REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

LIDERANÇA POSITIVA, SEGURANÇA PSICOLÓGICA E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE SUAS RELAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

POSITIVE LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL SAFETY, AND KNOWLEDGE SHARING: AN INTEGRATIVE REVIEW OF THEIR RELATIONSHIPS IN AN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Ciências Humanas • 24/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795441785

Bruno Seeller Biesczad[1]

Édis Mafra Lapolli[2]

Inara Antunes Vieira Willerding[3]

RESUMO

Esta revisão integrativa da literatura tem como objetivo compreender como a Liderança Positiva e a Segurança Psicológica se associam ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações. Metodologicamente, a investigação seguiu o protocolo de seis etapas proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011). As buscas foram realizadas nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, utilizando descritores e termos similares combinados por operadores booleanos e símbolos de truncamento. Foram incluídos artigos científicos e de revisão publicados entre 2016 e 2026 em áreas relacionadas ao tema. Após a triagem, a avaliação de aderência temática e a exclusão de duplicatas, a amostra final foi composta por 218 artigos. Os resultados indicam que estilos de liderança orientados à ética, ao suporte, à autenticidade e à inclusão favorecem relações de confiança, respeito e abertura. A Segurança Psicológica reduz os riscos interpessoais associados à expressão de ideias, à admissão de erros e à troca de conhecimentos, atuando, conforme os estudos, como antecedente, mediadora ou moderadora do compartilhamento. Confiança interpessoal, justiça organizacional e clima colaborativo também contribuem para essa relação, enquanto supervisão abusiva, bullying, competição interna e assimetrias de poder podem limitá-la. Conclui-se que a articulação entre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento é contextual e não linear, podendo favorecer a aprendizagem organizacional, a criatividade e a inovação. A revisão também aponta a necessidade de ampliar as pesquisas empíricas na América Latina, especialmente no Brasil.

Palavras-chave: Liderança Positiva; Segurança Psicológica; Compartilhamento de Conhecimento.

ABSTRACT

This integrative literature review aims to understand how Positive Leadership and Psychological Safety are associated with Knowledge Sharing in organizations. Methodologically, the study followed the six-step protocol proposed by Botelho, Cunha, and Macedo (2011). Searches were conducted in the Scopus, Web of Science, and SciELO databases, using descriptors and similar terms combined with Boolean operators and truncation symbols. Scientific articles and review articles published between 2016 and 2026 in fields related to the topic were included. After screening, assessment of thematic relevance, and exclusion of duplicates, the final sample consisted of 218 articles. The results indicate that leadership styles oriented toward ethics, support, authenticity, and inclusion foster relationships based on trust, respect, and openness. Psychological safety reduces the interpersonal risks associated with expressing ideas, admitting mistakes, and exchanging knowledge, acting—according to the studies—as a predictor, mediator, or moderator of knowledge sharing. Interpersonal trust, organizational justice, and a collaborative climate also contribute to this relationship, while abusive supervision, bullying, internal competition, and power imbalances can limit it. It is concluded that the relationship between Positive Leadership, Psychological Safety, and Knowledge Sharing is contextual and nonlinear, and can foster organizational learning, creativity, and innovation. The review also highlights the need to expand empirical research in Latin America, especially in Brazil.

Keywords: Positive Leadership; Psychological Safety; Knowledge Sharing.

1. INTRODUÇÃO

A revisão da literatura constitui uma etapa importante do processo de produção do conhecimento científico, pois permite organizar, analisar e discutir o que já foi produzido sobre determinado objeto de investigação. Nesse campo, duas categorias principais podem ser distinguidas: a revisão narrativa e a revisão sistemática. A revisão narrativa tem como propósito descrever e discutir o estado da arte de determinado assunto sob uma perspectiva teórica ou contextual, apoiando-se na interpretação e na análise crítica da literatura pelo pesquisador. Por apresentar uma questão geralmente mais ampla e não exigir, necessariamente, a explicitação dos procedimentos de busca e seleção das fontes, esse tipo de revisão favorece uma compreensão geral e a atualização do conhecimento sobre um tema. A revisão sistemática, por sua vez, parte de uma questão específica e adota procedimentos explícitos e organizados para identificar, selecionar, avaliar e analisar os estudos que compõem a revisão, buscando conferir maior rigor e possibilidade de reprodução ao processo (Rother, 2007).

Embora compartilhem o propósito de sintetizar conhecimentos produzidos anteriormente, as revisões podem assumir diferentes configurações de acordo com a natureza da questão de pesquisa, dos estudos selecionados e da forma de análise dos resultados. Whittemore e Knafl (2005) distinguem quatro métodos de revisão: meta-análise, revisão sistemática, revisão qualitativa e revisão integrativa. A meta-análise combina resultados de diferentes estudos primários por meio de procedimentos estatísticos, exigindo relativa proximidade entre os delineamentos e as hipóteses dos estudos analisados. A revisão sistemática reúne evidências provenientes de múltiplos estudos sobre uma questão específica mediante métodos explícitos e uma busca abrangente da literatura, podendo incorporar técnicas de meta-análise quando os dados

permitem sua combinação estatística. Já a revisão qualitativa reúne estudos primários de natureza qualitativa e procura sintetizar seus achados, podendo contribuir para a elaboração de interpretações, teorias ou estruturas conceituais mais amplas sobre determinado fenômeno (Whittemore; Knafl, 2005).

A revisão integrativa, um dos quatro métodos de revisão sistemática, é uma abordagem que amplia o alcance da síntese ao admitir diferentes tipos de produção científica em uma mesma investigação. Botelho, Cunha e Macedo (2011) situam a revisão integrativa no âmbito da revisão bibliográfica sistemática e ressaltam que esse método permite ao pesquisador aproximar-se do problema investigado por meio da construção de um panorama da produção científica existente, acompanhando a evolução do conhecimento e identificando possibilidades para novas pesquisas. Nessa perspectiva, sua contribuição não se restringe à reunião de resultados já publicados, mas envolve a organização e a análise do conhecimento acumulado sobre um tema, preservando procedimentos sistemáticos na condução da revisão (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A revisão integrativa diferencia-se, sobretudo, pela amplitude das fontes que podem compor seu corpus de análise. Whittemore e Knafl (2005) destacam que esse método permite incluir simultaneamente pesquisas experimentais e não experimentais e também integrar literatura empírica e teórica, característica que favorece uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado. Seu objetivo pode envolver a análise de evidências, a discussão de conceitos e teorias e o exame de questões metodológicas relacionadas ao objeto de estudo. Ao articular resultados provenientes de diferentes perspectivas e desenhos de

pesquisa, a revisão integrativa possibilita organizar o conhecimento disponível de modo a produzir uma representação ampla de fenômenos complexos. Essa abertura metodológica, entretanto, exige que as etapas de identificação do problema, busca da literatura, avaliação das fontes, análise dos dados e apresentação dos resultados sejam conduzidas de maneira explícita e sistemática, de forma a preservar o rigor da síntese produzida (Whittemore; Knafl, 2005).

Diante dessas características, a presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão sistemática do tipo integrativa, entendida como uma estratégia adequada para reunir e analisar criticamente diferentes contribuições relacionadas ao objeto investigado. A escolha desse método decorre de sua capacidade de sintetizar o conhecimento construído em pesquisas anteriores e, ao mesmo tempo, oferecer uma compreensão abrangente do fenômeno estudado.

Dessa forma, esta revisão teve como objetivo compreender como a Liderança Positiva e a Segurança Psicológica se associam ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações, a partir da produção científica existente sobre o tema.

2. OPERACIONALIZAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DO TIPO INTEGRATIVA

A organização da revisão integrativa a partir de um protocolo é fundamental para assegurar clareza, consistência e rigor ao processo de pesquisa. Mendes, Silveira e Galvão (2008) destacam que a elaboração da revisão deve seguir etapas previamente definidas e,

em concordância, Souza, Silva e Carvalho (2010) reforçam a importância de uma organização metodológica prévia.

Dessa forma, a adoção de um protocolo permite explicitar as decisões metodológicas tomadas durante a pesquisa, favorecendo uma análise organizada, transparente e passível de avaliação.

Atendendo a essa necessidade, a Figura 1 apresenta o protocolo de pesquisa utilizado nesta revisão.

Figura 1. Protocolo de pesquisa para a revisão sistemática do tipo integrativa



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa deve seguir uma sequência de seis etapas bem definidas. A primeira etapa consiste na identificação do tema e na seleção da questão de pesquisa, que orienta todo o desenvolvimento da revisão. A segunda

etapa corresponde ao estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos, definindo quais trabalhos serão considerados na pesquisa. A terceira etapa envolve a identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados, realizada a partir da análise dos títulos, resumos, palavras-chave e; quando necessário; do texto completo; A quarta etapa se refere à categorização dos estudos selecionados; momento em que as informações relevantes são extraídas; organizadas e sistematizadas; podendo ser utilizada uma matriz de síntese; A quinta etapa compreende a análise e interpretação dos resultados; buscando estabelecer relações entre os achados; identificar lacunas no conhecimento e apontar possibilidades para pesquisas futuras; Por fim; a sexta etapa consiste na apresentação da revisão e na síntese do conhecimento; com a descrição criteriosa de todas as fases percorridas e dos principais resultados obtidos; de modo a permitir a avaliação e a replicação do processo (Botelho; Cunha; Macedo; 2011).

Seguindo o protocolo proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011), as etapas serão apresentadas de forma detalhada a seguir.

Etapa 1 – Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

A primeira etapa da revisão integrativa da literatura compreende a definição do problema, a formulação da pergunta de pesquisa, a definição da estratégia de busca, dos descritores e das bases de dados a serem consultadas (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). Nesse sentido, esta revisão aborda a relação entre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento nas organizações e busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a Liderança Positiva e a Segurança Psicológica apoiam o Compartilhamento de Conhecimento nas organizações?

Para tanto, foram definidos os seguintes descritores: Liderança Positiva (LP), Segurança Psicológica (SP) e Compartilhamento de Conhecimento (CC), considerando suas respectivas traduções para o inglês, português e espanhol, e termos similares conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Descritores da pesquisa

Termos Primários	Tradução	Termos Similares
Liderança Positiva	Positive Leadership	Inspirational Leadership Servant Leadership Ethical Leadership Transformational Leadership Humanized Leadership Liderança Inspiradora Liderança Servidora Liderança Ética Liderança Transformacional Liderança Humanizada Liderazgo Positivo Liderazgo Inspirador Liderazgo Servidor Liderazgo Ético Liderazgo Transformacional Liderazgo Humanizador
Segurança Psicológica	Psychological Safety	Psychological Safety Climate Interpersonal Trust Team vulnerability Clima de Segurança Psicológica Confiança Interpessoal Vulnerabilidade da Equipe

		Clima de Seguridad Psicológica Confianza Interpersonal Vulnerabilidad del Equipo
Compartilhamento de Conhecimento	Knowledge Sharing	Knowledge Transfer Knowledge Exchange Organizational Memory Transferência de Conhecimento Troca de Conhecimento Memória Organizacional Transferencia de Conocimientos Intercambio de Conocimientos Memoria Organizativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Após a identificação do descritores, foram definidas as bases de dados utilizadas na pesquisa, considerando sua abrangência, relevância acadêmica e caráter multidisciplinar: a Scopus constitui uma base de dados de resumos e citações da literatura científica revisada por pares; a Web of Science (WoS) reúne literatura científica multidisciplinar e possibilita o acompanhamento das citações entre publicações; e a SciELO, por sua relevância na disseminação da produção científica, especialmente no contexto latino-americano, reunindo periódicos de diferentes áreas do conhecimento e disponibilizando acesso à produção científica publicada nas coleções que integram a plataforma.

Nessa etapa também são estabelecidas as estratégias de busca, definidas com o objetivo de abranger a maior quantidade possível de estudos relacionados ao tema desta pesquisa. Considerando que

as bases de dados utilizadas possuem abrangência internacional, as strings de busca foram compostas pelos termos primários e seus respectivos termos similares em inglês (para as bases Scopus e Web of Science) e em espanhol (para a base SciELO), como é possível verificar no Quadro 2, seguidos de suas combinações (Quadro 3).

As estratégias foram estruturadas com o uso dos operadores booleanos “AND”, para estabelecer maior especificidade entre os termos pesquisados, e “OR”, para ampliar a busca por termos similares. Também foi utilizado o asterisco (*) como operador de truncamento, permitindo a recuperação de diferentes variações de um mesmo termo, e o ponto de interrogação (?) como recurso de substituição de um caractere, utilizado para recuperar variações na grafia das palavras, especialmente quando há diferenças ortográficas ou pequenas variações entre os termos pesquisados.

Quadro 2. Estratégia de busca para pesquisa primária

Identificador	Termos	Strings de busca para Scopus e WoS	Strings de busca para SciELO
LP	Liderança Positiva	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*"))	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*") OR ("Lideran* Positiv*") OR ("Lideran* Inspira*") OR ("Lideran* Servid*") OR ("Lideran* Étic*") OR ("Lideran* Transforma*") OR ("Lideran* Humaniz*") OR ("Liderazgo positiv*") OR

			("Liderazgo inspira*") OR ("Liderazgo servid*") OR ("Liderazgo étic*") OR ("Liderazgo transforma*") OR ("Liderazgo humaniz*"))
SP	Segurança Psicológica	(("psychologic* safet*") OR ("psychologic* safet* clim*") OR ("interpersonal trust*") OR ("team vulnerabil*"))	(("psychological safety") OR ("psychological safety climate") OR ("interpersonal trust") OR ("team vulnerability") OR (“segurança psicológica”) OR (“clima de segurança psicológica”) OR (“confiança interpessoal”) OR (“vulnerabilidade da equipe”) OR ("seguridad psicológica") OR ("clima de seguridad psicológica") OR ("confianza interpersonal") OR ("vulnerabilidad del equipo"))
CC	Compartilhamento de Conhecimento	(("knowledge shar*") OR ("knowledge transf*") OR ("knowledge excha*") OR ("organi?ation* memor*"))	(("knowledge sharing") OR ("knowledge transfer") OR ("knowledge exchange") OR ("organizational memory") OR ("compartilhamento de conhecimento") OR ("transferência de conhecimento") OR ("troca de conhecimento") OR ("memória organizacional") OR ("intercambio de conocimientos") OR ("transferencia de conocimientos") OR ("memoria organizativa"))

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Com o objetivo de ampliar a identificação de estudos relacionados ao tema e delimitar os resultados da pesquisa, foram realizadas combinações e cruzamentos entre as estratégias de busca, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3. Estratégias de busca combinadas

Identificador	Termos	Strings de busca para Scopus e WoS	Strings de busca para SciELO
LP + SP	Liderança Positiva + Segurança Psicológica	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*")) AND (("psychologic* safet*") OR ("psychologic* safet* clim*") OR ("interpersonal trust*") OR ("team vulnerabil*"))	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*") OR ("Lideran* Positiv*") OR ("Lideran* Inspira*") OR ("Lideran* Servid*") OR ("Lideran* Étic*") OR ("Lideran* Transforma*") OR ("Lideran* Humaniz*") OR ("Liderazgo positiv*") OR ("Liderazgo inspira*") OR ("Liderazgo servid*") OR ("Liderazgo étic*") OR ("Liderazgo transforma*") OR ("Liderazgo humaniz*")) AND (("psychological safety") OR ("psychological safety climate") OR ("interpersonal trust") OR ("team vulnerability") OR (“segurança psicológica”) OR (“clima de segurança psicológica”) OR (“confiança interpessoal”) OR (“vulnerabilidade da

			equipe") OR ("seguridad psicológica") OR ("clima de seguridad psicológica") OR ("confianza interpersonal") OR ("vulnerabilidad del equipo"))
LP + CC	Liderança Positiva + Compartilhamento de Conhecimento	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*")) AND (("knowledge shar*") OR ("knowledge transf*") OR ("knowledge excha*") OR ("organi?ation* memo*"))	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*") OR ("Lideran* Positiv*") OR ("Lideran* Inspira*") OR ("Lideran* Servid*")) AND (("knowledge sharing") OR ("knowledge transfer") OR ("knowledge exchange") OR ("organizational memory") OR ("compartilhamento de conhecimento") OR ("transferência de conhecimento") OR ("troca de conhecimento") OR ("memória organizacional") OR ("intercambio de conocimientos") OR ("transferencia de conocimientos") OR ("memoria organizativa"))
SP+CC	Segurança Psicológica + Compartilhamento de Conhecimento	(("psychologic* safet*") OR ("psychologic* safet* clim*") OR ("interpersonal trust*") OR ("team vulnerabil*"))	(("psychological safety") OR ("psychological safety climate") OR ("interpersonal trust") OR ("team vulnerability") OR (“segurança psicológica”) OR (“clima de segurança psicológica”) OR

		AND (("knowledge shar*") OR ("knowledge transf*") OR ("knowledge excha*") OR ("organi?ation* memo*"))	(“confiança interpessoal”) OR (“vulnerabilidade da equipe”) OR ("seguridad psicológica") OR ("clima de seguridad psicológica") OR ("confianza interpersonal") OR ("vulnerabilidad del equipo")) AND (("knowledge sharing") OR ("knowledge transfer") OR ("knowledge exchange") OR ("organizational memory") OR ("compartilhamento de conhecimento") OR ("transferência de conhecimento") OR ("troca de conhecimento") OR ("memória organizacional") OR ("intercambio de conocimientos") OR ("transferencia de conocimientos") OR ("memoria organizativa"))
LP + SP + CC	Liderança Positiva + Segurança Psicológica + Compartilhamento de Conhecimento	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*")) AND (("psychologic* safet*") OR ("psychologic* safet* clim*") OR	(("Positive Leader*") OR ("Inspirational Leader*") OR ("Servant Leader*") OR ("Ethical Leader*") OR ("Transformational Leader*") OR ("Humanized Leader*") OR ("Lideran* Positiv*") OR ("Lideran* Inspira*") OR ("Lideran* Servid*")) AND (("psychological safety") OR ("psychological safety climate") OR ("interpersonal trust") OR ("team vulnerability") OR (“segurança psicológica”)

		("interpersonal trust*") OR ("team vulnerabil*")) AND (("knowledge shar*") OR ("knowledge transf*") OR ("knowledge excha*") OR ("organi?ation* memo*"))	OR (“clima de segurança psicológica”) OR (“confiança interpessoal”) OR (“vulnerabilidade da equipe”) OR ("seguridad psicológica") OR ("clima de seguridad psicológica") OR ("confianza interpersonal") OR ("vulnerabilidad del equipo")) AND (("knowledge sharing") OR ("knowledge transfer") OR ("knowledge exchange") OR ("organizational memory") OR ("compartilhamento de conhecimento") OR ("transferência de conhecimento") OR ("troca de conhecimento") OR ("memória organizacional") OR ("intercambio de conocimientos") OR ("transferencia de conocimientos") OR ("memoria organizativa"))

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Após a definição das estratégias de busca, iniciou-se a etapa seguinte, que consistiu na identificação dos estudos nas bases de dados selecionadas, considerando os critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos.

Etapa 2 – Estabelecimento dos critérios de Inclusão e Exclusão

Na etapa 2 desta revisão, foram realizadas as buscas nas bases de dados estabelecidas, seguidas da definição e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos recuperados e da pré-seleção das publicações para a etapa seguinte. De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), essa etapa é necessária para delimitar o conjunto de estudos que efetivamente será considerado na revisão, uma vez que uma questão de pesquisa amplamente descrita pode resultar em uma amostra diversificada de publicações, exigindo critérios de análise mais específicos. Os autores ressaltam que os critérios devem ser claros e objetivos, embora possam ser reorganizados ao longo do processo de busca e elaboração da revisão, considerando os resultados encontrados e o retorno à questão de pesquisa.

Ao realizar as buscas nas bases de dados Scopus, Web of Science (WoS) e SciELO, utilizando as estratégias definidas na primeira etapa, foram obtidos os resultados preliminares desta pesquisa, apresentados no Quadro 4. Ressalta-se que as buscas foram realizadas em 23 de agosto de 2026.

Quadro 4. Resultado da aplicação preliminar das estratégias de busca

Termos Chave	**Quantidade de registros**			
	Scopus	**WoS**	**SciELO**	**Total por busca**
Liderança Positiva (LP)	18.864	21.619	15	40.498
Segurança Psicológica (SP)	9.162	9.729	410	19.301

Compartilhamento de Conhecimento (CC)	74.831	56.644	907	132.382
Total por base	**102.857**	**87.992**	**1.332**	**192.181**
Combinação por Termos Chave	**Scopus**	**WoS**	**SciELO**	**Total por busca**
LP + SP	284	675	0	959
LP + CC	447	694	0	1141
SP+CC	299	396	2	697
LP + SP + CC	19	56	0	75
Total da combinação dos termos por base	**1.049**	**1.821**	**2**	**2.872**
Total geral	**195.053**			

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

As buscas resultaram em 195.053 registros no total, sendo que, desse volume, 53,27% foram recuperados na Scopus, 46,05% na Web of Science e 0,68% na SciELO. A partir da busca preliminar, foi possível dimensionar o volume de estudos relacionados aos termos investigados e, com base nos resultados obtidos e com o objetivo de delimitar o conjunto de publicações de acordo com a questão e os objetivos desta pesquisa, foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos recuperados. Esses critérios orientam a seleção das publicações que compõem a amostra da revisão, permitindo definir quais estudos atendem às características estabelecidas para a investigação. No Quadro 5, são apresentados os critérios utilizados para a seleção dos estudos.

Quadro 5. Critérios de Inclusão e Exclusão dos estudos

Filtros	Scopus	WoS	SciELO
Período	2016 a 2026		
Áreas de Pesquisa	Business, Management and Accounting Social Sciences Economics, Econometrics and Finance Psychology Engineering Nursing Environmental Science Multidisciplinary	Management Psychology Applied Psychology Social Business Business Finance Nursing Environmental Science Psychology Multidisciplinary Social Sciences Interdisciplinary Social Issues Economics Engineering Industrial Psychology	Todas as coleções
Tipos de documentos	Artigos e Artigos de Revisão		

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Vale destacar que as bases de dados apresentam nomenclaturas distintas para a classificação das áreas do conhecimento. Dessa forma, foram selecionadas, em cada base, as categorias que apresentavam maior proximidade com o campo temático desta pesquisa. Em relação ao tipo de documento, foram considerados os artigos científicos e artigos de revisão, sendo excluídos os demais tipos de documentos disponibilizados pelas bases de dados. Quanto ao período de publicação, optou-se pelos últimos dez anos,

buscando equilibrar a abrangência da produção científica com a atualidade dos estudos. Esse recorte permite acompanhar a evolução das discussões sobre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento, contemplando evidências recentes e alinhadas ao contexto contemporâneo das organizações.

A partir dessas definições, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão às buscas realizadas nas bases Scopus, Web of Science (WoS) e SciELO, resultando na seleção dos estudos que atendiam aos parâmetros estabelecidos para esta revisão. Os resultados obtidos após a aplicação dos filtros são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6. Aplicação das estratégias de busca após critérios de inclusão e exclusão

Termos Chave	**Quantidade de registros**			
	Scopus	**WoS**	**SciELO**	**Total por busca**
Liderança Positiva (LP)	10.128	11.224	12	21.364
Segurança Psicológica (SP)	4.782	3.844	154	8.780
Compartilhamento de Conhecimento (CC)	23.909	12.185	574	36.668
Total por base	**38.819**	**27.253**	**740**	**66.812**
Combinação por Termos Chave	**Scopus**	**WoS**	**SciELO**	**Total por busca**
LP + SP	184	463	0	647

LP + CC	363	493	0	856
SP+CC	174	211	2	387
LP + SP + CC	17	43	0	60
Total da combinação dos termos por base	**738**	**1.210**	**2**	**1.950**
Total geral	**68.762**			

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Após a aplicação das estratégias de busca, juntamente com os critérios de inclusão e exclusão, foram recuperados 66.812 registros nas buscas realizadas com os termos de forma individual, sendo 38.819 na Scopus, 27.253 na Web of Science e 740 na SciELO.

Etapa 3 – Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

Considerando o volume de estudos recuperados e buscando identificar aqueles mais aderentes à questão de pesquisa, na etapa 3 foram analisados os resultados de todas as estratégias de busca, tanto dos termos pesquisados individualmente quanto de suas combinações. Para as buscas que apresentaram maior volume de resultados, foram considerados os 20 estudos mais relevantes e os 20 mais citados de cada base de dados, conforme os critérios de ordenação disponibilizados pelas próprias bases. Procedeu-se, também, à leitura integral dos artigos, a fim de confirmar sua pertinência em relação à questão e aos objetivos desta revisão.

Na combinação dos três termos, Liderança Positiva + Segurança Psicológica + Compartilhamento de Conhecimento, foram recuperados 59 estudos, possibilitando a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todos os artigos identificados; sem a necessidade de aplicação do recorte dos 20 mais relevantes e 20 mais citados.

Após a exclusão dos estudos duplicados entre as bases de dados e daqueles que não apresentaram aderência à temática e à questão de pesquisa, foi definida a seleção final dos artigos, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8. Quantidade de estudos excluídos e selecionados nas bases de dados

Quantidade de registros excluídos e selecionados				
Estratégias de busca	**Total de artigos**	**Duplicados**	**Sem aderência**	**Selecionados**
Liderança Positiva (LP)	92	16	51	25
Segurança Psicológica (SP)	120	21	61	38
Compartilhamento de Conhecimento (CC)	120	23	63	34
LP + SP	80	11	29	40
LP + CC	80	22	24	34
SP+CC	82	21	33	28
LP + SP + CC	60	11	30	19

Totais	**634**	**125**	**291**	**218**
Total de registros excluídos				**416**
Total de registros selecionados				**218**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Conforme o Quadro 8, nessa etapa, 416 artigos foram excluídos, sendo 125 repetidos nas bases de dados, e 291 documentos foram descartados por não possuir completa aderência à pesquisa ou por não apresentar resultados significativos para este estudo, resultando em 218 artigos na seleção final.

Etapa 4 – Categorização dos estudos selecionados

A quarta etapa da revisão integrativa corresponde à categorização dos estudos selecionados, etapa em que os dados dos trabalhos incluídos são extraídos, organizados e sistematizados de forma a possibilitar sua posterior análise. Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), nessa fase são identificadas e registradas as informações relevantes de cada estudo, considerando aspectos como autores, ano de publicação, objetivos, metodologia e principais resultados, podendo-se utilizar uma matriz de síntese para organizar essas informações. Essa sistematização contribui para a comparação entre os estudos e fornece a base necessária para a etapa seguinte, de análise e interpretação dos resultados.

