação de trabalho, assim como a liderança da sua chefia. Por sua vez, a sua chefia irá também responder a um questionário sobre a liderança e sobre diferentes aspetos do funcionamento da sua equipa.

Pedimos que leia com atenção todas as questões e que as responda com sinceridade, pois só com a sua opinião genuína se garantirá a qualidade da investigação. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, não existindo qualquer risco para si. Dado o seu caráter voluntário, poderá a qualquer momento desistir de responder. Os dados serão tratados apenas para fins estatísticos, sendo que a sua eventual publicação só acontecerá de forma agregada e em formato de trabalho académico.

Muito obrigada, desde já. **Contamos consigo?**

Consentimento informado:

Por favor, indique se aceita participar nesta pesquisa.

Sim, li e comprehendi todas as informações fornecidas e aceito participar neste estudo.

Não, não aceito participar neste estudo.

Para qualquer dúvida ou interesse, poderá contactar-nos pessoalmente ou através dos seguintes emails: xxxxxxx e xxxxxxx

Anexo G- Instruções de Preenchimento: Participante

Nas páginas seguintes encontrará um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto de questões será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta (poderá fazer um círculo ou uma cruz nesse número), tendo em conta essa escala de resposta. Lembramos que não existem respostas certas nem erradas. Apenas queremos que responda da forma mais sincera e honesta possível.

Anexo H- Sistema de Códigos: Participante

De modo a garantir a confidencialidade das respostas, siga os passos abaixo para criar o seu código:

Exemplo:

Se o seu nome for **João Silva** e o da sua líder for **Ana Ramos**, do género **Feminino**, e tiver no envelope o número **3**, o código será: **JSARF3**

- 1. Primeira letra** do seu nome profissional: _____
- 2. Primeira letra** do seu apelido profissional: _____
- 3. Primeira letra** do nome profissional da sua chefia direta: _____
- 4. Primeira letra** do apelido profissional da sua chefia direta: _____
- 5. Género** da sua chefia direta (M para Masculino, F para Feminino): _____
- 6. Número** que está no envelope que lhe foi entregue (em caso de dúvida, pergunte à chefia): _____

 Não escreva nomes neste questionário.

Relembramos que chefias e trabalhadore/as não terão acesso aos questionários uns/umas do/as outro/as, o código serve apenas para associar as respostas.

Anexo I- Escala da Liderança Autêntica (itens cuja divulgação é autorizada pelos autores): Participante

Agora, pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia direta e refira a frequência com que cada uma das afirmações se aplica à mesma.

1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez por outra	Às vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

A minha chefia direta...

...diz exatamente o que pretende dizer. (1)	1	2	3	4	5
...demonstra crenças consistentes com as suas ações. (6)	1	2	3	4	5
...solicita pontos de vista que desafiem as suas tomadas de posição. (10)	1	2	3	4	5
...procura <i>feedback</i> para melhorar as interações com os outros. (13)	1	2	3	4	5

Anexo J- Escala da Capacitação Psicológica: Participante

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como **perceciona o seu trabalho e o significado deste para si**. Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

Estou confiante nas minhas capacidades para realizar o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
As atividades do meu trabalho são muito significativas para mim.	1 2 3 4 5 6 7
Posso decidir sozinho como proceder para realizar o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
Tenho uma grande autonomia para definir como realizo o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
O trabalho que realizo é importante para mim.	1 2 3 4 5 6 7
Tenho um grande controlo sobre o que acontece no meu departamento/ serviço.	1 2 3 4 5 6 7
Domino as competências necessárias para realizar o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
Tenho um forte impacto no que acontece no departamento / serviço.	1 2 3 4 5 6 7
O trabalho que realizo é muito significativo para mim.	1 2 3 4 5 6 7
Tenho confiança nas minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
Este é um item de controlo, por favor, selecione a opção “Discordo Bastante”.	1 2 3 4 5 6 7
Tenho liberdade e autonomia consideráveis para realizar o meu trabalho.	1 2 3 4 5 6 7
Exerço influência significativa sobre o que acontece no meu departamento / serviço.	1 2 3 4 5 6 7

Anexo K- Escala da Segurança Psicológica: Participante

As seguintes afirmações dizem respeito à forma como **perceciona o seu contexto de trabalho**. Indique em que medida concorda com cada afirmação, de acordo com a escala de resposta abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Não se aplica	Quase não se aplica	Aplica-se tudo	Aplica-se moderadamente	Aplica-se muito	Aplica-se quase totalmente	Aplica-se totalmente

Se nesta equipa cometemos um erro, este é frequentemente usado contra nós.

1 2 3 4 5 6 7

Os membros desta equipa são capazes de abordar problemas e assuntos difíceis.

1 2 3 4 5 6 7

Por vezes, as pessoas desta equipa rejeitam os outros por serem diferentes.

1 2 3 4 5 6 7

Na minha equipa é seguro arriscar.

1 2 3 4 5 6 7

É difícil de pedir ajuda a outros membros da equipa.

1 2 3 4 5 6 7

Ninguém da minha equipa tentaria, deliberadamente, prejudicar os meus esforços.

1 2 3 4 5 6 7

Quando trabalho com outros membros da equipa, as minhas competências e talentos únicos são valorizados e utilizados.

1 2 3 4 5 6 7

Anexo L- Dados Sociodemográficos: Participante

Para terminar, pedimos que indique alguns dados pessoais.

Há quanto tempo trabalha **com a sua chefia direta?** (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____

Há quantos anos trabalha na **nesta organização?** (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____

Qual a frequência de interação com a sua chefia direta?

- Diária
- Semanal
- Mensal
- Outra situação. Qual? _____

Qual a sua idade (em anos): _____

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefere não responder

Escolaridade (indique o último nível que concluiu):

- Até ao 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual é a sua situação contratual na organização?

- Efetivo
- Contrato de trabalho a termo
- Trabalho temporário
- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? _____

No geral, há quantos anos trabalha? (Se há menos de um ano, utilize casas decimais. Ex. 3 meses = 0.25, 6 meses = 0.50, 9 meses = 0.75) _____