A seguir, no quadro 10, será apresentada a matriz de síntese dos estudos selecionados na etapa 3, separados pelas suas respectivas estratégias de busca, apresentando as seguintes informações dos estudos:

- Título
- Autores
- Ano de publicação
- Resultados encontrados

Tabela 10. Matriz de síntese dos estudos selecionados para a revisão integrativa

Liderança Positiva (LP)			
Título	**Autores**	**Ano de Publicaçã o**	**Resultados encontrados**
Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodetermin ação e da liderança transformacio nal	Maria Tereza Tomé de Godoy; Helenides Mendonça	2020	Foi identificada relação positiva entre liderança transformacional, autodeterminação e competência adaptativa. A liderança transformacional influenciou positivamente a competência adaptativa e a autodeterminação. A satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização mediou a relação entre liderança transformacional e competência adaptativa.
Determinants of innovation capability: the roles of transformatio	Phong Ba Le; Hui Lei	2019	A liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento apresentaram efeitos

nal leadership, knowledge sharing and perceived organizational support			positivos e significativos sobre inovação de produtos e inovação de processos. O compartilhamento de conhecimento mediou os efeitos da liderança transformacional sobre a capacidade de inovação. O suporte organizacional percebido moderou os efeitos da liderança transformacional sobre o compartilhamento de conhecimento e sobre a inovação.
Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior	Jalal Rajeh Hanaysha; V. V. Ajith Kumar; Mohammad In'airat; Ch. Paramaiah	2022	O comportamento de cidadania organizacional apresentou efeito positivo sobre a criatividade dos empregados. A liderança ética teve efeito positivo sobre OCB e criatividade, enquanto a liderança servidora também apresentou efeito positivo significativo sobre ambos. O OCB mediou integralmente as relações entre liderança ética, liderança servidora e criatividade.
Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership?	Julia E. Hoch; William H. Bommer; James H. Dulebohn; Dongyuan Wu	2018	Liderança autêntica e ética apresentaram elevada correlação com liderança transformacional e baixo incremento de variância além dela. A liderança servidora apresentou maior distinção e utilidade como abordagem independente, com relações relevantes com uma ampla variedade

A Meta-Analysis			de resultados organizacionais. A inclusão das novas formas de liderança produziu, em geral, incremento de aproximadamente 0,075 na variância explicada.
Does Servant Leadership Affect Employees' Emotional Labor? A Social Information-Processing Perspective	Junting Lu; Zhe Zhang; Ming Jia	2019	Com 305 empregados distribuídos em 81 unidades de trabalho de 25 subsidiárias de uma empresa chinesa, o estudo encontrou relação negativa entre liderança servidora e surface acting e relação positiva com deep acting. A confiança afetiva apresentou efeito indireto mais forte do que a confiança cognitiva na relação entre liderança servidora e trabalho emocional.
Does servant leadership work in hospitality sector: A representativ e study in the hotel organizations	Koustab Ghosh; Naresh Khatri	2017	O estudo investiga se comportamentos de liderança servidora percebidos nos gestores e supervisores de hotéis contribuem para a orientação dos empregados para o serviço ao cliente. A fundamentação e o modelo do estudo relacionam a liderança servidora à orientação para o atendimento ao cliente, incluindo tratamento dos clientes, prevenção de falhas e recuperação do serviço. O artigo parte da evidência de que

			comportamentos de liderança servidora dos supervisores influenciam a orientação para o serviço dos empregados.
Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership	Yuntao Dong; Kathryn M. Bartol; Zhi-Xue Zhang; Chenwei Li	2017	Realizado com equipes de pesquisa e desenvolvimento em empresas de alta tecnologia. A liderança transformacional focada no indivíduo possui efeito indireto positivo sobre a criatividade individual por meio do desenvolvimento de habilidades individuais. A liderança transformacional focada na equipe impacta a criatividade da equipe, sendo parcialmente mediada pelo compartilhamento de conhecimento da equipe. O compartilhamento de conhecimento na equipe modera a relação entre o desenvolvimento de habilidades individuais e a criatividade individual.

Explicating the Synergies of Self-Determinatio n Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence	Angela Lumpkin; Rebecca M. Achen	2018	A análise identificou 10 características compartilhadas entre liderança ética, liderança servidora e inteligência emocional: consciência, empatia, justiça, integridade, valores morais, motivação, confiança, gestão de relacionamentos, respeito e autogestão. Os autores relacionam essas características à satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento previstas pela Teoria da Autodeterminação.
How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership	Marcel Meyer; Alejo José G. Sison; Ignacio Ferrero	2019	A análise identificou convergências entre liderança positiva e liderança neoaristotélica, especialmente na importância das qualidades éticas, na ausência de coerção e na busca de objetivos compartilhados entre líderes e seguidores. Também foram identificadas diferenças: a liderança positiva utiliza métodos e ferramentas aplicados principalmente às organizações, enquanto a abordagem neoaristotélica subordina competências e técnicas às virtudes, à sabedoria prática e à excelência ética. Os autores propõem combinar ferramentas gerenciais da liderança

			positiva com uma orientação baseada em virtudes.
How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation	Luu Trong Tuan	2016	Com dados de 562 empregados e 197 gestores de departamentos de organizações públicas vietnamitas, o estudo encontrou evidências de que a motivação para o serviço público (PSM) medeia a relação entre liderança servidora e compartilhamento de conhecimento. A responsabilidade social corporativa também apresentou papel de moderação positiva nessa relação.
Innovation of Social Workers Under Different Leadership Styles: An Experimental Vignette Study	Yajun Song; Jing Lan; Guanghuai Zheng; Yean Wang	2023	O experimento com trabalhadores sociais de oito cidades chinesas mostrou que tanto liderança ética quanto liderança servidora favoreceram comportamentos inovadores. O clima de inovação moderou os efeitos: em ambientes de baixo clima de inovação, a liderança servidora apresentou maior impacto; em ambientes de alto clima de inovação, a liderança ética apresentou maior impacto.
Is Ethical Leadership Style More	Sih Darmi Astuti; Fery	2023	Liderança servidora e liderança transformacional não apresentaram efeito

Suitable For Millennial State Civil Apparatus?	Riyanto; Kusni Ingsih		significativo sobre motivação para o serviço público nem sobre desempenho dos empregados. A liderança ética apresentou efeito sobre o desempenho dos empregados, com a motivação para o serviço público como variável mediadora. A competência também influenciou o desempenho por meio da motivação para o serviço público e foi identificada como o fator mais forte na explicação do desempenho.
Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca	Carlos Santiago-Torner	2023	A liderança ética apresentou relação com o comprometimento organizacional afetivo, normativo e de continuidade 2, mas não com a dimensão relacionada à falta de alternativas de trabalho (continuidade 1). A motivação intrínseca mediou a relação entre liderança ética e comprometimento afetivo, mas não explicou as relações com comprometimento normativo ou continuidade 2. Portanto, a motivação intrínseca não constitui mecanismo explicativo de todas as dimensões do comprometimento.

Liderazgo ético y satisfacción laboral	María Graciela Zurita-Guerrero; Luis Enrique Alva Palacios-Gómez; Mercy Evelyn Angulo-Cortejana	2025	Estudo quantitativo não experimental com 30 trabalhadores, utilizando questionário de 15 perguntas. Os resultados indicaram associação entre liderança ética e satisfação laboral. Os autores concluem que a presença de líderes éticos é fundamental para a satisfação dos trabalhadores e relacionam esse resultado à identificação com a empresa e a um clima organizacional positivo.
Linking servant leadership to employees' knowledge sharing: the role of thriving at work and organizational identification	Yan Xu; Wei Hu	2024	Em uma amostra de 355 trabalhadores chineses, a liderança servidora apresentou efeito positivo sobre o compartilhamento de conhecimento. O sucesso no trabalho mediou completamente essa relação. Além disso, o efeito indireto da liderança servidora sobre o compartilhamento de conhecimento foi mais forte entre empregados com alta identificação organizacional.
Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and	Bader K. AlNuaimi; Sanjay Kumar Singh; Shuang Ren; Pawan Budhwar;	2022	A liderança transformacional digital e a agilidade organizacional influenciaram positivamente a transformação digital. A liderança transformacional digital também influenciou

digital strategy	Dmitriy Vorobyev		positivamente a agilidade organizacional, que mediou sua relação com a transformação digital. As hipóteses sobre o efeito moderador da estratégia digital não foram confirmadas: a estratégia digital não moderou as relações entre liderança transformacional digital, agilidade organizacional e transformação digital.
Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: the Mediating Role of Perceived Norms for Respect	Benjamin M. Walsh; Junghyun (Jessie) Lee; Jaclyn M. Jensen; Alyssa K. McGonagle; Al-Karim Samnani	2018	Em dois estudos de campo com dados de múltiplas fontes, a liderança carismática e a liderança ética apresentaram relações negativas com a incivilidade no trabalho, por meio das percepções dos empregados sobre normas de respeito. No segundo estudo, a liderança ética relatada por supervisores e empregados apresentou mediação por normas de respeito. Os autores também identificaram uma relação direta positiva entre liderança ética relatada pelo próprio empregado e incivilidade, interpretada como uma forma de mediação inconsistente e que requer cautela.
Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura	Jesús Jacobo Coronado Espinoza *et al.*	2023	A aplicação do programa de liderança transformacional produziu melhora estatisticamente significativa na percepção da cultura organizacional.

organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú)			O programa contribuiu para criatividade, desenvolvimento de habilidades, trabalho em equipe, participação e decisões consensuais. Após a intervenção, 60% dos trabalhadores do grupo experimental passaram a demonstrar inovação e aceitação de riscos, além de maior orientação para resultados.
Servant leadership, transformational leadership, and customer satisfaction: An implicit leadership theories perspective	Shuisheng Shi; Mingjian Zhou	2023	Com uma amostra de 237 cabeleireiros e 474 clientes de 31 salões, o estudo encontrou efeitos de incremento da liderança transformacional e da liderança servidora sobre a percepção de estereotipia do líder e sobre a satisfação dos clientes. A estereotipia do líder funcionou como indicador proximal de efetividade. Entretanto, a hipótese de interação entre liderança servidora e transformacional não foi confirmada.
The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to	Christopher Day; Qing Gu; Pam Sammons	2016	Os resultados mostraram que diretores de escolas eficazes combinavam estratégias de liderança transformacional e instrucional para produzir e sustentar melhorias. A melhoria de longo prazo não foi explicada principalmente pelo estilo de liderança, mas pela capacidade dos líderes de

Make a Difference			diagnosticar necessidades e aplicar valores educacionais compartilhados por meio de estratégias múltiplas, progressivas e sensíveis ao contexto.
The impact of servant leadership and transformational leadership on employees' service recovery performance: a comparative analysis	Quy Thi Kim Hoang; Dong Mai Tran; Tien Minh Dinh	2026	Com 371 respondentes do setor de aviação vietnamita, os resultados demonstraram associação positiva e significativa tanto da liderança servidora quanto da transformacional com o desempenho de recuperação de serviços. Os dois estilos apresentaram efeitos relevantes, porém a liderança transformacional apresentou efeito maior sobre o desempenho de recuperação de serviços.
The Role of Disruption in the Impact of Multiple Leadership Styles on Bank Performance: Evidence from Indonesia	Anita Maharani; Dewi Tamara	2024	Com dados de 450 respostas de empregados bancários, os resultados mostraram que a combinação de liderança transformacional, ética e servidora influencia positivamente o desempenho bancário. A disrupção também apresentou efeito positivo sobre o desempenho, mas não moderou significativamente a relação entre os estilos de liderança e o desempenho.
The Role of Leadership	Khawaja Asif Tasneem;	2020	Com 297 respondentes de empresas estatais do

Behaviours and Organizational Culture on Effective Knowledge Sharing; Case of State-owned Enterprises in Pakistan	Saba Feroz Quresh		Paquistão, os resultados mostraram que liderança servidora e liderança transformacional apresentaram efeitos positivos e significativos sobre o compartilhamento de conhecimento. A cultura organizacional apresentou papel mediador positivo e significativo na relação entre os dois estilos de liderança e o compartilhamento de conhecimento.
Transformational Leadership, Ethical Leadership, and Participative Leadership in Predicting Counterproductive Work Behaviors: Evidence From Financial Technology Firms	Stanley Y. B. Huang; Ming-Way Li; Tai-Wei Chang	2021	A liderança transformacional, ética e participativa, medidas no primeiro momento, apresentaram efeitos positivos sobre o crescimento do comportamento de engajamento dos empregados. O aumento do engajamento, por sua vez, esteve associado à redução do crescimento de comportamentos contraproducentes. A análise confirmou o papel mediador do engajamento dos empregados nessa relação ao longo do tempo.
Transformational Leadership, Servant Leadership, and Strategic Leadership of Women	K. Sarojini Krishnan; Nazatul Shima Abdul Rani; Zurinah Suradi	2019	Entre as proprietárias de restaurantes pesquisadas na região de Klang Valley, as estratégias associadas à liderança transformacional e servidora foram consideradas mais importantes do que

Entrepreneurs: A Case of Restaurant Owners			aquelas associadas à liderança estratégica. Os autores concluíram que as empreendedoras pesquisadas apresentavam maior preferência por estratégias relacionadas à liderança transformacional e servidora durante e após períodos de crise.
Segurança Psicológica (SP)			
Título	**Autores**	**Ano de Publicaçã o**	**Resultados encontrados**
“PENSAR FORA DA CAIXA...” UM PROJETO DE LIDERANÇA PARTICIPATIVA: Uma parceria de uma Unidade Cirúrgica, com o Serviço de Saúde Ocupacional, na promoção de ambientes de trabalho saudáveis	Paula Duarte, Sónia Bernardes	2024	A implementação do projeto de liderança participativa e escuta ativa ("Pensar fora da caixa... escrevendo para dentro da caixa") em uma unidade cirúrgica hospitalar resultou em um aumento de 44,1% na satisfação dos profissionais com o ambiente de trabalho (passando de 22,6% em 2022 para 66,7% em 2023). Observou-se a melhoria da qualidade do relacionamento interpessoal, maior capacidade de gestão de conflitos, aumento da percepção de produtividade e elevação da qualidade do atendimento prestado aos usuários.
A CLIMATE AND	Azka Ghafoor;	2020	A segurança psicológica apresentou relação positiva

PERSONALITY APPROACH TOWARDS CREATIVITY BEHAVIOURS: A MODERATED MEDIATION STUDY	Jarrod Haar		com os comportamentos criativos e com o organizational-based self-esteem (OBSE). O OBSE também apresentou relação positiva com os comportamentos criativos e mediou integralmente a relação entre segurança psicológica e criatividade. A interação entre segurança psicológica e clima para inovação foi significativa: os maiores níveis de comportamento criativo ocorreram quando ambos estavam elevados. O efeito indireto da segurança psicológica sobre a criatividade, por meio do OBSE, aumentou à medida que o clima para inovação se fortaleceu.
ANTECEDENTES DO APRENDIZADO A PARTIR DO ERRO NO LOCAL DE TRABALHO	Elaine Cristina da Costa Carreira Sbrissa, Diógenes de Souza Bido, Almir Martins Vieira	2024	A liderança inclusiva e a autoeficácia apresentaram relações diretas e positivas com o aprendizado a partir do erro. O contexto de apoio e a liderança inclusiva demonstraram efeitos positivos significativos sobre a segurança psicológica (explicando 49% da sua variância). A relação direta entre a segurança psicológica e o aprendizado a partir do erro, bem como o efeito moderador da autoeficácia, não foram estatisticamente significativos, fato atribuído

			à alta pontuação e baixa variabilidade da escala de aprendizado na amostra
Disengaged Morals, Unsafe Silence: Investigating the Psychological Safety-Injury Reporting Relationship	Muhammad Osman Abid; Muhammad Zeeshan Mirza; Afshan Naseem; Asjad Shahzad; Mehran Ullah; Syed Tasweer Hussain Shah	2026	O clima de segurança psicológica apresentou relação negativa com o desligamento moral. O desligamento moral apresentou relação negativa com o relato de acidentes de trabalho e relação positiva com a subnotificação de acidentes. O desligamento moral mediou a relação entre o clima de segurança psicológica e os acidentes de trabalho. O modelo explicou 7,8% da variância do desligamento moral, 39,4% do relato de acidentes e 35,7% da subnotificação. Os autores destacam que, no contexto industrial paquistanês estudado, a segurança psicológica está relacionada à redução do desligamento moral e ao relato mais adequado de acidentes.

Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout	Elad N. Sherf; Michael R. Parke; Sofya Isaakyan	2021	Na primeira etapa, voz e silêncio apresentaram relação negativa fraca, indicando que são construtos distintos. A segurança psicológica apresentou relação mais forte com o silêncio do que com a voz e explicou parcela maior da variância do silêncio. O silêncio apresentou relação mais forte com o esgotamento profissional do que a voz. Na segunda etapa, realizada durante seis meses, os principais resultados foram reproduzidos: a segurança psicológica previu o silêncio, mas não a voz.
Effect of proactive personality on employees' pro-social rule breaking: the role of promotion focus and psychological safety climate	Jin Wan; Mingyue Qin; Wenjun Zhou; Yuanbing Wu	2024	A personalidade proativa, isoladamente, não apresentou efeito significativo sobre o comportamento de transgressão pró-social de regras. Entretanto, apresentou relação positiva com o foco em promoção, enquanto o foco em promoção apresentou relação negativa com esse comportamento e mediou a relação entre personalidade proativa e transgressão pró-social de regras. O clima de segurança psicológica moderou essa relação: níveis mais elevados de segurança psicológica

			reduziram a intensidade do efeito negativo do foco em promoção sobre a transgressão pró-social. A segurança psicológica também enfraqueceu o efeito indireto da personalidade proativa sobre esse comportamento por meio do foco em promoção.
Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity	Yidong Tu; Xinxin Lu; Jin Nam Choi; Wei Guo	2019	A liderança ética apresentou relação positiva com a criatividade da equipe e com a criatividade média dos membros, além de relação negativa com a dispersão da criatividade entre os membros. A liderança ética também apresentou relação positiva com o clima de segurança psicológica. O clima de segurança psicológica apresentou relação positiva com a criatividade da equipe e com a criatividade média dos membros e relação negativa com a dispersão da criatividade. A segurança psicológica mediou a relação entre liderança ética e as três dimensões da criatividade. O apoio do supervisor à criatividade fortaleceu a relação entre liderança ética e segurança psicológica e também os efeitos indiretos sobre a criatividade.

Gestión de seguridad psicológica, su efectividad durante la emergencia sanitaria por COVID-19	Ana Karina Gutiérrez Alvarez, Beatriz Pupo Guisado, Alexis Lorenzo Ruiz, Israel Mayo Parra, Aymara Yusimy Cruz Almaguer	2023	A aplicação do protocolo profissional de gestão da segurança psicológica reduziu a incidência de alterações de saúde mental para 14,2% entre os profissionais de saúde da linha de frente. O protocolo demonstrou eficácia ao desenvolver o estado de segurança psicológica razoável no nível individual e ao promover comportamentos seguros em equipes de trabalho hospitalares. A familiaridade prévia entre os membros e o estado de segurança psicológica razoável dobraram a probabilidade de manter comportamentos seguros durante a jornada de trabalho.
Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety	Basharat Javed; Sayyed Muhammad Mehdi Raza Naqvi; Abdul Karim Khan; Surendra Arjoon; Hafiz Habib Tayyeb	2019	A liderança inclusiva apresentou relação positiva com o comportamento inovador no trabalho. Também apresentou relação positiva com a segurança psicológica, enquanto a segurança psicológica apresentou relação positiva com o comportamento inovador. A segurança psicológica mediou parcialmente a relação entre liderança inclusiva e comportamento inovador.

Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions	Zhao Cai; Qian Huang; Hefu Liu; Xiaoyan Wang	2018	A segurança psicológica mediou significativamente as relações entre o uso de mídias sociais corporativas e a proatividade e entre o uso dessas mídias e a adaptabilidade. A mediação da segurança psicológica foi completa no caso da adaptabilidade. Não houve efeito mediador significativo sobre a resiliência. De modo geral, os resultados indicaram que as condições psicológicas dos empregados participam da transmissão dos efeitos do uso de mídias sociais corporativas sobre o desempenho de agilidade.
Influence of need for cognition and psychological safety climate on information elaboration and team creativity	Chiung-Yi Huang; Yi-Ching Liu	2021	O clima de segurança psicológica apresentou relação positiva com a elaboração das informações e, por meio desse processo, com a criatividade das equipes. A necessidade de cognição também apresentou relação positiva com a elaboração das informações e com a criatividade. O efeito indireto do clima de segurança psicológica sobre a criatividade, por meio da elaboração das informações, foi significativo. Entretanto, a hipótese de que o clima de segurança psicológica

			moderaria a relação entre necessidade de cognição, elaboração das informações e criatividade não foi confirmada.
Investigating the impacts of psychological safety climate on mental ill health in the Vietnamese construction industry	Minh Van Nguyen; Ha Duy Khanh; Chien Thanh Phan; Le Dinh Thuc	2024	Entre as dimensões analisadas do clima de segurança psicológica, o comprometimento da gestão apresentou relação negativa significativa com problemas de saúde mental, assim como a prioridade atribuída pela gestão à saúde mental. Os resultados indicaram que essas duas dimensões exerceram as influências mais significativas na redução dos problemas de saúde mental entre trabalhadores da construção civil vietnamita. Comunicação organizacional e participação dos empregados também contribuíram, embora com efeitos menos pronunciados.
Leader Humility and Team Creativity: The Role of Team Information Sharing, Psychological Safety, and Power Distance	Jia Hu; Berrin Erdogan; Kaifeng Jiang; Talya N. Bauer; Songbo Liu	2018	A humildade do líder não apresentou relação significativa direta com a segurança psicológica da equipe em equipes com baixa distância de poder, mas apresentou relação negativa significativa em equipes com alta distância de poder. O compartilhamento de informações e a segurança

			psicológica apresentaram relações positivas significativas com a criatividade da equipe. O efeito indireto da humildade do líder sobre a criatividade por meio da segurança psicológica não foi significativo em equipes com baixa distância de poder e foi negativo e significativo em equipes com alta distância de poder.
Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director	Alicia Razeto	2017	O estudo de caso em duas escolas primárias chilenas demonstrou que a escola pública apresentou níveis significativamente mais elevados de confiança interpessoal entre professores e a diretora em comparação com a escola particular subvencionada. Na escola pública, a liderança baseada no comprometimento, na escuta e no respeito mútuo fortaleceu a confiança relacional. Na escola particular, a sobreposição de papéis da diretora como proprietária (buscando lucro), a contratação de familiares e a quebra de confidencialidade geraram altos níveis de desconfiança, sentimento de vulnerabilidade e percepção de prejuízo às condições de trabalho.

Mediating effect of learning behavior on psychological safety and job performance of nursing professionals	Fabiola Canel-Ortega, María Guadalupe Moreno-Monsiváis, María Guadalupe Interial-Guzmán, Blanca Araceli Gloria-Delgado, Danilo Castro-Sifuentes	2026	O comportamento de aprendizagem atua como uma variável mediadora significativa na relação entre a segurança psicológica e o desempenho laboral de profissionais de enfermagem (explicando 75,4% da mediação no modelo geral e 91,5% no hospital público). Observou-se forte correlação positiva entre segurança psicológica e comportamento de aprendizagem, e entre comportamento de aprendizagem e desempenho laboral. Na instituição privada, a segurança psicológica teve efeito direto significativo sobre o desempenho laboral, evidenciando que a segurança psicológica por si só não garante o desempenho ideal sem o estímulo contínuo aos comportamentos de aprendizagem.
Mental Health Causation in the Construction Industry: A Systematic Review Employing a Psychological Safety	Hamed Golzad; Atefeh Teimoory; Seyed Javid Mousavi; Aya Bayramova; David J. Edwards	2023	A revisão sistemática identificou 43 fatores associados à causalidade de problemas de saúde mental na construção civil. Entre os fatores, alta demanda de trabalho apareceu como principal contribuinte, seguida por relações interpessoais, baixo controle sobre o

Climate Model			trabalho, baixo suporte e condições físicas. Os fatores relacionados à participação organizacional receberam maior atenção na literatura, enquanto comprometimento e prioridade da gestão foram identificados como áreas pouco pesquisadas. A revisão utilizou o modelo de clima de segurança psicológica PSC-12 para organizar os fatores e identificar lacunas de pesquisa.
Nonlinear Effects of Team Tenure on Team Psychological Safety Climate and Climate Strength: Implications for Average Team Member Performance	Jaclyn Koopmann; Klodiana Lanaj; Mo Wang; Le Zhou; Junqi Shi	2016	A permanência da equipe apresentou relação curvilínea com o clima de segurança psicológica e com a força desse clima. Equipes novas e equipes com maior tempo de permanência apresentaram níveis mais elevados de segurança psicológica do que equipes com tempo intermediário. O clima de segurança psicológica mediou parcialmente a relação curvilínea entre tempo de permanência da equipe e criatividade média dos membros. Para o desempenho nas tarefas, a relação positiva entre segurança psicológica e desempenho apareceu apenas quando a força do clima era elevada.

Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling	Renata Silva de Carvalho Chinelato; Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares; Maria Cristina Ferreira; Felipe Valentini	2020	O clima de segurança psicológica organizacional apresentou efeito positivo e significativo sobre o engajamento no trabalho, enquanto a percepção de políticas organizacionais apresentou relação negativa com o engajamento. Entretanto, o clima de segurança psicológica não atenuou o efeito negativo das políticas organizacionais. Pelo contrário, a interação foi significativa e mostrou que a relação negativa entre percepção de políticas organizacionais e engajamento foi mais forte nas organizações com maior clima de segurança psicológica. Em organizações com alto clima de segurança psicológica, a relação negativa foi maior do que nas organizações com baixo clima de segurança psicológica.
Psychological safety climate and professional drivers' well-being: The mediating role of time pressure	Inmaculada Silla; Nuria Gamero	2018	O clima de segurança psicológica apresentou relação negativa com a pressão de tempo e relação positiva com a saúde geral dos motoristas, além de relação negativa com o esgotamento. A pressão de tempo apresentou relação negativa com a saúde geral e positiva com o esgotamento. A pressão de

			tempo mediou parcialmente a relação entre segurança psicológica e bem-estar dos motoristas. Os resultados indicaram, portanto, efeitos diretos da segurança psicológica sobre o bem-estar e efeitos indiretos por meio da redução da pressão de tempo.
Psychological Safety Climate and Self-Managing Team Innovation Process: The Role of Constructive Controversy and Authority Differentiation	Ruoyu Gao; Chao Peng; Xiao-Hua (Frank) Wang; Zeying Wan	2024	O clima de segurança psicológica da equipe apresentou relação positiva com a controvérsia construtiva. A controvérsia construtiva, por sua vez, apresentou relação positiva com a inovação das equipes quando a diferenciação de autoridade era elevada. A diferenciação de autoridade funcionou, portanto, como condição de fronteira para essa relação. O estudo, realizado com 41 bandas independentes chinesas, concluiu que segurança psicológica, controvérsia construtiva e diferenciação de autoridade participam do processo interno de inovação de equipes autogeridas.
Psychological safety climate and workplace bullying in	Diep T. N. Nguyen; Stephen T. T. Teo; Steven L. Grover;	2017	O clima de segurança psicológica apresentou papel relevante na redução dos riscos psicossociais e na promoção de resultados

Vietnam's public sector	Nguyen Phong Nguyen		positivos para os empregados. O estudo identificou efeitos de mediação do suporte organizacional percebido e do assédio no trabalho na relação entre segurança psicológica e engajamento. O clima de segurança psicológica também atuou como moderador da relação entre assédio no trabalho e engajamento e bem-estar: em condições de maior segurança psicológica, o efeito negativo do assédio sobre esses resultados foi reduzido.
Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature	Amy C. Edmondson; Derrick P. Bransby	2023	A revisão identificou quatro grandes temas na literatura recente: realização do trabalho, comportamentos de aprendizagem, melhoria da experiência de trabalho e liderança. Os autores concluíram que a segurança psicológica se consolidou como um construto central na pesquisa organizacional, com resultados semelhantes em diferentes setores e países, embora existam diferenças contextuais. A literatura revisada indicou papel relevante da segurança psicológica para aprendizagem, desempenho, melhoria da qualidade, segurança do

			paciente, comunicação aberta, inovação e experiência de trabalho. A pesquisa em nível de grupo foi predominante.
Psychological Safety in Remote Work: Influencing Factors for Information Technology Professionals	Mariana Teixeira Pereira, Marcirio Silveira Chaves	2024	Identificou-se que práticas organizacionais de apoio (benefícios adaptados ao trabalho a partir de casa e ferramentas de comunicação adequadas), liderança aberta, estratégias eficazes de comunicação e um forte senso de coletividade são fatores cruciais para a segurança psicológica em equipes remotas de Tecnologia da Informação. A influência das estratégias organizacionais voltadas à diversidade superou o impacto dos traços de personalidade individuais. Rituais informais e o suporte mútuo entre pares ajudam a mitigar o isolamento online, fortalecendo a coesão da equipe e a retenção de talentos.
Research on the influence mechanism of creative time pressure on employee knowledge hiding: Evidence from creative service	Xiaoxia Chen; Wenhe Lin; Anxin Xu	2022	A pressão de tempo criativa aumentou o ocultamento de conhecimento. A paixão harmoniosa atuou como mecanismo que reduziu o ocultamento, enquanto a paixão obsessiva aumentou esse comportamento. O clima de segurança psicológica da equipe moderou as duas relações:

enterprises in China			em níveis elevados de segurança psicológica, o efeito mediador da paixão harmoniosa foi mais forte; em níveis baixos, o efeito mediador da paixão obsessiva foi mais forte. Assim, a segurança psicológica alterou a intensidade dos dois caminhos entre pressão de tempo, paixão e ocultamento de conhecimento.
Sharing Psychological Safety Climate at the Group Level among Construction Workers: The Roles of Group Identification and Interactional Justice	Nini Xia, Sichao Ding, Fengyu Zhai, Minjie Xia	2025	O estudo empírico com 371 trabalhadores da construção civil em 58 grupos demonstrou que o clima de segurança psicológica individual é transformado em clima de segurança psicológica do grupo (tanto em nível quanto em força/consenso) por meio do aumento da identificação com o grupo. A justiça interacional atuou como moderadora, enfraquecendo (em vez de fortalecer) a relação positiva entre a segurança psicológica individual e a identificação com o grupo, demonstrando um papel complementar em que a presença de justiça nas interações reduz a dependência exclusiva da segurança psicológica individual para gerar identificação coletiva.

Slacking Off in Comfort: A Dual-Pathway Model for Psychological Safety Climate	Hong Deng; Kwok Leung; Catherine K. Lam; Xu Huang	2019	O estudo encontrou dois caminhos simultâneos e opostos. A segurança psicológica reduziu o medo de fracassar, o que aumentou comportamentos de aprendizagem e expressão de opiniões. Ao mesmo tempo, reduziu a motivação para o trabalho, o que diminuiu esses comportamentos. No experimento, a redução do medo de fracassar aumentou a originalidade e a flexibilidade apenas em grupos com orientação coletivista, enquanto a redução da motivação diminuiu a fluência e o tempo dedicado à tarefa apenas em grupos individualistas. Os efeitos positivos e negativos puderam se anular, resultando em efeitos totais não significativos.
The Effect of Psychological Safety Climate on Voice Behavior in Chinese Technology Innovation Companies: Focusing on the Moderating Effect of	Chiho Ok; Myeongcheol Choi; Hann Earl Kim	2025	O clima de segurança psicológica apresentou relação positiva tanto com a expressão de opiniões voltada à promoção de melhorias quanto com a expressão de opiniões voltada à prevenção de problemas. Funcionários que perceberam maior segurança psicológica apresentaram maior probabilidade de manifestar opiniões no

Guanxi with Team Leaders			trabalho. A qualidade do relacionamento pessoal com os líderes apresentou efeito moderador negativo: quando esse relacionamento era forte, a relação entre segurança psicológica e expressão de opiniões era mais fraca; quando era fraco, essa relação era mais forte.
The effects of working agile on team performance and engagement	Tina Peeters, Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe	2022	A pesquisa empírica com 97 equipes em um banco multinacional em diversos domínios funcionais revelou que a forma ágil de trabalhar relaciona-se direta e positivamente com o desempenho e o engajamento da equipe. O clima de segurança psicológica atua como mediador parcial em ambas as relações, demonstrando que práticas de trabalho ágil promovem um clima de segurança psicológica que, por sua vez, alavanca o engajamento e a performance coletiva em diferentes áreas de atuação.
The Enactment of Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Availability and Team Psychological	Jing Qian; Wei Zhang; Yi Qu; Bin Wang; Meng Chen	2020	O comportamento de orientação dos líderes apresentou relação positiva com o compartilhamento de conhecimento por meio do aumento da disponibilidade psicológica dos empregados. O clima de segurança psicológica

Safety Climate			da equipe fortaleceu a relação entre disponibilidade psicológica e compartilhamento de conhecimento. Além disso, fortaleceu o efeito indireto do comportamento de orientação dos líderes sobre o compartilhamento de conhecimento por meio da disponibilidade psicológica. O efeito indireto foi significativamente maior quando o clima de segurança psicológica era elevado.
The Impact of Shared Leadership on Team Creativity in Innovation Teams — A Chain Mediating Effect Model	Muyun Sun; Kaiyuan He; Ting Wen	2023	A liderança compartilhada apresentou efeito positivo significativo sobre a criatividade das equipes de inovação. O clima de segurança psicológica da equipe, a motivação cognitiva e a motivação social apresentaram efeitos mediadores parciais na relação entre liderança compartilhada e criatividade. Os três fatores também formaram uma cadeia de mediação significativa, indicando que a liderança compartilhada influencia o ambiente psicológico da equipe, que se relaciona às motivações dos membros e, posteriormente, à criatividade da equipe.
The importance	Timothy R. Moake;	2019	O clima de segurança psicológica da equipe

of team psychological safety climate for enhancing younger team members' innovation-related behaviors in South Korea	Nahyun Oh; Clarissa R. Steele		moderou a relação entre idade e comportamentos relacionados à inovação. Em equipes com menor segurança psicológica, a idade apresentou relação positiva com os comportamentos inovadores, indicando maior participação dos membros mais velhos. Em equipes com maior segurança psicológica, a relação entre idade e comportamento inovador deixou de ser significativa. Os resultados indicam que um clima de segurança psicológica mais forte reduziu a influência das normas relacionadas à idade sobre a participação de trabalhadores mais jovens em comportamentos inovadores.
The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance	Liat Eldor; Michal Hodor; Peter Cappelli	2023	Os estudos encontraram uma relação não linear entre clima de segurança psicológica e desempenho nas tarefas prescritas. Níveis moderados de segurança psicológica estiveram associados a melhor desempenho, enquanto níveis elevados estiveram associados à redução do desempenho em tarefas rotineiras. A responsabilização coletiva atenuou esse efeito negativo dos níveis

			elevados de segurança psicológica. No nível organizacional, os resultados também indicaram redução do desempenho em tarefas rotineiras quando a segurança psicológica atingiu níveis elevados. Os autores concluem que os efeitos da segurança psicológica dependem do tipo de tarefa e que níveis elevados podem ser prejudiciais em atividades rotineiras com padrões de desempenho claramente definidos.
The Role of Autonomy in Defining Work Arrangements and Its Effect on Psychological Safety	Milena da Silva Guimaraes, Pedro Fialho, Carolina Moliner, Monique Delfim Andrade	2025	A segurança psicológica percebida foi significativamente superior nas modalidades de teletrabalho (remoto e híbrido) em comparação com o trabalho presencial. A autonomia individual na escolha do modelo de trabalho não previu diretamente a segurança psicológica. Para trabalhadores remotos e híbridos, a segurança psicológica foi significativamente maior quando a decisão de adotar o teletrabalho partiu da própria organização, sugerindo que a determinação institucional do trabalho flexível sinaliza confiança e fortalece o contrato psicológico entre a

			empresa e os colaboradores
Transformational Leadership, Organizational Climate, and the Mediating Role of Psychological Safety	L. V. Fajardo-Castro, I. M. Camargo-Escobar, A. M. Manrique-Torres, D. León-Rincón, C. C. Jiménez-Carranza, M. C. Aguilar-Bustamante	2025	A segurança psicológica medeia de forma estatisticamente significativa a relação entre a liderança transformacional e o clima organizacional. A liderança transformacional relacionou-se positivamente com a segurança psicológica e teve efeito direto positivo sobre o clima organizacional. A segurança psicológica relacionou-se positivamente com o clima organizacional, e o modelo de medição explicou 56% da variância do clima organizacional.

Under Psychological Safety Climate: The Beneficial Effects of Teacher–Student Conflict	Ruoying Xie; Jinzhang Jiang; Linkai Yue; Lin Ye; Dong An; Yin Liu	2022	O conflito cognitivo entre professores e estudantes apresentou efeito positivo significativo sobre a competência inovadora dos estudantes, fvenquanto o conflito afetivo apresentou efeito negativo significativo. O clima de segurança psicológica apresentou papel mediador significativo na relação entre conflito e competência inovadora e funcionou como condição de fronteira para essa relação. O estudo utilizou dados de 1.207 estudantes universitários.
Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective	Amy C. Edmondson; Monica Higgins; Sara Singer; Jennie Weiner	2016	Nos dados de saúde e educação, níveis mais altos de status estiveram associados a níveis mais altos de segurança psicológica. Na saúde, a maior parte da variação ocorreu entre grupos de trabalho dentro dos centros médicos; na educação, a variação ocorreu principalmente entre escolas. A percepção de eficácia da liderança apresentou relação significativa com a segurança psicológica nos dois contextos. Também foram observadas diferenças segundo o tipo de trabalho na educação, com professores do ensino fundamental apresentando

			níveis mais baixos de segurança psicológica do que professores do ensino médio.
Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey	Maria Cecília Koehne Ramalho, Juliana Barreiros Porto	2021	A segurança psicológica correlacionou-se positivamente com boas práticas organizacionais (reconhecimento de competências, incentivo e respeito ao espaço de fala), com relações mais fortes quando praticadas por homens. Observou-se uma tendência na relação entre status organizacional e segurança psicológica, indicando que a segurança psicológica aumenta conforme o nível do cargo exercido. A correlação com a autoeficácia foi fraca.
Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model	Bojan Obrenovic; Du Jianguo; Akmal Khudaykulov; Muhammad Aamir Shafique Khan	2020	O conflito trabalho-família apresentou efeito negativo sobre a segurança psicológica e o bem-estar psicológico. Segurança psicológica e bem-estar psicológico apresentaram influência sobre o desempenho no trabalho, de modo que níveis insatisfatórios dessas condições estiveram associados à redução do desempenho. Os testes de mediação indicaram que o conflito trabalho-família exerceu efeito indireto sobre o desempenho, por meio da segurança

			psicológica e do bem-estar psicológico.
Compartilhamento de Conhecimento (CC)			
Título	**Autores**	**Ano de Publicaçã o**	**Resultados encontrados**
A influência do work engagement e da confiança, na transferência de conhecimento tácito: uma proposta de modelo	Letícia José Rodrigues Pinto; Ana Veloso; Ana Teresa Ferreira Oliveira; Isabel Silva	2021	O engajamento profissional exerce um papel facilitador relevante e apresenta relação direta, positiva e significativa com a transferência de conhecimento tácito. A confiança interpessoal (nos colegas) e a confiança organizacional atuam como variáveis mediadoras cruciais nessa relação, sendo que o modelo integrado proposto explica 42% da variação na transferência de conhecimento tácito. Promover um ambiente seguro de confiança e cuidar do engajamento dos trabalhadores são estratégias indispensáveis para reduzir receios e aumentar a partilha voluntária de conhecimento tácito.
A study of factors influencing knowledge transfer in organisations in the United	Mouza Al Nuaimi; Fauzia Jabeen	2020	Fatores individuais (confiança, autoeficácia, motivação, atitude e rede social) e organizacionais (cultura, estrutura, suporte da gestão e sistema de recompensas) influenciam positiva e

Arab Emirates			significativamente a transferência de conhecimento. Fatores de sistemas de informação/tecnologia não apresentaram impacto estatisticamente significativo no processo de transferência. Relações positivas entre supervisores e colegas de trabalho favorecem a transferência de conhecimento, e o espírito de equipe melhora o desempenho organizacional.
Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho	Valter Moreno; Flávia Cavazotte; Janicélio Pereira Dutra	2020	A intenção de compartilhar conhecimento é o fator de maior influência sobre o comportamento efetivo de compartilhamento. Fatores psicossociais, como o estilo de liderança transformacional, a identificação com o grupo e o entendimento compartilhado entre pares, influenciam fortemente a atitude favorável e a prática de compartilhamento. As normas subjetivas associadas ao grupo influenciam a intenção de compartilhar, ao passo que as normas associadas ao supervisor direto não apresentaram impacto direto significativo. Os fatores de controle comportamental percebido (oportunidade e processos formalizados) não

			obtiveram suporte empírico significativo.
Atributos determinantes de la transferencia del conocimiento: una revisión de la situación de las pymes del sector industrial de Coquimbo, Chile	Sebastian Cristián Araya-Pizarro; Carlos Patricio Varas-Madrid	2019	A codificação do conhecimento e a facilidade de ensino influenciam de maneira direta, positiva e significativa a transferência de conhecimento em pequenas e médias empresas do setor industrial. Por outro lado, a incerteza do conhecimento (ambiguidade causal) e a complexidade das tarefas exercem impacto negativo sobre a transferência.
Ba: Um Fator Determinante no Uso de Sistemas de Gestão do conhecimento	Nuno M. Sousa; Carlos J. Costa; Manuela Aparicio	2017	O ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento (conceituado como Ba) atua como uma dimensão de segunda ordem refletida na cultura organizacional, na influência social e na infraestrutura tecnológica. Esse ambiente exerce efeito positivo e significativo sobre a realização de tarefas tácitas organizacionais, a qual influencia fortemente a facilidade de uso percebida. A facilidade de uso percebida e a utilidade percebida determinam a intenção de uso, explicando o uso efetivo dos sistemas de gestão do conhecimento.

Continuous Knowledge Transfer – A pragmatic approach to knowledge sharing in the European Patent Office	Hanno Schombacher; Philippe Lahorte; Lars Vistisen; Anton Versluis; Fernando Correia Martins; Wolfram Meyer; Paula Patras; Xavier Bardella; Florence Roux; Angela Kreuter; Jeremy Scott	2016	A implementação da iniciativa de transferência contínua de conhecimento (baseada nos pilares de pessoas, ferramentas e processos) demonstrou que a combinação complementar de ferramentas práticas (como a "Dica do Dia", eventos de aprendizagem entre pares, repositório de perfis profissionais e taxonomia de conhecimento) melhora a recuperação de informações e a eficácia organizacional. O reconhecimento não material e abordagens descentralizadas conduzidas por pares foram determinantes para o alto engajamento da equipe.
Drivers of knowledge transfer for succession in family business: a perspective article	Thanh-Thao Luong; Cat-My Dang; Que Nguyet Tran	2024	A cultura de conhecimento organizacional é o fator determinante para inibir a ocultação intencional de conhecimento entre funcionários. A mera disponibilidade de sistemas de tecnologia da informação ou de políticas formais de compartilhamento não reduz a ocultação de conhecimento. A insegurança no emprego (menor remuneração por funcionário equivalente a tempo integral e maior taxa de demissão involuntária)

			estimula a ocultação de conhecimento. A ocultação por parte dos colegas gera ocultação recíproca (retaliação) e eleva a intenção de saída voluntária da empresa.
Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick	Xiu-Hao Ding; Yuanqiong He; Jiang Wu; Chen Cheng	2016	Incentivos econômicos positivos, incentivos relacionais positivos e incentivos relacionais negativos aumentam significativamente as intenções de compartilhamento de conhecimento dos funcionários, o que se traduz em melhor desempenho de transferência de conhecimento no nível da empresa. Os incentivos relacionais (positivos e negativos combinados) apresentaram impacto total superior ao dos incentivos econômicos positivos na motivação dos funcionários.
Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformatio	Yuntao Dong; Kathryn M. Bartol; Zhi-Xue Zhang; Chenwei Li	2017	Realizado com equipes de pesquisa e desenvolvimento em empresas de alta tecnologia. A liderança transformacional focada no indivíduo possui efeito indireto positivo sobre a criatividade individual por meio do desenvolvimento de habilidades individuais. A liderança transformacional focada na

nal leadership			equipe impacta a criatividade da equipe, sendo parcialmente mediada pelo compartilhamento de conhecimento da equipe. O compartilhamento de conhecimento na equipe modera a relação entre o desenvolvimento de habilidades individuais e a criatividade individual.
Enhancing Knowledge Transfer: Exploring Intergenerational Dynamics at an Engineering Company in Cape Town	Bingwen Yan; Rendani Wilson Maladzhi	2025	Constatou-se alta disposição dos funcionários para compartilhar conhecimento tácito e forte correlação positiva entre esse conhecimento e a vontade de colaborar entre trabalhadores mais velhos. Traços de personalidade como abertura a novas experiências e extroversão favorecem o compartilhamento e a colaboração social. Melhores práticas, processos documentados e treinamento prático no trabalho são os métodos mais utilizados. A contratação insuficiente de líderes experientes foi apontada como a principal deficiência organizacional, mostrando que a gestão psicológica e organizacional eficaz é indispensável.
Evaluating the role of social capital,	Anirban Ganguly; Asim	2019	O compartilhamento de conhecimento tácito e a qualidade do

tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization Available	Talukdar; Debdeep Chatterjee		conhecimento compartilhado associam-se de forma direta, positiva e significativa à capacidade de inovação organizacional. O capital social cognitivo, o capital social relacional e a reciprocidade do conhecimento influenciam de maneira positiva e significativa o compartilhamento de conhecimento tácito. O capital social estrutural não apresentou impacto estatisticamente significativo sobre o compartilhamento de conhecimento tácito.
Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation	Muhammad Azeem; Munir Ahmed; Sajid Haider; Muhammad Sajjad	2021	A cultura organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a inovação organizacional exercem efeitos diretos e positivos na vantagem competitiva da organização. O compartilhamento de conhecimento e a inovação organizacional medeiam parcialmente a relação entre cultura organizacional e vantagem competitiva. O impacto da cultura sobre a vantagem competitiva é mais forte quando promove simultaneamente o compartilhamento de conhecimento e a inovação. Todas as dimensões culturais afetam a vantagem competitiva,

			destacando-se a cultura voltada ao mercado como a de maior impacto.
From horizontal knowledge sharing to vertical knowledge transfer: The role of boundary-spanning commitment in international joint ventures	Fuming Jiang; Li Xian Liu; Jizhong Li	2023	O compartilhamento horizontal de conhecimento entre gestores integradores em joint ventures internacionais (IJVs) aumenta o comprometimento organizacional destes com a IJV, bem como o comprometimento de recursos das empresas-mãe. Ambos os tipos de comprometimento medeiam positivamente a relação entre o compartilhamento horizontal na IJV e a transferência vertical de conhecimento de volta para as empresas-mãe. O efeito mediador do comprometimento dos gestores integradores mostrou-se mais forte do que o comprometimento de recursos das empresas-mãe.
How knowledge sharing and protection in strategic alliances affects technological innovation in high-tech	Huan Lin; Guohong Wang; Qilong Zong	2025	O nível de inovação tecnológica é significativamente mais elevado quando o compartilhamento de conhecimento e a proteção de conhecimento ocorrem simultaneamente em níveis altos; quanto maior o desequilíbrio entre ambos, menor é o nível de

manufacturing firms			inovação. A assimilação do conhecimento e a transformação do conhecimento medeiam parcialmente essa relação. A assimilação tem maior efeito mediador em alianças horizontais (com concorrentes), enquanto a transformação tem maior efeito mediador em alianças verticais (com fornecedores e clientes).
Impact of Knowledge Transfer and Sharing on Sustainable Family Business Performance: The Moderating Role of Digital Transformation	Nandini Varshney; Krishna Dixit; Sukriti Pandey; Satya Ranjan Acharya	2025	O compartilhamento de conhecimento afeta de forma direta, positiva e significativa a capacidade de inovação e o desempenho sustentável de empresas familiares. A transferência de conhecimento isolada não apresentou impacto direto significativo no desempenho inovador sustentável devido à centralização das decisões e à aversão ao risco. A transformação digital atua como moderadora total na relação entre transferência de conhecimento e capacidade de inovação, e como moderadora parcial em relação ao compartilhamento de conhecimento.
Impacts of informal knowledge sharing (workplace	Andrea Bencsik; Timea Juhasz	2020	A pesquisa analisou 466 funcionários na primeira fase e 745 na segunda fase, pertencentes a empresas de diversos portes e setores

gossip) on organisational trust			na Hungria e Eslováquia. O compartilhamento formal e informal de conhecimento profissional com conteúdo real fortalece a cultura de confiança organizacional. Em contrapartida, as fofocas no ambiente de trabalho contendo informações não reais ou falsas prejudicam a confiança, perturbam a comunicação e o trabalho em equipe, gerando impactos negativos no desempenho organizacional.
Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional	Ieda Pelógia Martins Damian; María Manuela Moro Cabero	2020	A gestão do conhecimento e a memória organizacional são conceitos profundamente interligados e complementares. A gestão do conhecimento provê a estrutura para capturar, organizar e preservar o conhecimento organizacional, enquanto a memória organizacional fornece o acervo de conhecimento explicitado necessário para subsidiar a tomada de decisão, o aprendizado e o reuso de soluções. Evidenciou-se que é impossível implantar a gestão do conhecimento de forma plena sem uma articulação adequada com a memória organizacional.
Investigating the	Ying Guo; Jianan	2024	O compartilhamento de conhecimento é mais

antecedents of EMNEs' expatriate knowledge transfer behaviors in developing economies	Zhang		prevalente do que a ocultação de conhecimento nas operações internacionais de empresas multinacionais de economias emergentes em países em desenvolvimento. Requisitos de cooperação, incentivos corporativos, suporte da empresa e o ambiente do país hospedeiro impulsionam o compartilhamento de conhecimento para aumentar a eficiência e a coesão da equipe. Por outro lado, a competitividade individual e políticas corporativas de confidencialidade/segurança estão associadas a comportamentos de ocultação ou filtragem de conhecimento.
Knowledge creation through industry chain in resource-based industry: case study on phosphorus chemical industry chain in western Guizhou of China	Wei Zhang; Wenrui Zhang	2018	A transferência, a assimilação e o compartilhamento de conhecimento entre empresas de uma cadeia industrial de base de recursos exercem efeitos diretos e positivos sobre a criação de conhecimento. Fatores como o grau de codificação do conhecimento, a colaboração tecnológica, a atração das fontes de conhecimento e a confiança mútua

			determinam a capacidade geral de inovação e criação de conhecimento na cadeia produtiva.
KNOWLEDGE HIDING AS AN OBSTACLE OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS A QUALITATIVE STUDY OF SOFTWARE INDUSTRY	Somayeh Labafi	2017	Identificaram-se 16 fatores e temas preditores do comportamento de ocultamento de conhecimento na indústria de desenvolvimento de programas computacionais, com destaque para características comportamentais (como ciúmes e cultura individualista), falta de confiança entre colegas, complexidade do conhecimento, ausência de incentivos organizacionais e falta de responsabilidades claras. As estratégias de ocultamento variam entre evasão no fornecimento de respostas, engano com informações falsas e isolamento social. Esse comportamento gera consequências danosas como aumento de conflitos, violência interpessoal, retaliação mútua e perda de vantagem competitiva.
Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation	Changfeng Wang; Qiying Hu	2020	Atividades de inovação colaborativa, compartilhamento de conhecimento e capacidade de inovação colaborativa relacionam-se de forma positiva e

activities and capability on innovation performance			significativa com o desempenho de inovação na cadeia de suprimentos. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre atividades colaborativas e o desempenho de inovação, enquanto a capacidade de inovação colaborativa modera essa relação, potencializando os resultados de inovação.
Knowledge Sharing in the Supply Chain Networks: A Perspective of Supply Chain Complexity Drivers	Hareer Fatima Ahmed; Amin Hosseinian-Far; Rasoul Khandan; Dilshad Sarwar; Khushboo E-Fatima	2022	Identificou quatro fatores de complexidade que dificultam a transferência de conhecimento na rede de suprimentos: complexidade do produto, do processo, do cliente e da tomada de decisão. O compartilhamento eficaz de conhecimento reduz incertezas e riscos, promovendo maior clareza nos processos operacionais e fortalecendo a resiliência da cadeia de suprimentos. A confiança social, a cultura de colaboração, a digitalização e o desenvolvimento de lideranças são elementos essenciais para otimizar o fluxo de informações.
Knowledge Transfer and Knowledge Sharing tools used by Employees of	Liaquat Ali Rahoo; Muhammad Memon; Sirajul Haq Kandhro;	2021	O uso de recompensas organizacionais e de recursos tecnológicos possui impacto direto, positivo e estatisticamente significativo na

Higher Education Institutions of Pakistan:Mediating Role Motivation	Zareen Abbasi; Muhammad Ali Khan		transferência de conhecimento em instituições de ensino superior. A motivação dos funcionários atua como fator mediador: medeia totalmente a relação entre tecnologia e transferência de conhecimento, e medeia parcialmente a relação entre recompensas organizacionais e transferência de conhecimento.
Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs	Jun Jie Shao; Akram Al Ariss	2020	Apresenta uma estrutura conceitual do processo de transferência de conhecimento de expatriados autointencionais dividida em três etapas: identificação de oportunidades, compartilhamento de conhecimento e aplicação prática do conhecimento. A condição de "membro externo" do expatriado afeta negativamente as oportunidades de transferência, ao passo que a competência de comunicação em idioma estrangeiro impulsiona a capacidade de transferir conhecimento tácito. Práticas de recursos humanos de alto comprometimento moderam essas dinâmicas, reduzindo barreiras e fortalecendo a motivação e

			a capacidade de transferência.
Knowledge Transfer in a Project-Based Organization Through Microlearning on Cost-Efficiency	Teresa Beste	2023	A aplicação de séries de microaprendizagem (pequenas pílulas digitais de aprendizagem) sobre eficiência de custos gerou um aumento significativo no nível de conhecimento autoavaliado pelos funcionários. A iniciativa tornou a transferência de conhecimento entre equipes descentralizadas de projetos menos arbitrária, criando uma base comum de conhecimento e reduzindo a retenção do conhecimento tácito.

Knowledge-Sharing Strategies in Distributed Collaborative Product Development	Sanjay Mathrani; Benjamin Edwards	2020	O compartilhamento de conhecimento bidirecional com partes interessadas distribuídas e a colaboração de equipes multidisciplinares melhoram o desempenho da inovação em todas as etapas do desenvolvimento de produtos. Uma cultura de gestão aberta e transparente facilita o fluxo de conhecimento tácito e explícito. A utilização de ferramentas de prototipagem rápida (impressoras 3D) e soluções de acesso remoto permitiu superar barreiras impostas pela distância geográfica e reduzir custos operacionais e logísticos entre unidades.
Social Distance and Knowledge Transformation: The Effects of Social Network Distance on Organizational Learning	Brandy Aven; Evelyn Ying Zhang	2016	O compartilhamento de conhecimento entre indivíduos separados por maior distância na rede social aumenta a probabilidade de o conhecimento ser transformado e modificado durante a transferência. A utilização de repositórios públicos de conhecimento (sistemas de gestão do conhecimento) permite conectar partes distantes da organização e, devido à transformação decorrente da distância social, preserva a diversidade de soluções e aumenta a eficácia na

			descoberta de soluções inovadoras.
Status Differences and Knowledge Transfer: The Effect of Incentives	Katlijn Haesebrouck; Martine Cools; Alexandra Van den Abbeele	2018	Os resultados demonstraram que, em grupos com diferenças de status hierárquico, os incentivos coletivos favoreceram significativamente o compartilhamento de conhecimento, em comparação aos incentivos individuais. Já nos grupos sem diferenças de status, não houve diferença significativa entre os dois modelos de incentivo. O estudo também identificou que os incentivos coletivos favoreceram interações mais construtivas e menos formais entre participantes de diferentes níveis hierárquicos. Nessas condições, profissionais em posições inferiores demonstraram maior disposição para compartilhar informações, enquanto aqueles em posições superiores passaram a considerar mais as contribuições dos colegas. Os comportamentos construtivos e a menor formalidade nas interações contribuíram para explicar a relação entre incentivos e compartilhamento de conhecimento. Além disso, o compartilhamento de

			conhecimento apresentou associação positiva com o desempenho dos grupos. Os autores concluíram que os incentivos coletivos podem reduzir os efeitos negativos das diferenças hierárquicas sobre a colaboração e a transferência de conhecimento.
Task structure and knowledge transfer: leveraging employee agility performance in an ESM environment	Muhammad Imran Rasheed; Abdul Hameed Pitafi	2024	A interdependência de tarefas e a complexidade das tarefas relacionam-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento e negativamente com a ocultação de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento impacta positivamente a agilidade dos funcionários, enquanto a ocultação de conhecimento a afeta negativamente. O compartilhamento e a ocultação de conhecimento medeiam a relação entre a estrutura de tarefas e a agilidade, e o uso de mídias sociais corporativas fortalece a relação positiva entre o compartilhamento de conhecimento e a agilidade.
Termination of personal relationship and their	Asad S. Butt	2021	O encerramento de relacionamentos pessoais (amizades) entre gestores de empresas parceiras

effects on knowledge sharing in supply chains			afeta negativamente o compartilhamento de conhecimento na cadeia de suprimentos. O estudo identificou cinco fatores decorrentes do término das relações pessoais que prejudicam a transferência de conhecimento: redução do comprometimento com a inovação conjunta, choques frequentes de personalidade, falha na confiança interpessoal, divergência de metas de longo prazo e conflitos de ego entre os gestores.
Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance	Sanjay Kumar Singh; Shivam Gupta; Donatella Busso; Shampy Kamboj	2021	A valorização do conhecimento pela alta administração impulsiona diretamente as práticas internas de compartilhamento de conhecimento nas empresas. As práticas de compartilhamento de conhecimento influenciam positivamente tanto a inovação aberta de entrada (incorporação de conhecimento externo) quanto a de saída (comercialização externa do conhecimento). A inovação aberta (de entrada e de saída) melhora significativamente o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. As práticas de compartilhamento de

			conhecimento medeiam a relação entre a valorização do conhecimento pela alta administração e a inovação aberta de entrada.
Transfer of knowledge in international cooperation: the Farmanguinhos – SMM case	Samuel Araujo Gomes da Silva; Roberto Gonzalez Duarte; José Márcio de Castro	2017	Os treinamentos e as visitas técnicas influenciaram diretamente a aquisição e parcialmente a assimilação do conhecimento (capacidade absortiva potencial). A expatriação de técnicos contribuiu para a consolidação da assimilação e para a transformação do conhecimento por meio do desenvolvimento de rotinas operacionais. A elaboração conjunta dos procedimentos operacionais padrão, boas práticas de fabricação e fichas técnicas pelos profissionais locais permitiu a transformação do conhecimento e estabeleceu as bases necessárias para a futura exploração do conhecimento.
Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizationa	Alexander Serenko; Nick Bontis	2016	A cultura de conhecimento organizacional é o fator determinante para inibir a ocultação intencional de conhecimento entre funcionários. A mera disponibilidade de sistemas de tecnologia da informação ou de políticas formais de compartilhamento não

l knowledge hiding			reduz a ocultação de conhecimento. A insegurança no emprego (menor remuneração por funcionário equivalente a tempo integral e maior taxa de demissão involuntária) estimula a ocultação de conhecimento. A ocultação por parte dos colegas gera ocultação recíproca (retaliação) e eleva a intenção de saída voluntária da empresa.
Unraveling the dynamics of supervisor-subordinate knowledge sharing: a study of South Korean police officers	Ji Hoon Lee; Ye Dai; Sina Eslamdoust; Min-Sik Lee	2025	O compartilhamento de conhecimento por parte do supervisor aumenta o desempenho de tarefas dos subordinados, o qual, por sua vez, impacta positivamente a avaliação geral do funcionário realizada pelo supervisor. O desempenho de tarefas dos subordinados medeia a relação entre o compartilhamento de conhecimento do supervisor e a avaliação geral do funcionário. A liderança autossacrificial do supervisor e o comportamento de cidadania organizacional direcionado ao supervisor moderam positivamente essa relação, fortalecendo tanto o impacto direto no desempenho quanto o impacto indireto na avaliação geral.

LP + SP			
Título	**Autores**	**Ano de Publicaçã o**	**Resultados encontrados**
A cross-level study of the relationship between ethical leadership and employee constructive deviance: Effects of moral self-efficacy and psychological safety climate	Luming Shang, Lei Yang	2022	A liderança ética no nível de equipe associa-se positivamente ao comportamento de desvio construtivo dos funcionários. A autoeficácia moral dos funcionários e o clima de segurança psicológica da equipe mediam a relação entre a liderança ética e o desvio construtivo. O clima de segurança psicológica da equipe modera a relação positiva entre a autoeficácia moral e o desvio construtivo, tornando-a mais forte sob um clima de elevada segurança psicológica.
Abusive supervision and employee creativity The mediating role of psychological safety and organizationa l identification	Wenxing Liu, Pengcheng Zhang, Jianqiao Liao, Po Hao, Jianghua Mao	2016	A supervisão abusiva associa-se de forma direta e indireta negativamente à criatividade dos funcionários. A supervisão abusiva reduz diretamente a percepção de segurança psicológica dos liderados. A segurança psicológica medeia parcialmente a relação negativa entre a supervisão abusiva e a identificação organizacional. A identificação organizacional medeia

			totalmente a relação entre a segurança psicológica e a criatividade dos funcionários. Confirma-se o modelo de mediação sequencial: a supervisão abusiva diminui a segurança psicológica, que reduz a identificação organizacional, diminuindo por fim a criatividade dos liderados.
An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model	Md Karim Rabiul, Osman M. Karatepe, Rashed Al Karim, IM Panha	2023	A liderança servidora relaciona-se positivamente com a segurança psicológica e a prosperidade no trabalho. A segurança psicológica e a prosperidade no trabalho mediam de forma sequencial a relação entre a liderança servidora e o engajamento no trabalho. A liderança transformacional não apresentou relação direta significativa com a segurança psicológica, não participando da mediação sequencial.
Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety	Ying Ma, Naveed Ahmad Faraz, Fawad Ahmed, *et al.*	2021	A liderança servidora apresenta uma relação inversa e direta significativa com o burnout dos enfermeiros. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança servidora e a redução do burnout. A liderança servidora e a segurança psicológica explicam juntas

			63,1% da variação no burnout dos profissionais.
Does Self-Serving Leadership Hinder Team Creativity? A Moderated Dual-Path Model	Jian Peng, Zhen Wang, Xiao Chen	2019	A liderança egoísta (voltada para interesses próprios) exerce um efeito indireto negativo sobre a criatividade da equipe. A segurança psicológica da equipe (processamento de informação social) e a ocultação de conhecimento na equipe (aprendizagem social) mediam paralelamente a relação negativa entre liderança egoísta e criatividade. A interdependência de tarefas modera essa relação: sob alta interdependência de tarefas, os efeitos negativos da liderança egoísta sobre a segurança psicológica, a ocultação de conhecimento e a criatividade são atenuados.
Ethical Leadership and Innovative Behavior: Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety	Xin Jin, Eui-Myung Jang	2022	A liderança ética influencia de forma direta e positiva o comportamento inovador dos liderados. O comportamento de voz medeia a relação entre a liderança ética e o comportamento inovador. A segurança psicológica modera a relação entre a liderança ética e o comportamento de voz, além de moderar o efeito mediador do

			comportamento de voz na inovação.
Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate	Chenghao Men, Patrick S. W. Fong, Weiwei Huo, Jing Zhong, Ruiqian Jia, Jinlian Luo	2020	A liderança ética apresenta uma relação negativa com a ocultação de conhecimento. A segurança psicológica medeia totalmente a relação entre liderança ética e ocultação de conhecimento. O clima de maestria modera a relação entre segurança psicológica e ocultação de conhecimento, enfraquecendo essa relação negativa quando o clima de maestria é elevado.
Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity	Yidong Tu, Xinxin Lu, Jin Nam Choi, Wei Guo	2019	A liderança ética associa-se positivamente à criatividade da equipe e à média da criatividade dos membros, e negativamente à dispersão da criatividade entre os membros. O clima de segurança psicológica medeia a relação entre a liderança ética e as três formas de criatividade em nível de equipe. O suporte do supervisor para a criatividade modera positivamente o impacto da liderança ética no clima de segurança psicológica
Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice	Yixin Hu, Liping Zhu, Mengmeng Zhou, Jie Li, Phil Maguire,	2018	A liderança ética promove o comportamento de voz dos funcionários ao fortalecer a qualidade da troca entre líder e membro. A troca

Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out	Haichao Sun, Dawei Wang		entre líder e membro influencia positivamente os sentimentos de segurança psicológica e o empoderamento psicológico dos liderados. A segurança psicológica e o empoderamento psicológico mediam a relação entre a troca líder-membro e o comportamento de voz.
Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing	Sunyoung Park, Eun-Jee Kim	2018	Realizado em uma empresa de manufatura na Coreia do Sul. A liderança transformacional afeta diretamente o clima de compartilhamento de conhecimento, o comportamento de compartilhamento de conhecimento, a confiança interpessoal e a aprendizagem organizacional. O clima de compartilhamento afeta indiretamente a aprendizagem organizacional (com mediação total do comportamento de compartilhamento), e a confiança interpessoal afeta direta e indiretamente a aprendizagem organizacional através do compartilhamento de conhecimento.
Green HRM and psychological	Muhammad Farrukh Moin,	2020	A liderança transformacional prevê de forma direta e positiva a

safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction	Muhamad Khalil Omar, Feng Wei, Muhammad Imran Rasheed, Zahid Hameed		satisfação no trabalho dos liderados. A segurança psicológica e as práticas de gestão verde de recursos humanos mediam os efeitos indiretos da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho.
How Does Project Team Leaders' Intellectual Stimulation Associate with Construction Personnel's Psychological Safety Climate? A Partial Least Squares Structural Equation Modeling Approach	Yuzhong Shen, Zhen Hu, Carol K. H. Hon, Hanlin Dong, Changquan He, Zhizhou Xu, Shiyi Yin	2026	A estimulação intelectual exercida pelos líderes não apresentou associação direta significativa com o clima de segurança psicológica dos trabalhadores. A relação entre a estimulação intelectual e o clima de segurança psicológica é totalmente mediada pelas trocas focadas em segurança (líder-membro e entre membros da equipe), tendo a troca líder-membro papel mais proeminente. A idade modera essa associação, revelando um impacto mais forte da estimulação intelectual no clima de segurança psicológica entre os profissionais mais jovens.
How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work	Xin Liu, Yan Huang, Jaehyoung Kim, Sanggyun Na	2023	A liderança ética associa-se diretamente de forma positiva ao comportamento inovador no trabalho. A segurança psicológica e o engajamento no trabalho mediam (de forma simples e serial) a relação entre a liderança ética e o

Engagement and Openness to Experience			comportamento inovador. A abertura à experiência modera a relação positiva entre o engajamento no trabalho e o comportamento inovador, potencializando esse efeito.
Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation	Yanfei Wang, Jieqiong Liu, Yu Zhu	2018	A liderança humilde relaciona-se positivamente com o clima de segurança psicológica no nível de equipe. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança humilde e a criatividade dos liderados no nível individual. O compartilhamento de conhecimento modera a relação entre a segurança psicológica e a criatividade dos liderados, fortalecendo esse impacto quando o compartilhamento é elevado. O efeito indireto condicional da liderança humilde sobre a criatividade via segurança psicológica é mais intenso em equipes com alto nível de compartilhamento de conhecimento.

Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety	Basharat Javed, Sayyed Muhammad Mehdi Raza Naqvi, Abdul Karim Khan, Surendra Arjoon, Hafiz Habib Tayyeb	2017	A liderança inclusiva relaciona-se de forma direta e positiva com o comportamento de trabalho inovador dos funcionários. A segurança psicológica medeia parcialmente a relação entre a liderança inclusiva e o comportamento de trabalho inovador dos liderados.
Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work	Hao Zeng, Lu Zhang, Yixuan Zhao	2020	A liderança inclusiva associa-se diretamente de forma positiva ao comportamento de assumir o controle (taking-charge) dos liderados. A segurança psicológica e a prosperidade no trabalho mediam individualmente a relação entre a liderança inclusiva e o comportamento de assumir o controle. A segurança psicológica e a prosperidade no trabalho atuam como mediadores sequenciais encadeados no impacto da liderança inclusiva sobre o comportamento de assumir o controle.
Leading with ethics, speaking with courage: unpacking the voice pathways in	Debanjana Deb Biswas, Ruparnab Sengupta	2025	A liderança ética percebida influencia positivamente o comportamento de voz dos funcionários, a segurança psicológica e a identificação organizacional. A segurança psicológica e a

Indian workplaces			identificação organizacional atuam como mediadores parciais e paralelos na relação entre a liderança ética e o comportamento de voz. Fatores demográficos (como idade, tempo de casa e gênero) não demonstraram impacto significativo sobre o comportamento de voz.
Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality	Yongqiang Gao *et al.*	2023	A liderança ética está associada positivamente ao comportamento de trabalho inovador dos liderados. A personalidade proativa modera essa relação: a liderança ética é mais eficaz para liderados com baixa proatividade, enquanto o efeito é limitado/substituído em indivíduos altamente proativos. A segurança psicológica medeia tanto o efeito principal da liderança ética quanto a interação entre liderança ética e personalidade proativa sobre o comportamento inovador.
Positive Psychological States and Employee Creativity: The role of Ethical Leadership	Amjad Younas, Daoping Wang, Basharat Javed, Mohammed Y. A. Rawwas, Iqra Abdullah,	2020	A liderança ética relaciona-se positivamente com a criatividade dos funcionários. A segurança psicológica medeia parcialmente a relação entre a liderança ética e a criatividade. A autoeficácia criativa não apresentou papel mediador

	Muhammad Adeel Zaffar		significativo na relação entre liderança ética e criatividade.
Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature	Amy C. Edmondson; Derrick P. Bransby	2023	A revisão identificou quatro grandes temas na literatura recente: realização do trabalho, comportamentos de aprendizagem, melhoria da experiência de trabalho e liderança. Os autores concluíram que a segurança psicológica se consolidou como um construto central na pesquisa organizacional, com resultados semelhantes em diferentes setores e países, embora existam diferenças contextuais. A literatura revisada indicou papel relevante da segurança psicológica para aprendizagem, desempenho, melhoria da qualidade, segurança do paciente, comunicação aberta, inovação e experiência de trabalho. A pesquisa em nível de grupo foi predominante.
Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of	Hsueh-Feng Wang, Yu-Chia Chen, Feng-Hua Yang, Chi-Wen Juan	2021	Existe uma correlação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho no trabalho dos enfermeiros no nível de grupo. A liderança transformacional relaciona-se positivamente com a percepção de segurança psicológica dos liderados. A segurança psicológica

psychological safety			medeia a relação entre a liderança transformacional e o desempenho no trabalho dos enfermeiros.
Safe skies begin with safe voices: Leadership and reporting in aviation	Bao Vo, Hoang Thi Kim Quy	2026	A liderança transformacional específica para segurança está associada positivamente ao desempenho no relato de segurança. A liderança ética associa-se indiretamente ao relato de segurança por meio do desenvolvimento da segurança psicológica. A segurança psicológica não mediou a relação entre a liderança transformacional específica para segurança e o desempenho no relato de segurança.
Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being	Wenxian Wang, Seung-Wan Kang, Suk Bong Choi	2022	A liderança servidora relaciona-se positivamente com a segurança psicológica e com a criatividade dos liderados. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança servidora e o bem-estar dos funcionários. A segurança psicológica e o bem-estar dos funcionários atuam como mediadores sequenciais no impacto da liderança servidora sobre a criatividade.
SERVANT LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY:	A. Yulianeu, M. N. Yusuf	2024	A liderança servidora exerce um efeito direto e positivo sobre a criatividade dos funcionários de linha de frente. A paixão

THE MEDIATING ROLE OF HARMONIOUS PASSION AND PSYCHOLOGICAL SAFETY			harmoniosa e a segurança psicológica mediam paralelamente a relação entre a liderança servidora e a criatividade.
Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways	Amjad Iqbal, Khawaja Fawad Latif, Muhammad Shakil Ahmad	2020	A liderança servidora possui relação direta e positiva com o comportamento inovador dos funcionários. A segurança psicológica e a prosperidade no trabalho (vitalidade e aprendizagem) mediam parcialmente a relação entre a liderança servidora e o comportamento inovador.
Servant leadership and employee prosocial rule-breaking: The underlying effects of psychological safety and compassion at work	Naqib Ullah Khan, Muhammad Zada, Christophe Estay	2023	A liderança servidora associa-se positivamente à quebra de regras pro-social e à segurança psicológica. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança servidora e a quebra de regras pro-social. A compaixão no trabalho modera a relação direta (entre liderança servidora e segurança psicológica/quebra de regras) e o efeito mediador da segurança psicológica.
Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of	Aamir Ali Chughtai	2016	A liderança servidora associa-se positivamente à identificação organizacional e à segurança psicológica. A identificação

Organizational Identification and Psychological Safety			organizacional e a segurança psicológica mediam parcialmente os efeitos da liderança servidora sobre o comportamento de voz e a busca por feedback negativo dos funcionários.
Servant leadership and healthy work relationships in university context: a moderated mediation analysis of psychological safety and socially responsible leadership	Mahadih Kyambade, Gideon Nkurunziza, Luke Sewante, Afulah Namatovu, Monica Tushabe	2024	A liderança servidora associa-se positivamente ao desenvolvimento de relações de trabalho saudáveis. A segurança psicológica medeia parcialmente a relação entre a liderança servidora e as relações de trabalho saudáveis. A liderança socialmente responsável modera o efeito indireto da liderança servidora nas relações de trabalho saudáveis por meio da segurança psicológica.
Servant Leadership Behavior at Workplace and Knowledge Hoarding: A Moderation Mediation Examination	Shagufta Zada, Jawad Khan, Imran Saeed, Zhang Yong Jun, Alejandro Vega-Muñoz, Nicolás Contreras-Barraza	2022	A liderança servidora possui relação negativa direta com a retenção intencional (acúmulo) de conhecimento pelos funcionários. A segurança psicológica medeia parcialmente a relação entre a liderança servidora e a redução da retenção intencional de conhecimento. O clima de maestria modera essa relação, de modo que a presença de um clima de alta maestria enfraquece o efeito mediador da

			segurança psicológica na retenção de conhecimento
Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification	Wan Qing Lv, Li Chao Shen, Chin-Hsun (Ken) Tsai, Ching-Hui (Joan) Su, Hyun Jeong Kim, Ming-Hsiang Chen	2022	A liderança servidora promove diretamente a relação pessoal supervisor-subordinado (guanxi) e a segurança psicológica. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança servidora e a relação supervisor-subordinado (guanxi). A identificação organizacional modera a relação entre segurança psicológica e guanxi, fortalecendo o efeito indireto mediado quando a identificação é alta.
The Effect of Psychological Safety Climate on Voice Behavior in Chinese Technology Innovation Companies: Focusing on the Moderating Effect of Guanxi with Team Leaders	Chiho Ok; Myeongcheol Choi; Hann Earl Kim	2025	O clima de segurança psicológica apresentou relação positiva tanto com a expressão de opiniões voltada à promoção de melhorias quanto com a expressão de opiniões voltada à prevenção de problemas. Funcionários que perceberam maior segurança psicológica apresentaram maior probabilidade de manifestar opiniões no trabalho. A qualidade do relacionamento pessoal com os líderes apresentou efeito moderador negativo: quando esse relacionamento era forte, a relação entre segurança psicológica e expressão de opiniões era mais fraca;

			quando era fraco, essa relação era mais forte.
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	Sidra Munawar, Hummaira Qudsia Yousaf, Muneeb Ahmed, Sumaira Rehman	2024	A inteligência emocional influencia positivamente a liderança servidora. A liderança servidora influencia a segurança psicológica, que por sua vez afeta positivamente o comportamento inovador dos funcionários. A interdependência de tarefas modera positivamente a relação entre a segurança psicológica e o comportamento inovador dos funcionários.
The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety	Ifzal Ahmad, Waheed Ali Umrani	2019	Não foi encontrada evidência de impacto direto do estilo de liderança ética sobre a satisfação no trabalho. A percepção da gestão verde de recursos humanos e a segurança psicológica mediam totalmente a relação entre o estilo de liderança ética e a satisfação no trabalho dos funcionários.
The importance of a multidimensional and temporal design in research on leadership and	Morten Birkeland Nielsen, Anders Skogstad, Stig Berge Matthiesen, Ståle Einarsen	2016	A liderança construtiva associa-se positivamente, enquanto as lideranças tirânicas e laissez-faire associam-se negativamente ao clima de segurança psicológica em análises transversais. Na análise prospectiva simultânea de seis meses,

workplace safety			apenas a liderança construtiva permaneceu como preditor significativo de mudanças no clima de segurança psicológica subsequente. Evidenciou-se uma relação recíproca/bidirecional: um baixo clima de segurança psicológica inicial previu avaliações mais elevadas de liderança tirânica no acompanhamento.
The Mediation Effect of Ethical Leadership and Creative Performance: A Social Information Processing Perspective	Kwame Ansong Wadei, Lu Chen, Joseph Frempong, William Ansah Appienti	2021	A liderança ética influencia positivamente o desempenho criativo dos funcionários. A segurança psicológica e a autoeficácia criativa mediam individualmente a relação entre liderança ética e desempenho criativo. A segurança psicológica e a autoeficácia criativa atuam como mediadores sequenciais na relação entre a liderança ética e o desempenho criativo.
The role of transformational leadership in citizenship behavior Organizational learning and interpersonal trust as mediators	Eun-Jee Kim, Sunyoung Park	2019	A liderança transformacional afeta diretamente a aprendizagem organizacional, a confiança interpessoal e os comportamentos de cidadania organizacional. A confiança interpessoal afeta positivamente a aprendizagem organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional. A

			aprendizagem organizacional afeta diretamente os comportamentos de cidadania organizacional e medeia a relação entre a liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional. A confiança interpessoal e a aprendizagem organizacional atuam como mediadores na relação entre a liderança transformacional e os comportamentos de cidadania organizacional.
Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy	Jielin Yin, Zhenzhong Ma, Haiyun Yu, Muxiao Jia, Ganli Liao	2020	Pesquisa realizada com 421 funcionários de empresas baseadas em conhecimento na China. As quatro dimensões da liderança transformacional (estimulação intelectual, consideração individualizada, motivação inspiracional e influência idealizada) relacionam-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento. A segurança psicológica e a eficácia da equipe mediam as relações entre as dimensões da liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários.

Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model	Feiyuan Cao, Haomin Zhang	2020	A amizade no ambiente de trabalho relaciona-se positivamente com o comportamento inovador dos funcionários. A segurança psicológica atua como mediadora no impacto da amizade no local de trabalho sobre o comportamento inovador. A liderança transformacional e o desejo de ganhar prestígio fortalecem a relação entre segurança psicológica e comportamento inovador, enquanto o medo de perder prestígio a enfraquece.
LP + CC			
Título	**Autores**	**Ano de Publicaçã o**	**Resultados encontrados**
A Jordanian empirical study of the associations among transformatio nal leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance A structural equation	Ra'ed Masa'deh, Bader Yousef Obeidat, Ali Tarhini	2016	Realizado com funcionários do Conselho Superior da Juventude na Jordânia. A liderança transacional impactou positivamente o compartilhamento de conhecimento, enquanto a liderança transformacional não apresentou impacto significante sobre o compartilhamento de conhecimento. Tanto a liderança transformacional quanto a transacional influenciam positivamente o desempenho no trabalho. O compartilhamento de

modelling approach			conhecimento afeta positivamente o desempenho no trabalho, e o desempenho no trabalho afeta positivamente o desempenho da empresa.
Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support	Phong Ba Le, Hui Lei	2019	Conduzido em empresas manufatureiras e de serviços na China. A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento e com as capacidades de inovação (inovação de produto e inovação de processo). O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente os efeitos da liderança transformacional sobre as capacidades de inovação. O suporte organizacional percebido modera positivamente a relação da liderança transformacional com o compartilhamento de conhecimento e com as capacidades de inovação.
Differentiating two facets of trust in colleagues How ethical leadership influences cross-team knowledge sharing	Wei-Li Wu, Yi-Chih Lee	2017	Realizado com líderes e membros de grupos de trabalho em Taiwan. A liderança capacitadora (de empoderamento) no nível de grupo possui relação multinível positiva com o compartilhamento de conhecimento (doação e coleta de conhecimento). A liderança capacitadora promove o capital psicológico dos membros.

			O capital psicológico relaciona-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento e atua como mediador parcial entre a liderança capacitadora e o compartilhamento de conhecimento.
Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing: A Perspective of Conservation of Resources Theory	Wei-Li Wu, Yi-Chih Lee	2020	Realizado com grupos de trabalho da área da saúde em Taiwan. O engajamento no trabalho afeta positivamente o compartilhamento de conhecimento por meio do aumento da motivação intrínseca (mediação total). A liderança transformacional atua como moderadora/facilitadora: a relação indireta do engajamento com o compartilhamento de conhecimento via motivação intrínseca é mais forte sob altos níveis de liderança transformacional. A liderança transformacional não apresentou efeito direto significativo sobre o compartilhamento de conhecimento no modelo multinível.
Does ethical leadership always improve individual competitive	Kim-Lim Tan, Ivy S. H. Hii, Sook Rei Tan, Tat-Huei Cham	2026	A liderança ética associa-se positivamente ao compartilhamento de conhecimento e às motivações autônoma e controlada, mas não

productivity? Examining knowledge management behavior via motivational pathways			apresenta relação direta significativa com a ocultação de conhecimento. A motivação autônoma estimula o compartilhamento de conhecimento e reduz a ocultação de conhecimento, enquanto a motivação controlada produz o efeito inverso. A ocultação de conhecimento apresentou uma relação positiva com a produtividade competitiva individual (em contexto de incerteza e trabalho remoto), enquanto o compartilhamento de conhecimento não teve impacto direto significativo sobre a produtividade competitiva individual
Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective	Wei-Li Wu, Yi-Chih Lee	2017	A liderança capacitadora (de empoderamento) no nível de grupo possui um impacto direto multinível positivo no compartilhamento de conhecimento dos membros (tanto na doação quanto na coleta de conhecimento). O capital psicológico dos funcionários medeia parcialmente a relação entre a liderança capacitadora e o compartilhamento de conhecimento.

Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership	Yuntao Dong; Kathryn M. Bartol; Zhi-Xue Zhang; Chenwei Li	2017	Realizado com equipes de pesquisa e desenvolvimento em empresas de alta tecnologia. A liderança transformacional focada no indivíduo possui efeito indireto positivo sobre a criatividade individual por meio do desenvolvimento de habilidades individuais. A liderança transformacional focada na equipe impacta a criatividade da equipe, sendo parcialmente mediada pelo compartilhamento de conhecimento da equipe. O compartilhamento de conhecimento na equipe modera a relação entre o desenvolvimento de habilidades individuais e a criatividade individual.
Enhancing Service Recovery Performance Through Ethical Leadership: A Multilevel Curvilinear Investigation	Mingjun Yang, Tuan Trong Luu, Giang Hoang	2025	A liderança ética apresenta um efeito curvilíneo (em formato de U invertido) sobre o desempenho de recuperação de serviço dos funcionários, no qual níveis intermediários de liderança ética geram o maior desempenho. A autoeficácia ética medeia de forma curvilínea essa relação. A transferência interna de conhecimento e a interdependência de tarefas moderam significativamente essas relações curvilíneas.

Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths	Yuen Lam Bavik, Pok Man Tang, Ruodan Shao, Long Wai Lam	2018	Pesquisa realizada no setor de varejo em Hong Kong. A liderança ética está positivamente associada ao compartilhamento de conhecimento dos funcionários. Essa relação é totalmente mediada por dois caminhos: a motivação controlada para o compartilhamento de conhecimento (atuação do líder como gestor moral) e a identidade moral dos funcionários (atuação do líder como pessoa moral).
Facilitate Knowledge Sharing by Leading Ethically: the Role of Organizational Concern and Impression Management Climate	Xinxin Lu, Haiming Zhou, Si Chen	2019	A liderança ética associa-se positivamente ao comportamento de compartilhamento de conhecimento. A preocupação organizacional medeia totalmente a relação entre a liderança ética e o compartilhamento de conhecimento. O clima de gestão de impressão neutraliza o efeito positivo da liderança ética sobre a preocupação organizacional e o consequente compartilhamento de conhecimento.
Fostering organizational learning through leadership and	Sunyoung Park, Eun-Jee Kim	2018	Realizado em uma empresa de manufatura na Coreia do Sul. A liderança transformacional afeta diretamente o clima de compartilhamento de

knowledge sharing			conhecimento, o comportamento de compartilhamento de conhecimento, a confiança interpessoal e a aprendizagem organizacional. O clima de compartilhamento afeta indiretamente a aprendizagem organizacional (com mediação total do comportamento de compartilhamento), e a confiança interpessoal afeta direta e indiretamente a aprendizagem organizacional através do compartilhamento de conhecimento.
How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms	Imran Shafique, Bashir Ahmad, Masood Nawaz Kalyar	2020	Realizado com 322 funcionários e seus respectivos líderes em empresas de tecnologia da informação no Paquistão. A liderança ética está positivamente associada à criatividade dos funcionários e à inovação organizacional. O compartilhamento de conhecimento e o empoderamento psicológico mediam a relação entre a liderança ética e a criatividade dos funcionários. A liderança ética também se associa diretamente à inovação organizacional.

How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation	Luu Trong Tuan	2016	Com dados de 562 empregados e 197 gestores de departamentos de organizações públicas vietnamitas, o estudo encontrou evidências de que a motivação para o serviço público (PSM) medeia a relação entre liderança servidora e compartilhamento de conhecimento. A responsabilidade social corporativa também apresentou papel de moderação positiva nessa relação.
How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes	Suk Bong Choi, Kihwan Kim, S.M. Ebrahim Ullah, Seung-Wan Kang	2016	Realizado com trabalhadores de empresas industriais na Coreia do Sul. A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o comportamento inovador dos funcionários e com o compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador. O suporte organizacional percebido modera positivamente a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador.
Innovation in construction:	Salvador López, Víctor	2026	Estudo quantitativo realizado com 185

assessing the role of transformational leadership and knowledge governance	Yepes		participantes de empresas de construção e consultoria na Espanha. A liderança transformacional associa-se positivamente ao compartilhamento de conhecimento e à governança do conhecimento. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a liderança transformacional e a inovação de produto. A governança do conhecimento medeia a relação entre a liderança transformacional e a inovação de processo. O clima de inovação modera positivamente a relação entre a liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento.
Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need?	Timothy C. Bednall, Alannah E. Rafferty, Helen Shipton, Karin Sanders, Chris J. Jackson	2018	Compreende dois estudos empíricos: um multiator nos Estados Unidos e um longitudinal na Holanda. A liderança transformacional possui um efeito não linear (em curva U) sobre o compartilhamento de conhecimento, sendo este maior em níveis baixos e altos de liderança transformacional. O compartilhamento de conhecimento medeia a relação entre a liderança transformacional e o

			comportamento inovador dos funcionários.
Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership	Yuan Jiang, Chao C. Chen	2018	Conduzido em dois estudos com equipes de projeto e de trabalho na China. A liderança transformacional promove as normas cooperativas e a autonomia da equipe, estimulando o compartilhamento interno de conhecimento. O compartilhamento interno relaciona-se positivamente com o desempenho inovador da equipe. A liderança transformacional associa-se à aquisição externa de conhecimento, a qual modera e fortalece a relação entre o compartilhamento interno e a inovação.
Knowledge sharing and personality traits moderated by transformational leadership	Ku-Jun Lin, Yi-Hua Hsieh, Wey-Shyang Lian	2018	Conduzido no ensino superior em Taiwan. O compartilhamento de conhecimento é influenciado positivamente pelos traços de personalidade de abertura a experiências, amabilidade e conscienciosidade. A liderança transformacional dos professores afeta positivamente o compartilhamento de conhecimento dos alunos. A liderança transformacional modera essa relação: intensifica o compartilhamento de conhecimento em alunos com extroversão e

			conscienciosidade, e reduz a relutância em compartilhar conhecimento em alunos com traço de neuroticismo.
Knowledge sharing and telework in the new workplace: The role of organizational support in shaping employee outcomes	Mai Nguyen, Nhung Trinh, Ashish Malik	2026	O suporte organizacional percebido está positivamente associado ao compartilhamento de conhecimento em plataformas com inteligência artificial. O compartilhamento de conhecimento nestas plataformas associa-se positivamente à satisfação e à segurança no trabalho, e negativamente a comportamentos de trapaça e à intenção de rotatividade, mediando o impacto do suporte organizacional sobre esses resultados. A liderança transformacional modera positivamente a relação entre o suporte organizacional e o compartilhamento de conhecimento, embora em contextos de elevado trabalho remoto essa moderação e certas mediações percam intensidade.
Leadership styles, knowledge sharing (attitudes and behaviors)	Murtaza Raziq, Muhammad Mustafa Raziq, Muhammad Moazzam,	2025	Pesquisa com equipes de projetos do setor de telecomunicações. A liderança transformacional possui efeito indireto positivo no sucesso do projeto através das atitudes

and project success: insights from theory of reasoned action and social exchange theory	Mohamed Dawood Shamout		de compartilhamento de conhecimento e por um processo sequencial (atitudes de compartilhamento de conhecimento -> comportamentos de compartilhamento de conhecimento -> sucesso do projeto). A liderança transacional associa-se positivamente aos comportamentos de compartilhamento de conhecimento, e os comportamentos de compartilhamento mediam a relação entre a liderança transacional e o sucesso do projeto.
Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge sharing	Hui Lei, Linnan Gui, Phong Ba Le	2021	Realizado com participantes de empresas vietnamitas. A liderança transformacional relaciona-se positivamente com as dimensões da inovação frugal (funcionalidade, custo e ecossistema frugal) e com o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito. O compartilhamento de conhecimento tácito e explícito medeia parcialmente a relação da liderança transformacional com a funcionalidade frugal e o custo frugal. O compartilhamento explícito exerce maior impacto do que o tácito.

Participative leadership and unit performance: evidence for intermediate linkages	Yi-Ying Chang, Che-Yuan Chang, Yang Cheng Kuang Chen, Yi-Tai Seih, Su-Ying Chang	2020	Conduzido com 174 unidades de empresas de tecnologia em Taiwan. O compartilhamento de conhecimento entre colegas no nível de unidade medeia parcialmente a relação entre a liderança participativa no nível de unidade e o desempenho da unidade. A capacidade de absorção no nível de unidade modera positivamente a relação da liderança participativa com o compartilhamento de conhecimento e fortalece o efeito mediado do compartilhamento de conhecimento sobre o desempenho da unidade.
Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success	Shahnawaz Muhammed, Halil Zaim	2020	Conduzido com trabalhadores do conhecimento em empresas de serviços na Turquia. O suporte de liderança do gestor imediato afeta positivamente o compartilhamento de conhecimento entre pares e o sucesso da gestão do conhecimento. O compartilhamento de conhecimento entre pares estimula o sucesso da gestão do conhecimento, o qual impacta diretamente o desempenho de inovação da empresa. O desempenho de inovação,

			por sua vez, afeta positivamente o desempenho financeiro.
The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory	Eric Swanson, Sally Kim, Sae-Mi Lee, Jae-Jang Yang, Yong-Ki Lee	2020	Conduzido no setor hoteleiro na Coreia do Sul. As competências do líder focadas em pessoas (relacionais) afetam positivamente o compartilhamento de conhecimento dos funcionários, enquanto as competências focadas na organização/função afetam diretamente o desempenho no trabalho. O compartilhamento de conhecimento impacta positivamente o desempenho no trabalho e a lealdade dos funcionários. O compartilhamento de conhecimento medeia totalmente a relação entre as competências relacionais do líder e o desempenho no trabalho dos funcionários.
The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process	Chih-Hsing Sam Liu, Yung-Chuan Huang``	2020	O ambiente de trabalho no nível de grupo medeia a relação entre a liderança transformacional e os capitais social e humano no nível individual. O capital humano impulsiona as interações sociais e a confiança mútua. Os laços de rede e a transferência de conhecimento mediam a relação entre o capital humano e o

			comportamento criativo dos funcionários.
The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention	Seung-hyun Han, Gaeun Seo, Jessica Li, Seung Won Yoon	2016	Realizado com funcionários de conglomerados na Coreia do Sul. A liderança transformacional exerce um efeito indireto significativo na intenção de compartilhamento de conhecimento por meio do empoderamento psicológico e do comprometimento organizacional (mediação dupla). A liderança transformacional associa-se diretamente ao empoderamento e ao comprometimento, mas não apresentou efeito direto estatisticamente significativo sobre a intenção de compartilhamento de conhecimento.
The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes	Phong Ba Le, Hui Lei	2018	Conduzido com 336 participantes em 35 empresas de serviços no Vietnã. A liderança transformacional exerce efeitos diretos e positivos sobre os processos de coleta e doação de conhecimento, bem como sobre a confiança no líder e entre membros. As dimensões de confiança (baseadas na divulgação de informações e na dependência técnica) mediam a relação entre a liderança transformacional

			e os processos de compartilhamento de conhecimento.
The Moderating Effect of Transformational Leadership on Relationship between Organizational Silence and Knowledge Transfer among Librarians in Federal Universities in Southern Nigeria	Sunday Olanrewaju Popoola	2021	Pesquisa realizada com 240 bibliotecários de universidades federais no sul da Nigéria. A liderança transformacional tem um efeito positivo significante sobre a transferência de conhecimento. O silêncio organizacional afeta negativamente a transferência de conhecimento e a liderança transformacional. A liderança transformacional modera significativamente a relação entre o silêncio organizacional e a transferência de conhecimento.
The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior	Bilal Afsar, Mariam Masood, Waheed Ali Umrani	2019	Realizado com 357 funcionários e 83 supervisores na indústria hoteleira no Paquistão. A liderança transformacional influencia positivamente o comportamento de trabalho inovador e o desenho do trabalho (job crafting). As dimensões de desenho do trabalho mediam a relação entre a liderança transformacional e o comportamento inovador dos funcionários. O compartilhamento de conhecimento modera a relação entre a liderança transformacional e o

			comportamento de trabalho inovador.
Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy	Jielin Yin, Zhenzhong Ma, Haiyun Yu, Muxiao Jia, Ganli Liao	2020	Pesquisa realizada com 421 funcionários de empresas baseadas em conhecimento na China. As quatro dimensões da liderança transformacional (estimulação intelectual, consideração individualizada, motivação inspiracional e influência idealizada) relacionam-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento. A segurança psicológica e a eficácia da equipe mediam as relações entre as dimensões da liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários.
Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty	Sawasn Al-Husseini, Ibrahim El Beltagi, Jonathan Moizer	2019	Realizado com docentes de universidades públicas no Iraque. A liderança transformacional (suas quatro dimensões) influencia diretamente o compartilhamento de conhecimento e a inovação (de produto e processo). O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a inovação de produto e processo e atua como mediador significativo entre a liderança transformacional e a inovação docente.

Transformational leadership influence on unit performance: Cross-level moderated mediation evidence	Yi-Ying Chang, Wei-Chung Chao, Che-Yuan Chang, Hui-Ru Chi	2018	Conduzido em empresas do setor de tecnologia em Taiwan. O compartilhamento de conhecimento no nível de unidade medeia a relação entre a liderança transformacional no nível de empresa e o desempenho da unidade. A capacidade de absorção no nível de unidade modera positivamente a relação entre a liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento, além de moderar a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho da unidade.
Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study	Eun-Jee Kim, Sunyoung Park	2020	Estudo realizado a partir de 282 respostas de funcionários em empresas na Coreia do Sul. A liderança transformacional exerce efeitos diretos sobre o clima organizacional, o comportamento de compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem organizacional. O clima organizacional associa-se positivamente ao compartilhamento de conhecimento. O comportamento de compartilhamento de conhecimento afeta a aprendizagem organizacional e medeia a

			relação entre a liderança transformacional e a aprendizagem organizacional.
What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?	Naseer Abbas Khan, Ali Nawaz Khan	2019	Conduzido com 375 funcionários e supervisores de 89 comitês municipais no Paquistão. A liderança transformacional causa um impacto positivo na aprendizagem organizacional e no compartilhamento de conhecimento. A aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimento afetam a inovação dos funcionários e mediam a relação indireta entre a liderança transformacional e a inovação. O uso de mídias sociais modera a relação entre o compartilhamento de conhecimento e a inovação dos funcionários.
SP+CC			
Título	**Autores**	**Ano de Publicação**	**Resultados encontrados**
Age diversity and learning outcomes in organizational training groups: the role of knowledge sharing and	Fabiola H. Gerpott, Nale Lehmann-Willenbrock, Ramon Wenzel, Sven C. Voelpel	2019	A amostra consistiu em 211 funcionários de uma fábrica de montagem de automóveis na Alemanha que participaram de um treinamento interativo de um dia, distribuídos em 18 grupos de treinamento. A diversidade de idade

psychological safety			percebida pelos participantes (ao contrário da diversidade de idade objetiva/cronológica) relacionou-se negativamente com os resultados de aprendizagem. O compartilhamento de conhecimento mediou a relação negativa entre a diversidade de idade percebida e os resultados de aprendizagem. A segurança psicológica funcionou como um amortecedor: quando a segurança psicológica percebida era alta, o efeito negativo da diversidade de idade no compartilhamento de conhecimento foi neutralizado.
Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity	Ali Zeb, Nor Hazana Abdullah, Altaf Hussain, Adnan Safi	2020	A amostra foi composta por 60 líderes de equipe e 300 membros de equipe de agências de promoção de emprego no exterior na região de Islamabad, Paquistão. A liderança autêntica prevê positivamente o compartilhamento de conhecimento e a criatividade dos funcionários por meio do papel mediador do ambiente de segurança psicológica e do ambiente de confiança da equipe. Tanto a segurança

			psicológica, quanto a confiança na equipe afetam diretamente o compartilhamento de conhecimento e a criatividade dos colaboradores.
Building subsidiary local responsiveness: (When) does the directionality of intrafirm knowledge transfers matter?	Zahra Najafi-Tavani, Matthew J. Robson, Ghasem Zaefarian, Ulf Andersson, Chong Yu	2018	A amostra incluiu 173 subsidiárias chinesas pertencentes a empresas multinacionais estrangeiras. A transferência de conhecimento enviada pela matriz e a capacidade de absorção da subsidiária promovem diretamente a capacidade de resposta local da subsidiária. A existência de valores compartilhados modera positivamente a relação entre a transferência de conhecimento da matriz e a capacidade de resposta local. A segurança psicológica atua como um moderador positivo essencial, fortalecendo a relação entre a transferência reversa de conhecimento (da subsidiária para a matriz) e a capacidade de resposta local da subsidiária.
Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise	Zhen Shao, Yuqiang Feng, Tienan Wang	2016	A amostra envolveu 117 funcionários de mais de 20 filiais do Grupo Beidahuang, na China, envolvidos no aprendizado centralizado de sistemas de gestão empresarial. O

systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation			carisma do líder exerce forte influência positiva no clima de segurança psicológica da equipe. O clima de segurança psicológica medeia totalmente a relação entre a liderança carismática e a motivação intrínseca dos colaboradores. A motivação intrínseca medeia parcialmente a relação entre o clima de segurança psicológica e o compartilhamento de conhecimento tácito. O clima de segurança psicológica e a motivação intrínseca afetam diretamente o compartilhamento de conhecimento tácito.
Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus	Jihye Lee, Seckyoung Loretta Kim, Seokhwa Yun	2023	Foi testado através de dois estudos independentes com díades (subordinado-supervisor) na Coreia do Sul: o Estudo 1 envolveu 68 díades e o Estudo 2 envolveu 289 díades. O compartilhamento de conhecimento entre colegas de trabalho estimula o comportamento de voz dos funcionários por meio da mediação da segurança psicológica. O foco em promoção do funcionário modera essa relação mediada: o efeito indireto positivo do compartilhamento de conhecimento dos colegas

			no comportamento de voz via segurança psicológica torna-se mais forte quando o foco em promoção do funcionário é elevado.
Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing Available	Muhammad Shahid Mehmood, Zhang Jian, Umair Akram, Zubair Akram, Yasir Tanveer	2022	A pesquisa utilizou uma amostra de 70 líderes de equipe e 378 membros de equipe provenientes de empresas do setor manufatureiro no Paquistão. A liderança empreendedora influencia positivamente a criatividade da equipe. A segurança psicológica da equipe e o compartilhamento de conhecimento medeiam a relação entre a liderança empreendedora e a criatividade da equipe. A segurança psicológica da equipe e o compartilhamento de conhecimento medeiam de forma sequencial (em cadeia) a relação entre a liderança empreendedora e a criatividade da equipe.
Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing	Sunyoung Park, Eun-Jee Kim	2018	Realizado em uma empresa de manufatura na Coreia do Sul. A liderança transformacional afeta diretamente o clima de compartilhamento de conhecimento, o comportamento de compartilhamento de conhecimento, a confiança interpessoal e a aprendizagem

			organizacional. O clima de compartilhamento afeta indiretamente a aprendizagem organizacional (com mediação total do comportamento de compartilhamento), e a confiança interpessoal afeta direta e indiretamente a aprendizagem organizacional através do compartilhamento de conhecimento.
Gender Differences in the Relationship between Interpersonal Trust and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Knowledge-Sharing	Hao Yuan, Dan Ma	2022	A amostra contou com 688 participantes de 40 empresas de tecnologia da informação e comunicação em Xangai, China. A confiança interpessoal impacta positivamente o comprometimento organizacional afetivo, o compartilhamento de conhecimento e o comportamento inovador dos funcionários. O comprometimento organizacional afetivo e o compartilhamento de conhecimento medeiam o impacto da confiança interpessoal no comportamento inovador. O impacto direto da confiança interpessoal no comportamento inovador e no compartilhamento de conhecimento é significativamente maior para as mulheres. O

			comprometimento organizacional afetivo estimula com maior intensidade o compartilhamento de conhecimento entre os homens do que entre as mulheres.
Gossip is a fearful thing: the impact of negative workplace gossip on knowledge hiding	Zhu Yao, Jinlian Luo, Xianchun Zhang	2020	A investigação analisou uma amostra de 326 funcionários de empresas de tecnologia na China (Shenzhen, Shanghai, Guangzhou, Changsha e Wuhan) pesquisados em 2 momentos temporais. A fofoca negativa no local de trabalho relaciona-se positivamente com a ocultação de conhecimento. A identificação relacional e a confiança interpessoal medeiam, de forma simples e em cadeia, a relação entre a fofoca negativa e a ocultação de conhecimento. O clima de perdão modera a influência negativa da fofoca sobre a identificação relacional e atenua a mediação em cadeia.
Harmful Leader Behaviors: Toward an Increased Understandin g of How Different Forms of	Annebel H. B. De Hoogh, Juliana Guedes Almeida, Vithor Rosa Franco, Juliana	2021	O estudo foi conduzido ao longo de 5 etapas empíricas com amostras distintas: Estudo 1 (35 funcionários e gestores), Estudo 2 (218 funcionários no Brasil), Estudo 3 (352 funcionários anglófonos), Estudo 4 (160 funcionários

Unethical Leader Behavior Can Harm Subordinates	Barreiros Porto		no Brasil) e Estudo 5 (1.921 funcionários em 196 unidades de uma organização financeira no Brasil). Desenvolveu e validou o modelo de Comportamento Nocivo do Líder em 4 dimensões: Intimidação, Falta de Cuidado, Egocentrismo e Pressão Excessiva por Resultados. A dimensão de Falta de Cuidado relacionou-se negativamente com o compartilhamento de conhecimento. As dimensões de comportamento nocivo associaram-se positivamente à ocultação de conhecimento e negativamente à segurança psicológica. O comportamento nocivo geral associou-se positivamente ao absenteísmo por estresse na equipe.
How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability The moderating effect of leadership support	Hui Lei, Thuong Thi Nguyen, Phong Ba Le	2019	A amostra reuniu 389 participantes de 68 empresas industriais e de serviços na China. A confiança interpessoal associa-se positivamente ao compartilhamento de conhecimento e às capacidades de inovação de produto e de processo. O suporte da liderança modera positivamente a relação entre a confiança

			interpessoal e o compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a confiança interpessoal e as capacidades de inovação (de produto e de processo).
Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation	Yanfei Wang, Jieqiong Liu, Yu Zhu	2018	A amostra compreendeu 328 membros de equipe distribuídos em 106 equipes de empresas de software na província de Guangdong, China, pesquisados em três momentos temporais. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança humilde e a criatividade dos seguidores. O compartilhamento de conhecimento modera a relação entre a segurança psicológica e a criatividade dos seguidores (a relação é mais forte quando o compartilhamento é alto). O compartilhamento de conhecimento modera a influência indireta da liderança humilde na criatividade dos seguidores via segurança psicológica.
IMPACTS OF INFORMAL KNOWLEDGE SHARING (WORKPLACE GOSSIP) ON	Andrea Bencsik, Timea Juhasz	2020	A pesquisa analisou 466 funcionários na primeira fase e 745 na segunda fase, pertencentes a empresas de diversos portes e setores na Hungria e Eslováquia. O compartilhamento de

ORGANISATIONAL TRUST			conhecimento profissional de alta qualidade e com conteúdo real fortalece a confiança organizacional. O compartilhamento informal de conhecimento na forma de fofoca no local de trabalho (especialmente quando envolve informações falsas ou não profissionais) afeta negativamente a confiança organizacional, a comunicação interna e o trabalho em equipe, prejudicando o desempenho da organização.
Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions	Wei-Tsong Wang, Yi-Shun Wang, Wan-Ting Chang	2019	O estudo considerou uma amostra de 249 funcionários de 37 empresas líderes do setor de manufatura em Taiwan. Os conflitos de relacionamento afetam negativamente o empoderamento psicológico e a confiança, reduzindo de forma indireta as intenções de compartilhamento de conhecimento. Os conflitos de tarefa afetam positivamente o empoderamento psicológico, aumentando indiretamente as intenções de compartilhamento de conhecimento. O empoderamento psicológico influencia a intenção de compartilhar

			conhecimento tanto diretamente quanto de forma indireta através da confiança interpessoal. Os conflitos interpessoais não apresentaram efeitos diretos significativos sobre as intenções de compartilhamento de conhecimento, operando totalmente via mediação.
Invisible boundaries, visible impact: the role of psychological safety in dual learning environments	Michelle Civile, Julie Pepper	2026	A amostra foi composta por 14 aprendizes de programas de graduação e trabalho (degree apprentices) organizados em 5 grupos focais no Reino Unido. A segurança psicológica emergiu como o fator central que permitiu aos aprendizes adquirir, integrar e aplicar novos conhecimentos com impacto tangível em suas organizações. A presença de segurança psicológica simultaneamente nos dois locais de aprendizagem (ambiente acadêmico e local de trabalho) proporcionou a estrutura essencial para o desenvolvimento pessoal, profissional e transformações organizacionais.
Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours:	Tuyet-Mai Nguyen, Nang Sarm Siri, Ashish Malik	2022	A pesquisa analisou uma amostra de 298 gerentes de nível médio pertencentes a bancos privados na região de Yangon, Mianmar. A

the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism			capacidade de absorção individual, a confiança e a interação social influenciam diretamente e de forma positiva o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos funcionários. A oportunidade de compartilhamento de conhecimento modera essas relações: sob alta oportunidade de compartilhamento fornecida pela organização, o impacto da capacidade de absorção, da confiança e da interação social sobre o compartilhamento de conhecimento torna-se significativamente mais forte. O coletivismo modera o impacto da capacidade de absorção e da confiança no compartilhamento de conhecimento: quanto mais forte a cultura coletivista, maior é a influência positiva da capacidade de absorção e da confiança sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento.
Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing	Christina G. L. Nerstad, Rosalind Searle, Matej Černe, Anders Dysvik, Miha	2018	A pesquisa contou com uma amostra de 956 funcionários (com 417 pares subordinado-supervisor pareados em 245 grupos de trabalho) oriundos de 5 organizações na Noruega.

	Škerlavaj, Ronny Scherer		No nível individual, o clima de maestria percebido promove o compartilhamento de conhecimento dos funcionários por meio do sentimento de confiança depositado pelo supervisor (confiança sentida). No nível de grupo, o clima de maestria é um preditor direto importante da confiança sentida coletiva pelo supervisor. O clima de desempenho relacionou-se negativamente com a confiança sentida e com o compartilhamento de conhecimento no nível individual.
Research on the influence mechanism of creative time pressure on employee knowledge hiding: Evidence from creative service enterprises in China	Xi Chen, Wenhe Lin, Anxin Xu	2022	A amostra foi composta por 381 funcionários de agências de publicidade nas regiões de Guangdong, Shandong, Zhejiang e Fujian, China. A pressão de tempo criativo aumenta a ocultação de conhecimento dos colaboradores. A paixão harmoniosa pelo trabalho reduz a ocultação de conhecimento, enquanto a paixão obsessiva aumenta a ocultação. O clima de segurança psicológica da equipe modera essas relações: sob alta segurança psicológica, o efeito mediador da paixão harmoniosa é mais forte (reduzindo a ocultação);

			sob baixa segurança psicológica, o efeito mediador da paixão obsessiva é mais forte (aumentando a ocultação).
Status distance and employee innovation: the roles of knowledge sharing and psychological safety in South Korean high-tech firms	Mingyeong Jeon, Meiling Yin	2026	O estudo incluiu 208 funcionários de empresas de alta tecnologia localizadas nas regiões de Seul e Gyeonggi-do, Coreia do Sul. A distância de status percebida entre membros da equipe afeta negativamente a inovação dos funcionários. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação negativa entre a distância de status e a inovação. A segurança psicológica modera a relação entre a distância de status e o compartilhamento de conhecimento: sob alta segurança psicológica, uma menor distância de status promove um compartilhamento de conhecimento significativamente maior; sob baixa segurança psicológica, essa relação deixa de ser significativa.

Tacit knowledge exchange among senior management educators: A qualitative study	Faisal Shahzad, Simona Chilba, Ahmad Arslan	2024	O estudo contou com 30 educadores acadêmicos sêniores da área de gestão (entre 48 e 65 anos) em 5 Universidades de Ciências Aplicadas na Finlândia. No nível individual, a confiança e a segurança psicológica associadas ao ambiente de trabalho são vitais para a troca de conhecimento tácito entre educadores sêniores. No nível organizacional, a diversidade e inclusão, uma cultura de apoio à aprendizagem criativa e sistemas de reconhecimento e recompensa são fatores críticos. No nível de liderança, a autenticidade e o apoio dos líderes são essenciais para assegurar que esses mecanismos se desenvolvam adequadamente.
Tacit knowledge transfer in strategic alliances: the roles of theory of mind and interpersonal trust	Xinlu Qiu, Sven A. Haugland, Fabio Cassia	2025	A amostra envolveu 121 alianças estratégicas interorganizacionais na Noruega, com dados coletados junto ao pessoal-chave envolvido em interações presenciais. A "teoria da mente" (habilidade cognitiva de compreender pensamentos e intenções do parceiro) e a confiança interpessoal aumentam significativamente a transferência de

			conhecimento tácito entre empresas. A teoria da mente favorece o desenvolvimento da confiança interpessoal e desempenha papel especialmente relevante em alianças mais jovens. O impacto da confiança interpessoal na transferência de conhecimento tácito fortalece-se à medida que a aliança amadurece ao longo do tempo.
The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding	Abraham Cyril Issac, Timothy Colin Bednall, Rupashree Baral, Pierpaolo Magliocca, Amandeep Dhir	2023	Estudo empírico com amostragem em duas ondas. A amostra final reuniu 192 trabalhadores do conhecimento de indústrias intensivas em conhecimento recrutados em comunidades técnicas e portais online. Níveis atuais mais elevados de poder pessoal (poder de especialista e poder de referência) estão diretamente associados a uma maior participação no compartilhamento de conhecimento. Perdas esperadas no poder de especialista ou de referência relacionam-se a uma menor intenção de compartilhar conhecimento e a uma maior probabilidade de ocultação de conhecimento. Ganhos esperados no poder

			pessoal também se associaram inesperadamente à redução do compartilhamento e ao aumento da ocultação de conhecimento, devido ao receio de assumir responsabilidades adicionais ou expor limitações.
The Enactment of Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Availability and Team Psychological Safety Climate	Jing Qian, Wei Zhang, Yi Qu, Bin Wang, Meng Chen	2020	A amostra envolveu 197 subordinados inseridos em 32 equipes de uma empresa de logística no norte da China. O comportamento de coaching dos líderes relaciona-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento dos funcionários por meio do aumento da disponibilidade psicológica. O clima de segurança psicológica da equipe modera positivamente a relação entre disponibilidade psicológica e compartilhamento de conhecimento (mais forte quando a segurança psicológica é alta). O clima de segurança psicológica da equipe fortalece o efeito indireto do comportamento de coaching sobre o compartilhamento de conhecimento via disponibilidade psicológica.

The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship Between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams	Marte Pettersen Buvik, Sturle Danielsen Tvedt	2017	A amostra abrangeu 179 membros de equipe distribuídos em 31 equipes de projetos do setor de construção civil na Noruega. O comprometimento com o projeto medeia totalmente a relação entre a confiança (propensão a confiar e confiabilidade percebida) e o comportamento de compartilhamento de conhecimento, além de mediar a relação com o clima de compartilhamento de conhecimento. A confiabilidade percebida apresenta um pequeno efeito direto no clima de compartilhamento de conhecimento. O comprometimento com a equipe não apresentou efeito mediador significativo na relação entre confiança e compartilhamento de conhecimento.
Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological	Jielin Yin, Zhenzhong Ma, Haiyun Yu, Muxiao Jia, Ganli Liao	2020	Pesquisa realizada com 421 funcionários de empresas baseadas em conhecimento na China. As quatro dimensões da liderança transformacional (estimulação intelectual, consideração individualizada, motivação inspiracional e influência idealizada) relacionam-se positivamente com o

safety and team efficacy			compartilhamento de conhecimento. A segurança psicológica e a eficácia da equipe mediam as relações entre as dimensões da liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários.
Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs	Carla Curado, Sílvia Vieira	2019	A amostra incluiu 582 gestores de PMEs portuguesas de topo exportador. A confiança entre os funcionários influencia positiva e significativamente o compartilhamento de conhecimento e o comprometimento organizacional afetivo e normativo. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a confiança e o comprometimento organizacional afetivo. O compartilhamento de conhecimento não apresentou efeito significativo no comprometimento normativo.
Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical	Roman Kmieciak	2021	A amostra compreendeu 252 funcionários administrativos/técnicos de um grande grupo empresarial de capital na Polônia. Tanto a confiança vertical (em supervisores) quanto a horizontal (em

evidence from Poland			colegas) relacionam-se positivamente com a doação de conhecimento e a coleta de conhecimento. A doação de conhecimento relaciona-se positivamente com a geração de ideias, enquanto a coleta de conhecimento não apresentou efeito direto significativo. A doação de conhecimento medeia a relação entre a confiança vertical e a geração de ideias. A geração de ideias relaciona-se fortemente com a realização de ideias e medeia totalmente o impacto da doação de conhecimento sobre a realização de ideias.
Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety	Zhenting Xu, Jing Gong, Yiying Qu, Xiuming Sun	2023	Estudo empírico multinível em duas etapas com amostra constituída por 286 funcionários distribuídos em 51 equipes de empresas na China. O humor afiliativo do líder exerce efeitos diretos e indiretos positivos sobre o compartilhamento de conhecimento dos funcionários. A autoeficácia no compartilhamento de conhecimento (nível individual) e a segurança psicológica da equipe (nível de equipe) medeiam a relação entre o humor afiliativo do líder e o compartilhamento de conhecimento dos

			funcionários. A segurança psicológica da equipe modera positivamente a relação entre a autoeficácia no compartilhamento de conhecimento e o compartilhamento de conhecimento dos colaboradores.
LP + SP + CC			
Título	**Autores**	**Ano de Publicaçã o**	**Resultados encontrados**
Abusive Supervision and Employee Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Safety and Perceived Motivational Climate	Jing Yang, Chuangang Shen, Cuiling Jiang, Peixu He	2023	Pesquisa quantitativa com dados pareados coletados diretamente entre 337 supervisores e funcionários de 8 empresas de alta tecnologia na China. A supervisão abusiva prejudica diretamente a disposição dos funcionários em compartilhar conhecimento. A segurança psicológica medeia essa relação. O clima motivacional de desempenho modera essa dinâmica, aumentando a perda de segurança psicológica e intensificando o efeito negativo da supervisão abusiva sobre o compartilhamento de conhecimento; por outro lado, o clima de domínio atua atenuando o impacto negativo.
Authentic leadership,	Ali Zeb, Nor Hazana	2020	Pesquisa quantitativa transversal com

knowledge sharing, and employees' creativity	Abdullah, Altaf Hussain, Adnan Safi		amostragem de múltiplas etapas (estratificada e intencional). A amostra reuniu 60 líderes e 300 membros de equipe (total de 360 respondentes) em agências de promoção de emprego no exterior na região de Islamabad, Paquistão. A liderança autêntica prediz positivamente o compartilhamento de conhecimento e a criatividade dos funcionários. O ambiente de equipe (composto pela segurança psicológica e pela confiança na equipe) desempenha papel de mediador parcial nessa relação. Tanto a segurança psicológica, quanto a confiança na equipe afetam positivamente o compartilhamento de conhecimento e a criatividade individual.
Beyond transformational: how servant leadership fosters knowledge sharing through psychological safety and trust	Ishita Roy, Rawshan Islam	2026	Pesquisa quantitativa do tipo survey transversal com amostragem aleatória estratificada. A amostra foi constituída por 527 funcionários de 21 empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI) em Bangladesh. Os dados foram analisados utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com auxílio dos softwares SPSS e AMOS. A liderança

			servidora exerceu uma influência positiva direta superior sobre o comportamento de compartilhamento de conhecimento em comparação à liderança transformacional, explicando uma variação adicional de 10,8% nesse comportamento. A segurança psicológica mediou significativamente o efeito positivo tanto da liderança servidora quanto da liderança transformacional sobre o compartilhamento de conhecimento (explicando 17,88% dessa relação no caso da liderança servidora).
Differentiating two facets of trust in colleagues: How ethical leadership influences cross-team knowledge sharing	Wei-Li Wu, Yi-Chih Lee	2017	Realizado com líderes e membros de grupos de trabalho em Taiwan. A liderança capacitadora (de empoderamento) no nível de grupo possui relação multinível positiva com o compartilhamento de conhecimento (doação e coleta de conhecimento). A liderança capacitadora promove o capital psicológico dos membros. O capital psicológico relaciona-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento e atua como mediador parcial entre a liderança capacitadora e o

			compartilhamento de conhecimento.
Entrepreneurial and servant leadership in knowledge sharing: unveiling the roles of psychological safety and workplace bullying	Ishita Roy, Rawshan Islam	2026	Pesquisa quantitativa transversal em ondas utilizando coleta presencial e eletrônica. A amostra contou com 541 funcionários de empresas de Tecnologia da Informação (TI) em Daca e Chittagong, Bangladesh. A liderança servidora e a liderança empreendedora influenciam positivamente o comportamento de compartilhamento de conhecimento, sendo que a liderança servidora explica 11,3% a mais da variação no compartilhamento em comparação à liderança empreendedora. A segurança psicológica medeia parcialmente a relação de ambas as lideranças com o compartilhamento de conhecimento. O bullying no ambiente de trabalho atua como moderador, enfraquecendo a relação positiva entre a segurança psicológica e o comportamento de compartilhamento de conhecimento.
Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological	Muhammad Shahid Mehmood, Zhang Jian, Umair Akram,	2022	A pesquisa utilizou uma amostra de 70 líderes de equipe e 378 membros de equipe provenientes de empresas do setor manufatureiro no

safety and knowledge sharing	Zubair Akram, Yasir Tanveer		Paquistão. A liderança empreendedora influencia positivamente a criatividade da equipe. A segurança psicológica da equipe e o compartilhamento de conhecimento medeiam a relação entre a liderança empreendedora e a criatividade da equipe. A segurança psicológica da equipe e o compartilhamento de conhecimento medeiam de forma sequencial (em cadeia) a relação entre a liderança empreendedora e a criatividade da equipe.
Ethical Leadership as a Catalyst for Positive Relationships: How Fairness and Trust Encourage Knowledge Sharing in Audit Firms	Hossein Asadi, Farzaneh Nassirzadeh, Davood Askarany	2026	Pesquisa quantitativa e transversal que adotou a técnica de amostragem aleatória estratificada. A amostra reuniu 232 profissionais de auditoria em firmas do Irã. A liderança ética apresenta uma associação positiva direta e significativa com o compartilhamento de conhecimento. Essa relação é fortemente mediada tanto pela justiça organizacional quanto pela confiança nos gestores e sócios, validando o modelo de dupla mediação proposto.
Exploring the relationship between transformatio	Osama Khassawneh, Munther Talal	2026	Pesquisa quantitativa de múltiplas fontes. A amostra incluiu 75 equipes (compostas por 330

nal leadership and team innovation: the moderating role of collaborative team climate	Momany, Ibrahim Tabche		membros e 75 gestores) em organizações nos Emirados Árabes Unidos. A liderança transformacional possui uma relação direta positiva com a inovação da equipe e promove a inovação de forma indireta ao aumentar o compartilhamento de conhecimento (via de recursos). O clima colaborativo de equipe atuou como moderador de primeiro estágio, fortalecendo a relação entre a liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento, além de reduzir o conflito de papéis.
Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing	Sunyoung Park, Eun-Jee Kim	2018	Realizado em uma empresa de manufatura na Coreia do Sul. A liderança transformacional afeta diretamente o clima de compartilhamento de conhecimento, o comportamento de compartilhamento de conhecimento, a confiança interpessoal e a aprendizagem organizacional. O clima de compartilhamento afeta indiretamente a aprendizagem organizacional (com mediação total do comportamento de compartilhamento), e a confiança interpessoal

			afeta direta e indiretamente a aprendizagem organizacional através do compartilhamento de conhecimento.
How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability The moderating effect of leadership support	Hui Lei, Thuong Thi Nguyen, Phong Ba Le	2019	A amostra reuniu 389 participantes de 68 empresas industriais e de serviços na China. A confiança interpessoal associa-se positivamente ao compartilhamento de conhecimento e às capacidades de inovação de produto e de processo. O suporte da liderança modera positivamente a relação entre a confiança interpessoal e o compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a confiança interpessoal e as capacidades de inovação (de produto e de processo).
Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation	Yanfei Wang, Jieqiong Liu, Yu Zhu	2018	A amostra compreendeu 328 membros de equipe distribuídos em 106 equipes de empresas de software na província de Guangdong, China, pesquisados em três momentos temporais. A segurança psicológica medeia a relação entre a liderança humilde e a criatividade dos seguidores. O compartilhamento de

			conhecimento modera a relação entre a segurança psicológica e a criatividade dos seguidores (a relação é mais forte quando o compartilhamento é alto). O compartilhamento de conhecimento modera a influência indireta da liderança humilde na criatividade dos seguidores via segurança psicológica.
Linking leader humor to innovative work behavior: a mixed-method investigation	Pratyush Banerjee, Bindu Chhabra	2026	Investigação em duas fases em setores intensivos em conhecimento na Índia: a Fase 1 (qualitativa) realizou entrevistas em profundidade com 24 profissionais e análise temática; a Fase 2 (quantitativa) aplicou um survey a 223 profissionais e executou análise de mediação serial. O humor do líder reduz as barreiras hierárquicas e estimula o comportamento de trabalho inovador dos funcionários. A segurança psicológica e o compartilhamento de conhecimento mediam de forma serial a relação entre o humor do líder e o comportamento inovador dos subordinados.

Tacit knowledge exchange among senior management educators: A qualitative study	Faisal Shahzad, Simona Chilba, Ahmad Arslan	2024	O estudo cotou com 30 educadores acadêmicos sêniores da área de gestão (entre 48 e 65 anos) em 5 Universidades de Ciências Aplicadas na Finlândia. No nível individual, a confiança e a segurança psicológica associadas ao ambiente de trabalho são vitais para a troca de conhecimento tácito entre educadores sêniores. No nível organizacional, a diversidade e inclusão, uma cultura de apoio à aprendizagem criativa e sistemas de reconhecimento e recompensa são fatores críticos. No nível de liderança, a autenticidade e o apoio dos líderes são essenciais para assegurar que esses mecanismos se desenvolvam adequadamente.
The impact of transformational leadership on knowledge creation: a serial mediation of interpersonal relationships and learning organizations	Yob Ha, Kyung Nam Kim, Shinhee Jeong	2025	Estudo quantitativo por questionário com amostra final de 201 trabalhadores administrativos de diversos setores nos Estados Unidos. A liderança transformacional influencia a criação de conhecimento organizacional de forma direta e indireta. Evidenciou-se uma mediação serial significativa: a liderança transformacional melhora as relações interpessoais de

			qualidade, as quais fortalecem a estrutura de organizações de aprendizagem, culminando na criação sustentável de conhecimento.
The perceived leaders' authentic leadership, knowledge sharing within the team, and faculty members' creativity: A cross-sectional online survey in nursing academia	Majd T. Mrayyan, Marwan H. Al-Shaikh Ali, Manar Mrayan	2023	Pesquisa quantitativa transversal baseada em questionário eletrônico com amostragem por conveniência e técnica de bola de neve. A amostra contou com 105 docentes e instrutores de enfermagem em universidades na Jordânia. A liderança autêntica percebida dos líderes acadêmicos não predisse diretamente o compartilhamento de conhecimento na equipe nem a criatividade dos docentes. No entanto, o compartilhamento de conhecimento na equipe apresentou correlação positiva e significativa com a criatividade dos docentes de enfermagem.
The role of ethical leadership to employees work engagement: a social learning theory perspective	Junaidi Junaidi	2024	Pesquisa quantitativa transversal com amostragem aleatória composta por 610 funcionários do setor contábil e financeiro de bancos islâmicos na Indonésia. A liderança ética influencia positivamente a confiança dos funcionários, o compartilhamento de conhecimento e a satisfação no trabalho. A

			confiança, o compartilhamento de conhecimento e a satisfação no trabalho desempenham papéis mediadores significativos na relação entre a liderança ética e o engajamento dos funcionários no trabalho.
Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy	Jielin Yin, Zhenzhong Ma, Haiyun Yu, Muxiao Jia, Ganli Liao	2020	Pesquisa realizada com 421 funcionários de empresas baseadas em conhecimento na China. As quatro dimensões da liderança transformacional (estimulação intelectual, consideração individualizada, motivação inspiracional e influência idealizada) relacionam-se positivamente com o compartilhamento de conhecimento. A segurança psicológica e a eficácia da equipe mediam as relações entre as dimensões da liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento dos funcionários.
Unfolding the Relationship Between Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Innovation Commitment in Private Higher	Wael Elshanhaby, Najlaa Ahmed, Amr Noureldin, Moustafa Leila, Ibrahim Abdelmutalib, Mohamed Aboueldahab	2026	Pesquisa quantitativa e transversal com amostragem estratificada em múltiplos estágios. A amostra reuniu 405 professores, assistentes e administradores de seis universidades privadas no Egito. A segurança psicológica associa-se positivamente ao

Education Institutions in Egypt	, Ahmed Attiea		compartilhamento de conhecimento e ao comprometimento com a inovação. O compartilhamento de conhecimento medeia parcialmente a relação entre a segurança psicológica e o comprometimento com a inovação. A liderança transformacional fortalece a associação entre segurança psicológica e compartilhamento de conhecimento, enquanto a prontidão digital modera a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o comprometimento com a inovação.
Using Safety-Specific Transformational Leadership to Improve Safety Behavior Among Construction Workers: Exploring the Role of Knowledge Sharing and Psychological Safety	Mohamed Ali, Kolawole Iyiola, Ahmad Alzubi, Hasan Yousef Aljuhmani	2025	Pesquisa quantitativa transversal em duas ondas utilizando amostragem intencional. A amostra foi constituída por 706 trabalhadores da construção civil nas cidades de Ancara e Istambul, Turquia. A liderança transformacional específica para a segurança influencia positivamente o comportamento de segurança e o compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento de conhecimento afeta positivamente o comportamento de

			segurança e medeia a relação entre a liderança transformacional específica para a segurança e esse comportamento. A segurança psicológica atua como moderadora, tornando o efeito indireto sobre o comportamento de segurança via compartilhamento de conhecimento mais expressivo em cenários de alta segurança psicológica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Etapa 5 – Análise e interpretação dos resultados

Para a Etapa 5, serão apresentadas as discussões e análises dos artigos, de acordo com as estratégias de busca, na seguinte ordem: “Liderança Positiva (LP)”, “Segurança Psicológica (SP)”, “Compartilhamento de Conhecimento (CC)”, “Liderança Positiva (LP) e Segurança Psicológica (SP)", “Liderança Positiva (LP) e Compartilhamento de Conhecimento (CC)”, “Segurança Psicológica (SP) e “Compartilhamento de Conhecimento (CC)” e, por fim, “Liderança Positiva (LP), Segurança Psicológica (SP) e Compartilhamento de Conhecimento (CC)”.

A análise foi estruturada de forma progressiva, partindo da compreensão individual dos três construtos, avançando para suas relações bivariadas e culminando na análise integrada entre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento, de modo a identificar convergências, divergências,

mecanismos relacionais, fatores condicionantes e lacunas relevantes para a continuidade da pesquisa.

Liderança Positiva (LP)

A Liderança Positiva nas Organizações constitui uma vertente conceitual e prática emergente do estudo da administração e do comportamento organizacional, oriunda da integração entre a psicologia positiva e as teorias do comportamento gerencial. Centrada no fomento à excelência, no desenvolvimento do potencial humano e na busca de resultados, essa abordagem contrapõe-se aos modelos de gestão orientados pelo controle autoritário ou coercitivo, propondo em seu lugar relações de liderança pautadas pela voluntariedade, racionalidade e florescimento mútuo de líderes e colaboradores. O campo engloba e dialoga de forma integrada com diferentes estilos de liderança orientados por valores éticos e morais, tais como a liderança ética, a liderança servidora, a liderança autêntica e a liderança transformacional, buscando compreender os mecanismos psicológicos e organizacionais que promovem o bem-estar, o comprometimento, a capacidade adaptativa e o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho.

Em termos de fundamentos teóricos e epistemológicos, Meyer, Sison e Ferrero (2018) discutem as convergências e distinções entre a Liderança Positiva, fundamentada nas ciências sociais positivas, e a abordagem neoaristotélica, alicerçada na ética das virtudes e na sabedoria prática (phronesis). Enquanto a Liderança Positiva enfatiza a "virtuosidade organizacional" manifestada em comportamentos externos, procedimentos e rotinas coletivas para alcançar eficiência e bem-estar, a perspectiva neoaristotélica concebe a virtude como uma excelência intrínseca do caráter individual voltada ao bem

comum. Não obstante essas diferenças de escopo, ambas as abordagens compartilham o pressuposto de que a liderança legítima deve abdicar da coerção, estabelecendo relações baseadas na confiança, na liberdade e em valores compartilhados. Em alinhamento a essa visão preventiva e promotora de clima saudável, Walsh *et al.* (2018) demonstram empiricamente que comportamentos positivos do líder fortalecem as normas percebidas de respeito no grupo de trabalho, reduzindo de forma direta os episódios de incivilidade organizacional.

Ao analisar a articulação entre as vertentes morais e os modelos tradicionais, Hoch *et al.* (2018) realizam uma extensa investigação meta-analítica para testar em que medida os estilos emergentes (liderança ética, autêntica e servidora) explicam variância incremental além da liderança transformacional. Os achados de Hoch *et al.* (2018) revelam que a liderança servidora apresenta notável capacidade preditiva autônoma, agregando valor explicativo significativo sobre atitudes e comportamentos cruciais, como a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional (OCB). Em perspectiva complementar, Lumpkin e Achen (2018) explicitam as profundas sinergias teóricas entre a Teoria da Autodeterminação (TAD), a liderança ética, a liderança servidora e a inteligência emocional. Conforme explicitado por Lumpkin e Achen (2018), essas vertentes convergem ao prover suporte fundamental às necessidades psicológicas básicas dos subordinados (autonomia, competência e pertencimento/relacionamento), sustentando um ambiente organizacional eticamente estruturado.

A dimensão ética da liderança positiva desempenha um papel decisivo na sustentação da segurança psicológica e da satisfação

dos colaboradores. Zurita-Guerrero, Alva Palacios-Gómez e Angulo-Cortejana (2025) verificam que a atuação do líder ético se correlaciona diretamente com elevados níveis de satisfação laboral, propiciando um clima de confiança no qual os trabalhadores se sentem seguros para assumir riscos e inovar. Dialogando com esse panorama, Huang, Li e Chang (2021) fundamentam que tanto a liderança ética quanto a transformacional funcionam como antecessores diretos do engajamento dos funcionários (EE). Segundo Huang, Li e Chang (2021), esses líderes ativam as condições psicológicas do engajamento postuladas por Kahn, especialmente a significatividade psicológica, garantindo que o valor próprio do indivíduo se alinhe aos objetivos da organização.

No que tange ao comprometimento organizacional, Santiago-Torner (2023) investiga os efeitos da liderança ética e identifica dinâmicas diferenciadas entre as subdimensões atitudinais. Santiago-Torner (2023) confirma que o líder ético fomenta uma relação de reciprocidade e justiça social que fortalece o comprometimento organizacional global, bem como suas facetas afetiva e normativa. No entanto, ao introduzir a motivação intrínseca como mecanismo mediador, Santiago-Torner (2023) constata um resultado empírico inesperado: a motivação intrínseca explica e media com sucesso a ligação entre liderança ética e comprometimento afetivo, porém não exerce papel mediador na relação com o comprometimento normativo ou de continuidade (sacrifícios percebidos), demonstrando que o sentido de dever moral e a percepção de estabilidade operam por vias analíticas distintas do entusiasmo intrínseco pela tarefa.

Em termos de desenvolvimento de capacidades adaptativas do capital humano, Godoy e Mendonça (2020) examinam o papel da

liderança transformacional e a mediação quádrupla da autodeterminação (satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, pertencimento, competência e realização) sobre a competência adaptativa dos trabalhadores. Os resultados de Godoy e Mendonça (2020) mostram que a liderança transformacional atua como um recurso de trabalho vital para estimular a flexibilidade e a inovação; contudo, a inclusão da autodeterminação reduz a significância do efeito direto do líder, aumentando o poder explicativo do modelo e demonstrando que empregados autodeterminados dependem menos do suporte direto do gestor para agir com adaptabilidade. Em consonância, Coronado Espinoza *et al.* (2023) evidenciam empiricamente que a aplicação de programas estruturados de desenvolvimento de liderança transformacional transforma significativamente a cultura organizacional, fortalecendo a criatividade, a tomada de decisão consensual e a capacidade coletiva de enfrentar ambientes de mudança rápida.

O compartilhamento de conhecimento (knowledge sharing) figura como uma das principais implicações da liderança positiva no âmbito da gestão do conhecimento. Tasneem e Quresh (2020) demonstram que tanto a liderança servidora quanto a transformacional promovem o compartilhamento de conhecimento em organizações públicas, sendo essa relação mediada de maneira determinante pela cultura organizacional favorável cultivada por esses líderes. No contexto do setor público, Tuan (2016) complementa esses achados ao revelar que a liderança servidora estimula a transferência de conhecimento via mediação individual da Motivação pelo Serviço Público (PSM), destacando ainda que a Responsabilidade Social Corporativa (CSR) atua como moderador em nível organizacional que potencializa esse impacto.

Simultaneamente, Le e Lei (2019) confirmam que a liderança transformacional impulsiona o compartilhamento de conhecimento, o qual atua como mediador para a inovação de produtos e de processos, sendo essa relação fortalecida pela presença de um elevado Suporte Organizacional Percebido (POS).

Analisando os condicionantes psicológicos e comportamentais da criatividade e do compartilhamento, Xu e Hu (2024) explicitam que a liderança servidora facilita a doação voluntária de conhecimento através da mediação da prosperidade no trabalho (thriving at work, caracterizado por vitalidade e aprendizagem). O estudo de Xu e Hu (2024) enfatiza que a identificação organizacional atua como um fator condicionante moderador: altos níveis de identificação fortalecem o efeito da liderança servidora sobre a prosperidade e o compartilhamento, enquanto baixos níveis de identificação erguem barreiras psicológicas à recepção do suporte do líder. Por sua vez, Hanaysha *et al.* (2022) demonstram no setor educacional que as lideranças servidora e ética impulsionam a criatividade individual mediante a mediação total do Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB), evidenciando que ações voluntárias extra-papel são o canal pelo qual os valores morais do líder se convertem em novas ideias. De forma complementar, Dong *et al.* (2017) revelam a dinâmica cross-level da liderança transformacional de foco duplo, observando que, enquanto o foco individual promove o desenvolvimento de habilidades e a criatividade do liderado, o compartilhamento de conhecimento no nível da equipe atua como moderador contextual que compensa lacunas em equipes com menor desenvolvimento individual de competências.

A literatura demonstra que a Liderança Positiva e seus modelos fundamentados em valores constituem alavancas estratégicas

indispensáveis para a melhoria do clima, do comprometimento e da capacidade inovadora das organizações. Shi e Zhou (2023) argumentam que a combinação de comportamentos servidores e transformacionais maximiza a satisfação dos clientes e colaboradores ao atender às expectativas estereotípicas de liderança dos liderados. Contudo, conforme salientam AlNuaimi *et al.* (2022) e Maharani e Tamara (2024), a eficácia prática desses estilos em ambientes de disrupção digital e no setor financeiro depende de sua integração com estratégias digitais flexíveis, e-leadership e agilidade organizacional. Além disso, Song, Zheng e Wang (2022) e Hoang (2024) advertem que os benefícios da liderança servidora e transformacional sobre a inovação e o desempenho de recuperação de serviços (service recovery performance) são condicionados pelo clima de inovação e pelo bem-estar psicológico, reforçando que os estilos positivos necessitam de um suporte estrutural e normativo coerente para sustentar a eficácia organizacional de longo prazo.

Segurança Psicológica (SP)

A segurança psicológica no ambiente organizacional consolida-se como um construto na literatura, caracterizando-se pela percepção ou crença compartilhada de que o ambiente de trabalho é seguro para a tomada de riscos interpessoais sem o receio de consequências negativas para a imagem, o status profissional ou a carreira. O interesse no tema decorre do aumento da complexidade, incerteza e interdependência das atividades laborais, nas quais a capacidade das organizações de aprender, inovar e proteger o bem-estar de seus colaboradores depende diretamente da superação de barreiras interpessoais e do medo do julgamento social.

O clima de segurança psicológica opera como uma condição psicossocial estruturante que condiciona atitudes, processos cognitivos, trocas de conhecimento e desempenhos operacionais e criativos em múltiplos níveis analíticos. Como sintetizam Edmondson e Bransby (2023), o construto se desenvolve predominantemente no nível de equipe, pois os membros de um grupo de trabalho que interagem de maneira contínua compartilham uma leitura comum sobre o grau de tolerância da organização à franqueza, divergência e admissão de falhas.

A viabilidade estatística e teórica da emergência da segurança psicológica do nível micro (individual) para o meso (equipe) e macro (organizacional) é confirmada por pesquisas como a de Ramalho e Porto (2021) e a de Xia *et a*l. (2025), os quais demonstram que a variância intergrupos sustenta a existência de um clima compartilhado. Xia *et al*. (2025) acrescentam que a identificação com o grupo atua como um mecanismo mediador fundamental nesse processo de emergência ascendente (bottom-up), fortalecendo tanto o nível médio quanto a força do clima de segurança no grupo.

Além disso, Gutiérrez-Álvarez *et al.* (2023) e Ghafoor e Haar (2021) destacam que a segurança psicológica atua como uma configuração dinâmica que combina insumos organizacionais e percepções individuais de salvaguarda, criando um espaço emocionalmente sustentável em contextos de rotina e de crises prolongadas.

No que diz respeito aos seus antecedentes, a literatura converge ao apontar a liderança como o catalisador primário para o estabelecimento de um clima psicologicamente seguro. Fajardo-Castro *et al*. (2025) comprovam empiricamente que o estilo de

liderança transformacional exerce uma influência indireta positiva sobre o clima organizacional por meio da mediação da segurança psicológica, ao quebrar percepções de hierarquias inacessíveis e incentivar o engajamento dos liderados sem medo de represálias.

De forma complementar, os achados de Sbrissa, Bido e Vieira (2024) e Tayyeb *et al*. (2020) destacam o papel específico da liderança inclusiva, a qual envia sinais claros de valorização das contribuições dos colaboradores e reduz o distanciamento hierárquico. Essa postura de abertura pedagógica e escuta ativa é também reforçada por Duarte e Bernardes (2024), que associam a liderança participativa e humanizada ao desenvolvimento da inteligência relacional e à redução de estressores ocupacionais.

Sob uma perspectiva complementar, Hu *et al*. (2018) demonstram que a humildade do líder reforça a segurança do grupo ao incentivar o compartilhamento de informações e moderar a percepção de distância do poder.

Para além do papel direto dos líderes imediatos, os fatores de suporte organizacional e contextual fornecem a sustentação infraestrutural necessária para que as crenças de segurança se solidifiquem no ambiente de trabalho. Nguyen, Teo, Grover e Nguyen (2017) externam que o clima de segurança psicossocial funciona como a "causa das causas" das condições laborais, no qual o comprometimento da alta administração e a participação dos trabalhadores na prevenção de estressores reduzem riscos psicossociais e atenuam o impacto do assédio moral (bullying) sobre o engajamento.

Em convergência, Sbrissa, Bido e Vieira (2024) e Nguyen, Thuc e Nguyen (2024) demonstram que um contexto de apoio, estruturado pelo acesso transparente a informações, recursos adequados, treinamento e sistemas de recompensa, reduz a defensividade e a insegurança dos colaboradores, atuando como forte antecedente preditivo da segurança psicológica.

No estudo conduzido por Pereira e Chaves (2024) com profissionais de tecnologia, e nas investigações de Ramalho e Porto (2021) no setor bancário, evidenciou-se que estratégias organizacionais focadas na diversidade, equidade de gênero, respeito ao espaço de fala e reconhecimento de competências reforçam a percepção individual de segurança, sobretudo quando praticadas entre membros de diferentes níveis de status e poder na organização.

A transformação acelerada dos arranjos laborais e a emergência do trabalho remoto, híbrido e mediado por tecnologias trouxeram novos condicionantes e nuances para a segurança psicológica. De acordo com Guimarães, Fialho e Andrade (2025), a percepção de segurança psicológica apresenta-se, de forma geral, mais elevada em modalidades com maior grau de virtualidade (remoto e híbrido) quando comparadas ao trabalho estritamente presencial. Curiosamente, os autores revelam que os colaboradores relatam maior segurança psicológica quando a implementação do trabalho remoto decorre de uma decisão estruturada da organização do que quando adotada por escolha individual voluntária, o que sugere que a institucionalização do teletrabalho é interpretada pelo trabalhador como um ato de confiança e respaldo organizacional.

Corroborando com esses dados, Pereira e Chaves (2024) e Silla e Gamero (2018) ressaltam que, para trabalhadores remotos ou que

atuam de forma isolada, a segurança psicológica atua como uma moldura de referência essencial que atenua demandas quantitativas, como a pressão temporal, e reduz o isolamento social. Cai *et al.* (2018) expandem essa visão ao demonstrar que o uso de mídias sociais corporativas cria um clima de visibilidade e transparência que fortalece a segurança psicológica, mediando positivamente a proatividade e a adaptabilidade dos funcionários, ainda que não seja suficiente para transmitir impactos na resiliência individual.

Por sua vez, Ok, Choi e Kim (2025) demonstram no contexto de empresas de inovação que, em situações em que os laços interpessoais informais com os líderes (*guanxi*) são fracos, a segurança psicológica assegurada pelo clima organizacional assume um papel substituto ainda mais crítico para incentivar os colaboradores a expressarem opiniões e divergências.

Os benefícios comportamentais derivados de um clima psicologicamente seguro desdobram-se em vetores fundamentais como o comportamento de voz, a aprendizagem a partir de erros e a inovação. Contudo, no âmbito da voz organizacional, Sherf, Parke e Isaakyan (2021) estabelecem uma distinção teórica e empírica fundamental entre o comportamento de voz (falar) e o comportamento de silêncio (reter informações), demonstrando que ambos não são meros opostos, mas construtos independentes ancorados em sistemas motivacionais distintos.

Segundo Sherf, Parke e Isaakyan (2021), a segurança psicológica está fortemente associada à redução do silêncio (comportamento de inibição/evitamento de riscos), ao passo que a promoção da voz ativa

depende mais da percepção de impacto e utilidade das sugestões oferecidas.

Quando assegurada a segurança interpessoal, o medo do ridículo e da punição diminui, permitindo vozes ativas e proibitivas, o engajamento em discussões construtivas sobre conflitos de tarefas e o desenvolvimento de comportamentos de aprendizagem. Canel-Ortega *et al*. (2026) comprovam que o comportamento de aprendizagem funciona como um elo mediador crítico entre a segurança psicológica e o desempenho profissional final, uma vez que possibilita o diálogo sobre falhas e a busca por *feedback*.

Esse ecossistema reflexivo favorece diretamente a inovação, conforme evidenciado por Gao *et al.* (2024), Huang e Liu (2021) e Moake, Oh e Steele (2019), uma vez que a segurança interpessoal fomenta a elaboração profunda de informações e encoraja membros mais jovens ou de menor status a questionar rotinas e propor soluções disruptivas.

A relação entre segurança psicológica e os fluxos de conhecimento nas organizações revela dinâmicas complexas quanto ao compartilhamento e à contenção de informações. Qian *et al*. (2020) mostram que a disponibilidade psicológica do indivíduo se traduz em maior compartilhamento de conhecimento quando moderada por um alto clima de segurança psicológica na equipe. Em contrapartida, em climas com baixa segurança, o medo de perder vantagens competitivas, a desconfiança e a apreensão diante de críticas severas agem como barreiras que inibem o compartilhamento.

Corroborando essa lógica, Chen *et al.* (2022) identificam que o clima de segurança psicológica da equipe atua como um fator atenuante das condutas de ocultamento evasivo e dissimulado de conhecimento. Além disso, como esclarecem Edmondson e Bransby (2023) e Cai *et al.* (2018), a segurança psicológica é fundamental para o compartilhamento de conhecimento que envolve risco interpessoal elevado, como a divulgação de vulnerabilidades, lacunas de competência ou erros operacionais, enquanto trocas de conhecimento de baixo risco, como o repasse de rotinas consolidadas, independem do clima de segurança.

Apesar da ampla constatação dos benefícios da segurança psicológica, a literatura recente introduziu ponderações críticas e investigações sobre fronteiras, divergências e efeitos não lineares, confrontando a premissa ingênua de que a segurança psicológica é "ilimitadamente benéfica". Eldor, Hodor e Cappelli (2023) revelam a existência de uma relação não linear em formato de "U invertido" entre o clima de segurança psicológica e o desempenho em tarefas de rotina: níveis moderados de segurança otimizam a execução, porém níveis extremamente elevados de segurança reduzem o desempenho em rotinas padronizadas. Os autores explicam que a alta segurança psicológica pode provocar interferência cognitiva e dispersão atencional, levando os funcionários a priorizar tarefas inovadoras e complexas em detrimento das rotinas essenciais ou a violar procedimentos operacionais padrão. Esse efeito adverso de perda de desempenho rotineiro é, contudo, amortecido quando há alta responsabilidade coletiva.

Na mesma linha, Deng *et al.* (2019) propõem um modelo no qual a segurança psicológica, ao mesmo tempo em que gera o benefício de reduzir o medo da falha, produz o efeito colateral negativo de

reduzir a motivação para o trabalho decorrente da diminuição da pressão avaliativa. Deng *et al.* (2019) e Koopmann *et al.* (2016) assinalam que a dominância de uma ou outra via depende do contexto cultural e do tempo de convivência da equipe, sendo a perda de motivação mais acentuada em grupos individualistas.

Adicionalmente, Chinelato *et al.* (2020) identificam uma interação multinível inesperada: em organizações marcadas por forte percepção de política organizacional (jogos de interesse e favorecimento), um alto clima de segurança psicológica amplia o efeito negativo da política sobre o engajamento dos funcionários, pois a ambiguidade e a incoerência percebidas entre o discurso de segurança e a prática política agem como uma demanda estressora adicional.

A segurança psicológica desempenha um papel protetor determinante na saúde mental do trabalhador, na mitigação da exaustão emocional e no fortalecimento de comportamentos éticos e de segurança no trabalho. Silla e Gamero (2018) e Sherf, Parke e Isaakyan (2021) demonstram que ambientes caracterizados pela ausência de segurança interpessoal forçam o colaborador ao silêncio crônico e à inibição comportamental contínua, o que gera custos psicológicos elevados e atua como forte preditor de estresse, afastamento e burnout.

Em contextos de crise e alta exigência, como emergências sanitárias e ambientes hospitalares, Gutiérrez-Álvarez *et al.* (2023) evidenciam que a gestão preventiva e sistêmica da segurança psicológica estabelece um estado de "segurança razoável" que preserva a integridade mental dos profissionais, reduz a incidência de transtornos psíquicos e sustenta a resiliência institucional.

Sob a perspectiva da segurança física e do comportamento ético, Abid *et al.* (2026) revelam que um clima psicologicamente seguro inibe o desacoplamento moral dos funcionários, que consiste em um processo cognitivo de racionalização e minimização de responsabilidades. A diminuição do desacoplamento moral, por sua vez, reduz significativamente a subnotificação de acidentes de trabalho e eleva a notificação transparente de incidentes, permitindo que a organização corrija falhas operacionais e consolide uma cultura autêntica de prevenção e cuidado.

Compartilhamento de Conhecimento (CC)

O compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional é amplamente reconhecido como um processo estratégico e multidimensional que impulsiona a aprendizagem, o desenvolvimento de competências e o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. Longe de ser um evento automático ou meramente mecânico, a circulação de saberes entre indivíduos, equipes e unidades decorre de uma série de fatores comportamentais, relacionais, estilos de liderança, arranjos estruturais e ferramentas tecnológicas.

A disposição individual para compartilhar conhecimento é mediada precipuamente pela intenção comportamental e pelas atitudes dos sujeitos em relação ao ato de partilhar. Sob a ótica da Teoria do Comportamento Planejado, Moreno, Cavazotte e Dutra (2020) sustentam que a intenção individual é o antecedente mais imediato do comportamento efetivo de compartilhamento de conhecimento, sendo fortemente alimentada por atitudes favoráveis e pela influência das normas subjetivas do grupo.

Em convergência, Pinto, Veloso, Oliveira e Silva (2021) enfatizam que o work engagement, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção nas tarefas, atua como um facilitador determinante na transferência do conhecimento tácito, demonstrando que trabalhadores engajados apresentam maior predisposição voluntária para disseminar seus saberes. Essa perspectiva comportamental é reforçada por Al Nuaimi e Jabeen (2020), que identificaram que atributos individuais como motivação intrínseca, autoeficácia e atitude positiva exercem impacto direto e significativo na efetividade da transferência de conhecimento.

Já Rahoo, Memon, Kandhro, Abbasi e Khan (2021) constataram que a motivação dos colaboradores exerce um papel mediador fundamental na relação entre os estímulos organizacionais e a transferência efetiva do conhecimento, evidenciando que fatores externos dependem da mobilização motivacional do indivíduo para se converterem em ação. Além das predisposições individuais, o estilo de liderança e a dinâmica hierárquica configuram condicionantes importantes no fluxo do conhecimento. Lee, Dai e Eslamdoust (2025) ressaltam que o compartilhamento de conhecimento promovido pelo supervisor melhora diretamente o desempenho das tarefas dos subordinados, sendo esse efeito potencializado quando o gestor adota uma liderança autossacrificial e quando os subordinados manifestam comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao superior.

Essa centralidade dos líderes é reforçada por Moreno, Cavazotte e Dutra (2020), ao demonstrarem que lideranças transformacionais estimulam atitudes favoráveis ao compartilhamento e moldam ativamente as normas sociais e as oportunidades dentro das equipes. No âmbito do desenvolvimento criativo, Dong, Bartol,

Zhang e Li (2017) complementam que a liderança transformacional focada na equipe promove o compartilhamento de conhecimento no grupo, o qual medeia o impacto da liderança sobre a criatividade coletiva.

Por outro lado, ao analisarem as barreiras impostas pela assimetria de poder, Haesebrouck, Cools e Van den Abbeele (2018) revelam que disparidades de status hierárquico podem inibir a comunicação do subordinado por receio de desaprovação ou percepção de desvalorização; todavia, a adoção de sistemas de recompensa grupais (em oposição aos individuais) atenua essas barreiras e induz interações mais construtivas e menos formais entre indivíduos com diferentes níveis de status.

O ambiente relacional e o capital social constituem a estrutura sobre a qual as interações de compartilhamento se sustentam. Ganguly, Talukdar e Chatterjee (2019) evidenciam que as dimensões cognitiva e relacional do capital social, somadas à reciprocidade percebida, afetam positiva e significativamente o compartilhamento de conhecimento tácito, enquanto a dimensão estrutural isoladamente não se mostrou estatisticamente significante.

A centralidade da confiança é corroborada por Pinto, Veloso, Oliveira e Silva (2021), que demonstraram que a confiança nos colegas e na organização medeia a relação entre o work engagement e a transferência de conhecimento tácito, criando um clima de segurança psíquica indispensável para superar o receio da perda de poder ou vulnerabilidade. Al Nuaimi e Jabeen (2020) também assinalam que a confiança interpessoal e o espírito de equipe reduzem barreiras de incerteza, otimizando o fluxo informacional.

Em relação aos canais informais de comunicação, Bencsik e Juhasz (2020) introduzem uma distinção crítica: enquanto o intercâmbio informal de informações profissionais reais fortalece a confiança, a disseminação de boatos não reais corrói a confiança organizacional, prejudica o trabalho em equipe e compromete a comunicação interna.

Ampliando o olhar para a estrutura das redes, Aven e Zhang (2016) argumentam que maiores distâncias sociais em redes organizacionais aumentam a probabilidade de o conhecimento ser transformado e modificado durante a transferência, o que eleva a diversidade de soluções e fomenta a inovação.

A arquitetura de incentivos organizacionais atua no alinhamento das motivações individuais com os objetivos corporativos de compartilhamento. Ding, He, Wu e Cheng (2016) desenvolvem um modelo pautado nos sistemas de ativação e inibição comportamental, demonstrando que incentivos econômicos positivos, incentivos relacionais positivos (ganho de prestígio e reciprocidade) e relacionais negativos (pressão dos pares e desaprovação social por não compartilhar) aumentam significativamente a intenção de compartilhar conhecimento. Os autores destacam que os incentivos relacionais, em seu conjunto, exercem impacto superior aos incentivos estritamente monetários na motivação dos trabalhadores.

Essa importância dos esquemas de recompensa é compartilhada por Rahoo *et al.* (2021), que confirmam que recompensas organizacionais impactam diretamente a motivação e a transferência de conhecimento em instituições de ensino.

Complementando esse debate em equipes com diferenças hierárquicas, Haesebrouck, Cools e Van den Abbeele (2018) salientam que incentivos focados no desempenho do grupo sobrepõem-se aos incentivos individuais por estabelecerem uma meta compartilhada, encorajando os membros de menor status a manifestarem suas ideias e levando os gestores a prestarem maior atenção às contribuições de seus subordinados.

A viabilização do compartilhamento depende também da presença de suporte infraestrutural e de ambientes propícios. Sousa, Costa e Aparicio (2017) operacionalizam o conceito de Ba como um ambiente integrador formado pela cultura organizacional, influência social e infraestrutura tecnológica, demonstrando que o Ba influencia a realização de tarefas tácitas organizacionais, a qual condiciona a percepção de facilidade de uso e a utilidade dos Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS).

Por sua vez, Damian e Moro Cabero (2020) estabelecem que a gestão do conhecimento é indissociável da memória organizacional, argumentando que não é possível consolidar uma gestão do conhecimento plena sem a devida preservação, articulação e recuperação do acervo informacional e das experiências acumuladas pela organização.

Analisando o suporte tecnológico, Rasheed e Pitafi (2024) apontam que a interdependência e a complexidade das tarefas impulsionam o compartilhamento de conhecimento e reduzem sua ocultação, sendo essa dinâmica otimizada pelo uso de mídias sociais corporativas (ESM), que conferem visibilidade à comunicação e fortalecem a agilidade dos funcionários.

No contexto de desenvolvimento colaborativo de produtos, Mathrani e Edwards (2020) reforçam que ferramentas digitais e uma cultura de gestão transparente viabilizam o fluxo bidirecional de conhecimento explícito e tácito entre equipes multidisciplinares distribuídas geograficamente.

As particularidades da transferência de conhecimento exigem estratégias ajustadas ao tipo de conhecimento e aos grupos envolvidos. Yan e Maladzhi (2025) identificam que a disposição para transferir conhecimento tácito entre trabalhadores mais velhos e mais jovens correlaciona-se fortemente com a vontade de colaborar e com traços de personalidade como abertura a experiências e extroversão, sendo os processos documentados e o treinamento prático os métodos mais utilizados.

Em contrapartida, Guo e Zhang (2024) investigam o comportamento de expatriados em multinacionais de economias emergentes, apontando que, embora o compartilhamento prevaleça para elevar a eficiência da equipe, a ocultação ou filtragem de conhecimento pode ocorrer em razão da competitividade individual e de exigências corporativas de confidencialidade. Tratando de expatriados autointencionais (SIEs), Shao e Ariss (2020) ressaltam que a condição de "membro externo" prejudica as oportunidades iniciais de transferência, mas que competências de comunicação e práticas de recursos humanos de alto comprometimento mitigam essas barreiras e promovem a tradução e aplicação do conhecimento tácito.

Em organizações baseadas em projetos, Beste (2023) demonstra que o uso de séries de microaprendizagem sobre eficiência de custos reduziu a incerteza e a retenção indevida do conhecimento tácito

em equipes descentralizadas. Adicionalmente, Silva, Duarte e Castro (2017), em um estudo de cooperação internacional, revelam uma importante complementaridade entre os mecanismos: treinamentos e visitas técnicas impulsionam prioritariamente a capacidade absortiva potencial (aquisição e assimilação), enquanto a expatriação de técnicos e os procedimentos operacionais padrão (POP) impactam mais diretamente a capacidade absortiva realizada (transformação e exploração).

Apesar dos benefícios do compartilhamento, a ocorrência de comportamentos contraproducentes, como a ocultação intencional do conhecimento (knowledge hiding), representa um desafio persistente. Serenko e Bontis (2016) demonstram empiricamente que o compartilhamento e a ocultação de conhecimento não são polos opostos de um mesmo continuum, mas dimensões distintas motivadas por origens diferentes; enquanto o compartilhamento é motivado pelo sentido de dever ou altruísmo (focado no outro), a ocultação é guiada pelo egoísmo e pela avaliação racional de custos e benefícios (focada em si).

Serenko e Bontis (2016) externam que a simples disponibilidade de sistemas tecnológicos e de políticas formais não reduz a ocultação, sendo a cultura de conhecimento organizacional e a redução da insegurança no emprego os verdadeiros inibidores dessa prática contraproducente. Labafi (2017) corrobora esses achados na indústria de desenvolvimento de programas computacionais, mapeando preditores da ocultação como o ciúme, a falta de confiança, a complexidade do conhecimento, a ausência de incentivos ao compartilhamento e a rivalidade interna, os quais desencadeiam retaliações mútuas, conflitos e perda de vantagem competitiva.

Em complemento, Rasheed e Pitafi (2024) assinalam que estruturas de tarefas interdependentes e complexas auxiliam na mitigação da ocultação de conhecimento por exigirem colaboração contínua entre os pares.

A finalidade dos processos de compartilhamento de conhecimento é a geração de capacidade de inovação e o aprimoramento do desempenho organizacional sustentável. Azeem, Ahmed, Haider e Sajjad (2021) comprovam que a cultura organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a inovação organizacional exercem efeitos diretos e positivos na vantagem competitiva da empresa, sendo o compartilhamento um mediador parcial chave nessa dinâmica.

Em linha com essa proposição, Singh, Gupta, Busso e Kamboj (2021) demonstram que a valorização do conhecimento pela alta administração impulsiona as práticas internas de compartilhamento, as quais, por sua vez, promovem tanto a inovação aberta de entrada quanto a de saída, resultando em ganhos significativos de desempenho em pequenas e médias empresas.

No âmbito das cadeias de suprimentos e redes interorganizacionais, Wang e Hu (2020) e Zhang e Zhang (2018) reforçam que o compartilhamento de conhecimento entre parceiros medeia a relação entre as atividades colaborativas e o desempenho de inovação, enquanto a capacidade absortiva e a assimilação do conhecimento determinam a criação de novos saberes e o fortalecimento do ecossistema.

Por fim, Lin, Wang e Zong (2025) introduzem uma nuance crucial ao analisarem alianças estratégicas de alta tecnologia, demonstrando que o desempenho de inovação tecnológica atinge seu nível máximo apenas quando o compartilhamento de conhecimento e a proteção de conhecimento ocorrem de forma equilibrada e simultânea em níveis elevados, alertando que o desequilíbrio entre compartilhar e proteger compromete a assimilação e a transformação do conhecimento nas firmas.

Liderança Positiva e Segurança Psicológica (LP + SP)

A dinâmica das organizações exige arranjos de trabalho pautados na capacidade de adaptação, na aprendizagem contínua e na inovação perante cenários incertos e interdependentes. Nesse contexto, a intersecção entre os estilos de liderança positiva e o clima de segurança psicológica emerge como um eixo central para a compreensão dos comportamentos individuais e grupais. A segurança psicológica representa um ambiente interpessoal no qual os colaboradores se sentem confortáveis para assumir riscos, admitir erros e expressar ideias sem receio de retaliações ou impactos negativos em suas carreiras. A literatura científica demonstra que os líderes atuam como os principais agentes dessa atmosfera funcional, influenciando diretamente a forma como a informação é processada e como os recursos psicológicos e cognitivos são investidos no ambiente de trabalho.

Conceituada como a percepção compartilhada de que o ambiente de trabalho é seguro para a tomada de riscos interpessoais (Edmondson; Bransby, 2023), a segurança psicológica atua como uma condição psicológica fundamental para o engajamento e a aprendizagem nas organizações. Edmondson e Bransby (2023)

identificaram quatro grandes eixos temáticos estruturantes da área: a execução de tarefas e desempenho, os comportamentos de aprendizagem, a melhoria da experiência de trabalho e a liderança. Os autores argumentam que a liderança constitui o antecedente mais proeminente e a pedra angular para o desenvolvimento de um clima seguro. Apoia essa visão a constatação de que o comportamento do líder atua como a principal fonte de sinalização interpessoal, moldando a autodefinição e a segurança interpessoal dos liderados (Chughtai, 2016). Sob a ótica da Teoria da Conservação de Recursos e da Teoria da Aprendizagem Social, a segurança psicológica deixa de ser apenas uma percepção passiva e passa a operar como um recurso individual e situacional dinâmico, o qual mobiliza o fluxo de conhecimentos, o bem-estar e o alinhamento de condutas organizacionais (Edmondson; Bransby, 2023; Chughtai, 2016).

Dentre os estilos de liderança positiva, a liderança ética destaca-se por estabelecer padrões morais claros, justiça na tomada de decisão e uma comunicação bidirecional transparente. A articulação entre os estudos de Tu *et al*. (2019), Men *et al*. (2020), Jin e Jang (2022) e Wadei *et al*. (2021) evidenciam convergência ao postular que a liderança ética reduz a incerteza situacional e fomenta o respeito mútuo, elevando a segurança psicológica. Fundamentando-se na Teoria do Processamento de Informação Social, Wadei *et al*. (2021) e Liu *et al*. (2023) explicam que os colaboradores observam os comportamentos do líder ético como um modelo moral, internalizando a mensagem de que a experimentação e a comunicação de preocupações não resultarão em punição. Essa perspectiva é reforçada por Shang e Yang (2022) e Biswas e Sengupta (2025), que identificaram que o clima de segurança psicológica atua como um mediador essencial no impacto da

liderança ética sobre atitudes proativas e o comportamento de voz dos liderados. Não obstante essa convergência generalizada sobre o papel do líder, Hu *et al.* (2018) introduzem uma nuance complementar relevante: ao examinarem o contexto organizacional, os autores demonstraram que a liderança ética não afeta a segurança psicológica de forma puramente direta, mas sim de maneira indireta, por meio da formação de trocas interpessoais de alta qualidade entre líder e membro (Leader-Member Exchange - LMX). Dessa forma, Hu *et al.* (2018) salientam que as percepções psicológicas individuais necessitam da mediação das relações de troca para consolidar o sentimento de segurança.

A literatura explora também a atuação de outros estilos relacionais positivos, estabelecendo importantes pontos de comparação. A liderança servidora, caracterizada pela primazia dada às necessidades dos liderados, empatia e desenvolvimento pessoal, é apontada por Chughtai (2016), Ma *et al.* (2021), Wang, Kang e Choi (2022) e Kyambade *et al.* (2024) como um antecedente robusto da segurança psicológica. Paralelamente, estudos sobre a liderança inclusiva (Javed *et al.*, 2019; Zeng; Zhang; Zhao, 2020) e a liderança humilde (Wang; Liu; Zhu, 2018) demonstram que a acessibilidade e a valorização das contribuições dos liderados reforçam o sentimento de proteção interpessoal. Contudo, ao comparar a eficácia comparativa dos estilos, surge uma interessante divergência empírica: Rabiul *et al.* (2023) demonstraram que a liderança servidora gera um impacto direto mais expressivo na segurança psicológica do que a liderança transformacional, a qual, em seus achados, não apresentou associação direta significativa na presença do líder servidor. Em contrapartida, os achados de Wang *et al.* (2021), Moin *et al.* (2021) e Yin *et al.* (2020) corroboram que a liderança transformacional exerce, sim, um papel preditivo positivo

determinante sobre a segurança psicológica, especialmente quando desagregada em suas dimensões constitutivas. Aprofundando essa análise dimensional, Shen *et al.* (2026) revelaram que a estimulação intelectual promovida pelos líderes não afeta o clima de segurança psicológica diretamente, exigindo a transmissão obrigatória via trocas de segurança na vertical (LMX) e na horizontal (Team-Member Exchange - TMX), demonstrando a complexidade estrutural desses estilos.

Enquanto os estilos positivos erguem um ambiente protetivo, os comportamentos destrutivos atuam como barreiras severas à segurança psicológica. Os achados de Liu *et al.* (2016) e Peng, Wang e Chen (2019) evidenciam que a supervisão abusiva e a liderança egoísta (self-serving leadership) induzem estados de ansiedade e desconfiança sistemática, erodindo a segurança psicológica no ambiente de trabalho. Conforme sustentado por Peng, Wang e Chen (2019), líderes egoístas sinalizam que os interesses da equipe serão explorados, forçando os liderados a adotar posturas defensivas. Expandindo esse escopo para uma perspectiva temporal e longitudinal, Nielsen *et al.* (2016) oferecem um contraponto crítico às pesquisas transversais ao avaliarem os efeitos concorrentes das lideranças construtiva, laissez-faire e tirânica ao longo do tempo. Os autores demonstraram que a liderança construtiva é a única preditora consistente do aumento da segurança psicológica no tempo. Ademais, Nielsen *et al.* (2016) identificaram uma relação recíproca e bidirecional: um clima de segurança psicológica inicial fragilizado previu avaliações subsequentes mais elevadas de liderança tirânica, demonstrando que a deterioração da segurança no grupo molda negativamente a própria percepção da conduta do líder.

As implicações comportamentais de um ambiente psicologicamente seguro manifestam-se na disposição dos colaboradores em emitir opiniões e sinalizar riscos. Conforme evidenciado por Jin e Jang (2022) e Biswas e Sengupta (2025), a segurança psicológica atua tanto como mediadora quanto como moderadora na relação entre liderança ética e comportamento de voz (promotiva e proibidora), mitigando o medo de retaliação social. Analisando ambientes caracterizados por normas culturais específicas, Ok, Choi e Kim (2025) verificaram que o clima de segurança psicológica desempenha um papel ainda mais crítico para o comportamento de voz quando as relações interpessoais informais com o líder (guanxi) são fracas, operando sob a lógica da substituição de recursos da Teoria da Conservação de Recursos. Em contextos operacionais e de alta severidade, como a aviação, Vo e Quy (2026) identificaram que, embora a liderança transformacional voltada à segurança afete o relato de incidentes diretamente, a liderança ética depende fundamentalmente do desenvolvimento prévio da segurança psicológica. Adicionalmente, Shang e Yang (2022) e Khan, Zada e Estay (2023) ampliam esse conceito ao demonstrar que a segurança psicológica encoraja comportamentos de desvio construtivo e quebra pro-social de regras (prosocial rule-breaking), nos quais o liderado viola normas formais rígidas com a intenção de beneficiar a organização ou os clientes, amparado pela convicção de que sua intenção benevolente será compreendida pelo líder.

O fluxo do conhecimento nas organizações representa uma das áreas em que a segurança psicológica exerce impacto mais determinante. Quando a segurança psicológica é escassa, os colaboradores tendem a adotar estratégias defensivas de retenção intencional (knowledge hoarding) e ocultação de conhecimento

(knowledge hiding), visando proteger sua competitividade ou evitar a exploração de suas ideias (Men *et al.*, 2020; Peng; Wang; Chen, 2019; Zada *et al.*, 2022). Nesses cenários, os trabalhos de Men *et al.* (2020) e Zada *et al.* (2022) convergem ao demonstrar que a liderança ética e a liderança servidora inibem a ocultação e o acúmulo de conhecimento precisamente por meio da restauração da segurança psicológica. Em contrapartida, quando a segurança interpessoal é estabelecida pela liderança transformacional ou humilde, os liderados dispõem-se a realizar o compartilhamento ativo de informações e experiências (Yin *et al.*, 2020; Wang; Liu; Zhu, 2018; Kim, 2018). Esse compartilhamento fluido de conhecimentos retroalimenta a aprendizagem organizacional e a capacidade reflexiva da equipe (Kim, 2018; Kim; Park, 2019), demonstrando que a eliminação do medo interpessoal é condição prévia obrigatória para a disseminação do capital intelectual.

A consolidação da segurança psicológica reflete-se na facilitação da criatividade e do comportamento inovador no trabalho. Uma vasta cadeia de evidências (Tu *et al.*, 2019; Wadei *et a*l., 2021; Younas *et al.*, 2020; Liu *et al.*, 2023; Yulianeu; Yusuf, 2024; Javed *et al.*, 2019) confirma que a criatividade exige a superação da ansiedade do fracasso, tornando a segurança psicológica um elo mediador indispensável. Indo além dos modelos diretos, pesquisas recentes propõem caminhos explicativos sequenciais: Wang, Kang e Choi (2022) e Iqbal, Latif e Ahmad (2020) comprovaram que a liderança servidora incrementa a segurança psicológica, a qual eleva o bem-estar e a prosperidade no trabalho (thriving), culminando em respostas criativas e inovadoras. De forma análoga, Munawar *et al.* (2024) e Liu *et al.* (2023) observaram que a inteligência emocional do líder e a liderança ética desencadeiam a segurança psicológica, que por sua vez estimula o engajamento e o comportamento inovador

dos liderados, demonstrando que a segurança interpessoal desancora as energias cognitivas necessárias para a inovação.

O impacto da segurança psicológica e da liderança positiva sobre os resultados organizacionais é limitado e moldado por contingências contextuais e individuais. No âmbito ambiental, Men *et al*. (2020) e Zada *et al*. (2022) evidenciaram que o clima de maestria (mastery climate) modera a relação entre segurança psicológica e a retenção ou ocultação de conhecimento, enfraquecendo a necessidade de proteção em ambientes fortemente colaborativos. Em relação à estrutura das tarefas, Peng, Wang e Chen (2019) e Munawar *et al.* (2024) demonstraram que a alta interdependência de tarefas atenua os efeitos destrutivos da liderança egoísta e fortalece a relação entre segurança e inovação. No nível individual, a personalidade proativa dos liderados atua como um recurso substituto: Ahmad *et al*. (2021) observaram que a liderança ética e a segurança psicológica exercem impacto mais forte sobre o comportamento inovador em colaboradores com baixa proatividade, sendo o efeito reduzido naqueles altamente proativos por natureza. Da mesma forma, fatores como o guanxi com o líder (Ok; Choi; Kim, 2025; Lv *et al*., 2022), a compaixão no trabalho (Khan; Zada; Estay, 2023) e a liderança socialmente responsável (Kyambade *et al*., 2024) configuram fronteiras condicionantes que refinam a compreensão teórica do papel da segurança psicológica na gestão contemporânea.

Liderança Positiva e Compartilhamento de Conhecimento (LP + CC)

O compartilhamento de conhecimento configura-se como um recurso estratégico indispensável para a sustentabilidade, a

capacidade de inovação e o desempenho nas organizações contemporâneas. No entanto, a troca fluida de informações, habilidades e experiências não ocorre de forma espontânea, visto que o conhecimento individual envolve custos percebidos, riscos interpessoais e o receio da perda de poder ou diferencial competitivo. Nesse cenário, a liderança positiva atua como elemento catalisador essencial para construir climas de confiança, mitigar barreiras comportamentais e alinhar as motivações individuais aos objetivos coletivos.

A liderança transformacional destaca-se como um dos preditores mais examinados do compartilhamento de conhecimento e da inovação. Sob uma perspectiva de convergência, diversos estudos confirmam que líderes transformacionais inspiram seus liderados, constroem uma visão compartilhada e estimulam diretamente a troca de conhecimentos tácitos e explícitos. Contudo, a literatura apresenta importantes divergências e qualificações quanto a essa relação direta. Em um contraponto empírico, Masa'deh, Obeidat e Tarhini (2016) constataram que a liderança transformacional não apresentou impacto direto estatisticamente significante sobre o compartilhamento de conhecimento em organizações públicas na Jordânia, enquanto a liderança transacional exibiu efeito direto positivo. De forma complementar, Han *et al.* (2016) e Wu e Lee (2020) demonstraram que o efeito da liderança transformacional é prioritariamente indireto ou moderador, dependendo do fortalecimento da motivação intrínseca, do empoderamento psicológico e do comprometimento organizacional para impulsionar a intenção de compartilhar. Ampliando essa complexidade, Bednall *et al.* (2018) desafiaram a premissa de linearidade ao identificarem uma relação curvilínea (em formato de U) entre a liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento,

evidenciando que o intercâmbio de conhecimento atinge níveis mais elevados tanto em níveis baixos quanto altos de liderança transformacional, o que sugere que, na ausência de liderança diretiva, os funcionários recorrem aos pares para obter suporte.

Ao desmembrar a liderança transformacional em suas dimensões constitutivas e níveis analíticos, a literatura detalha seus mecanismos operacionais. Yin *et al*. (2020) analisam o construto em suas quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada, comprovando que todas exercem impactos positivos no compartilhamento de conhecimento dos funcionários. Sob a ótica de duplo foco, Dong *et al*. (2017) diferenciam a liderança transformacional focada no indivíduo (que impulsiona o desenvolvimento de habilidades individuais) daquela focada na equipe, demonstrando que esta última promove diretamente o compartilhamento de conhecimento no nível do grupo e modera a criatividade individual. Em linha semelhante, Jiang e Chen (2018) destacam que os líderes transformacionais estabelecem normas cooperativas e concedem autonomia à equipe, criando um ambiente favorável ao compartilhamento interno. Na dimensão multinível interorganizacional, Chang, Chao, Chang e Chi (2018) sustentam que a liderança transformacional exercida no nível da firma permeia a estrutura e promove o compartilhamento de conhecimento no nível da unidade, o qual atua como mediador estrutural para elevar o desempenho da unidade.

A liderança ética atua como uma força integradora que expande o compartilhamento de conhecimento para além das fronteiras formais das equipes. Bavik *et al.* (2018) explicam que o líder ético opera simultaneamente como pessoa moral e gestor moral,

promovendo o compartilhamento por meio de uma dupla mediação: a motivação controlada (vinculada ao alinhamento de normas e recompensas) e a identidade moral dos liderados. Em convergência, Lu, Zhou e Chen (2019) e Shafique, Ahmad e Kalyar (2020) afirmam que a liderança ética induz a preocupação organizacional, uma motivação autônoma voltada ao interesse coletivo, e o empoderamento psicológico, estimulando comportamentos discricionários de compartilhamento. Além disso, Tu *et al.* (2020) demonstram que a liderança ética prevê o compartilhamento de conhecimento entre equipes distintas no contexto de colaborações transversais. Por sua vez, Tan *et al.* (2026) investigaram simultaneamente o compartilhamento e a ocultação de conhecimento (knowledge hiding), revelando que a liderança ética se correlaciona positivamente com o compartilhamento de conhecimento, mas não possui efeito direto significativo sobre a ocultação de conhecimento; os autores concluem que o compartilhamento e a retenção deliberada não são opostos simétricos em um mesmo continuum, mas comportamentos distintos guiados por caminhos motivacionais autônomos e controlados.

Diferentes vertentes da liderança positiva exercem papéis cruciais e complementares na facilitação do fluxo de saber nas organizações. Tuan (2016) evidencia que a liderança servidora, centrada no cuidado e desenvolvimento do liderado, nutre o compartilhamento de conhecimento por meio da mediação da motivação para o serviço público (PSM), demonstrando que o espírito de servir desperta comportamentos de cidadania voltados ao bem comum. No âmbito do empoderamento, Wu e Lee (2017) demonstram, sob a integração da teoria da troca social e do comportamento organizacional positivo, que a liderança capacitadora (empowering leadership) em

grupos de trabalho possui um efeito direto multinível positivo tanto na doação quanto na coleta de conhecimento, sendo essa relação parcialmente mediada pelo capital psicológico dos membros. De forma autônoma, Chang *et al*. (2020) destacam que a liderança participativa, ao engajar os membros da unidade na tomada de decisão, estimula o compartilhamento de conhecimento entre colegas (co-worker knowledge sharing), o qual medeia o impacto da liderança no desempenho da unidade. No mesmo sentido, Muhammed e Zaim (2020) e Swanson *et al*. (2020) reforçam que o suporte de liderança do gestor imediato e as competências relacionais do líder são antecedentes essenciais para o compartilhamento de conhecimento entre pares e o sucesso da gestão do conhecimento.

A efetivação do compartilhamento de conhecimento sob a influência da liderança positiva é mediada por uma rede de fatores psicológicos, relacionais e atitudinais. No plano relacional, Le e Lei (2018) mapeiam o papel mediador da confiança, separando a confiança no líder da confiança entre os membros nas facetas de divulgação (*disclosure*) e dependência *(reliance*), provando que diferentes formas de confiança sustentam a coleta e a doação de conhecimento. Ao diferenciar a confiança entre colegas, Tu *et al*. (2020) constataram que a confiança afetiva medeia o efeito da liderança ética no compartilhamento entre equipes, enquanto a confiança cognitiva não exerce esse papel, ressaltando o caráter relacional do compartilhamento discricionário. No plano cognitivo, Yin *et al*. (2020) e Park e Kim (2018) destacam a segurança psicológica e a eficácia da equipe como elos mediadores que reduzem o medo de julgamentos. Adicionalmente, Raziq *et al*. (2025) e Han *et al*. (2016) abordam o papel das atitudes e do comprometimento: enquanto Han *et al*. (2016) provam que o

comprometimento organizacional medeia a intenção de compartilhar, Raziq *et al.* (2025) diferenciam atitudes de compartilhamento e comportamentos de compartilhamento no contexto de projetos, mostrando que a liderança transformacional molda atitudes positivas, ao passo que a liderança transacional atua incentivando comportamentos práticos por meio de recompensas contingentes.

Liderança e compartilhamento de conhecimento são fortemente impactados por moderadores e barreiras contextuais. Como moderador positivo, o suporte organizacional percebido (POS) fortalece o impacto da liderança transformacional sobre o compartilhamento de conhecimento e a inovação. Nguyen, Trinh e Malik (2026) estendem essa relação ao trabalho flexível e mediado por inteligência artificial, demonstrando que a liderança transformacional modera a relação entre o POS e o compartilhamento em plataformas com IA, embora a intensidade do teletrabalho altere a força dessas interações. Em serviços, Yang, Luu e Hoang (2025) observaram que a transferência interna de conhecimento e a interdependência de tarefas moderam as relações curvilíneas da liderança ética com o desempenho. Em contrapartida, barreiras organizacionais e climas negativos neutralizam esses benefícios: Lu, Zhou e Chen (2019) revelaram que o clima de gestão de impressão (impression management climate), focado em autopromoção e ganhos pessoais, anula o efeito da liderança ética sobre a preocupação organizacional e o compartilhamento. Da mesma forma, Popoola (2021) evidencia que o silêncio organizacional prejudica diretamente a transferência de conhecimento, embora a liderança transformacional atue moderando e reduzindo esse impacto negativo. Por fim, Lin, Hsieh e Lian (2018) demonstram que a liderança transformacional modera

traços de personalidade, reduzindo a relutância em compartilhar em liderados com alto neuroticismo e potencializando a conduta em indivíduos extrovertidos e conscienciosos.

O compartilhamento de conhecimento impulsionado pela liderança positiva converte-se em múltiplos benefícios estratégicos organizacionais, atuando como motor primário para a inovação, a aprendizagem e o desempenho. Estudos mostram convergência ao posicionar o compartilhamento de conhecimento como mediador na relação entre liderança e resultados de criatividade, comportamento inovador e inovação de produtos e processos. Afsar, Masood e Umrani (2019) acrescentam que o compartilhamento modera o efeito da liderança transformacional sobre o comportamento de trabalho inovador ao interagir com o desenho do trabalho (job crafting). No campo da aprendizagem organizacional, Park e Kim (2018), Kim e Park (2020) e Khan e Khan (2019) confirmam que o compartilhamento de conhecimento é condição necessária para a consolidação e integração da aprendizagem. Em empresas de países em desenvolvimento, Lei, Gui e Le (2021) provam que o compartilhamento tácito e explícito medeia o impacto da liderança transformacional na inovação frugal. Finalmente, quanto ao desempenho global, Swanson *et al.* (2020) destacam que o compartilhamento de conhecimento medeia as competências relacionais do líder para promover o desempenho no trabalho e a lealdade dos funcionários, enquanto Muhammed e Zaim (2020) e Masa'deh, Obeidat e Tarhini (2016) demonstram que o compartilhamento de conhecimento entre pares sustenta o sucesso da gestão do conhecimento, traduzindo-se em aumentos do desempenho inovador, operacional e financeiro da firma.

Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento (SP + CC)

A gestão do conhecimento e a promoção do seu compartilhamento constituem pilares estratégicos indispensáveis para a sustentabilidade, a capacidade de aprendizagem e a inovação das organizações contemporâneas. No entanto, por se tratar de um comportamento essencialmente discricionário e vulnerável a percepções de risco interpessoal, a troca de informações e de saberes depende diretamente do clima existente nos ambientes de trabalho.

Nesse contexto, a segurança psicológica surge como um elemento facilitador determinante, ao assegurar que os indivíduos possam expressar ideias, admitir falhas e compartilhar conhecimentos tácitos sem receio de retaliação, julgamento moral ou danos à sua imagem e posição profissional.

A liderança é amplamente evidenciada como um antecedente de primeira ordem na configuração do clima de segurança psicológica e no engajamento dos colaboradores em comportamentos de compartilhamento de conhecimento.

Sob a perspectiva da liderança transformacional, o estímulo intelectual e a consideração individualizada promovem diretamente a segurança psicológica dos subordinados, que atua como mediadora para o compartilhamento de conhecimento (Yin *et al.*, 2020) De forma convergente, a liderança autêntica (Zeb *et al.*, 2020), a liderança humilde (Wang; Liu; Zhu, 2018), a liderança empreendedora (Mehmood *et al.*, 2022) e a liderança carismática (Shao; Feng; Wang, 2016) estabelecem um ambiente seguro e

pautado na confiança, no qual os liderados se sentem motivados a trocar conhecimentos tácitos e a expressar opiniões criativas. Complementando esses achados, líderes que utilizam comportamentos de coaching aumentam a disponibilidade psicológica do indivíduo para compartilhar informações (Qian *et a*l., 2020), enquanto o uso de humor afiliativo pelo líder reativa a segurança psicológica da equipe e a autoeficácia individual no compartilhamento de conhecimento (Xu *et al*., 2023).

Em contrapartida, comportamentos destrutivos do líder, caracterizados como comportamentos nocivos (tais como intimidação, falta de cuidado e egocentrismo), exercem um efeito deletério, reduzindo drasticamente a segurança psicológica da equipe, bloqueando o compartilhamento e incentivando a ocultação sistemática de conhecimento (De Hoogh *et al.,* 2021).

A segurança psicológica opera tanto como uma variável explicativa intermediária (mediadora) quanto como uma condição de contorno (moderadora) que potencializa ou neutraliza processos comportamentais no ambiente de trabalho. No papel de mediadora, a segurança psicológica canaliza os efeitos do compartilhamento de conhecimento promovido por colegas de trabalho para incentivar o comportamento de voz dos colaboradores (Lee; Kim; Yun, 2023).

Em termos de moderação, o clima de segurança psicológica da equipe fortalece a relação entre a disponibilidade psicológica e o comportamento de compartilhamento (Qian *et al*., 2020) e potencializa o impacto positivo da autoeficácia de compartilhamento sobre a efetiva troca de informações (Xu *et al*., 2023).

Em contextos educacionais e de aprendizagem contínua, a segurança psicológica estabelece a estrutura essencial para que aprendizes e educadores sêniores adquiram, integrem e apliquem saberes tácitos entre os ambientes acadêmico e de trabalho (Civile; Pepper, 2026; Shahzad; Chilba; Arslan, 2024).

A dinâmica de compartilhamento de conhecimento situa-se na intersecção entre o clima motivacional percebido e o suporte emocional e cognitivo prestado pela organização. O clima percebido de maestria, fundamentado na aprendizagem cooperativa e no autoaperfeiçoamento, fomenta o sentimento dos colaboradores de serem depositários da confiança do supervisor, o que subsequentemente impulsiona o comportamento de compartilhamento de conhecimento em nível individual e coletivo, ao passo que o clima focado estritamente em desempenho reduz a confiança sentida e o compartilhamento (Nerstad *et al.*, 2018).

Essa premissa dialoga diretamente com os resultados de Shao, Feng e Wang (2016), que demonstram que um clima de segurança psicológica ativa a motivação intrínseca do indivíduo, viabilizando a transferência de conhecimento tácito. Do mesmo modo, em instituições de ensino superior, a criação de uma cultura de aprendizagem criativa, associada a sistemas de reconhecimento, confiança e segurança psicológica interpessoal, mostra-se crucial para que educadores sêniores compartilhem espontaneamente suas experiências e intuições não codificadas (Shahzad; Chilba; Arslan, 2024).

A confiança interpessoal e vertical figura como o pilar fundamental a partir do qual as redes de compartilhamento de conhecimento se consolidam. A liderança transformacional afeta diretamente a

confiança interpessoal, que por sua vez estimula o clima e o comportamento de compartilhamento de conhecimento, resultando no fortalecimento da aprendizagem organizacional (Park; Kim, 2018).

Em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a confiança interpessoal impulsiona diretamente o compartilhamento de conhecimento e o comprometimento organizacional afetivo, sendo que o compartilhamento atua como mediador parcial dessa relação (Curado; Vieira, 2019).

Ao distinguir as dimensões da confiança, Kmieciak (2021) constata que tanto a confiança vertical (no supervisor) quanto a horizontal (nos colegas) influenciam a doação (donating) e a coleta (collecting) de conhecimento; contudo, a doação de conhecimento é o canal exclusivo que medeia o impacto da confiança vertical sobre a geração e realização de ideias inovadoras.

Ademais, a confiança interpessoal correlaciona-se com capacidades de inovação de produto e processo, sob a moderação do suporte da liderança (Lei; Nguyen; Le, 2019), apresentando ainda variações de gênero, com impactos diretos significativamente mais fortes sobre o comportamento inovador e o compartilhamento de conhecimento entre mulheres (Yuan; Ma, 2022).

Apesar dos benefícios do compartilhamento, assimetrias hierárquicas e disputas de poder exercem pressões inibitórias sobre o fluxo de informações nas equipes. A distância de status percebida entre os membros de uma equipe reduz a inovação individual ao inibir o compartilhamento de conhecimento; todavia, a presença de uma alta segurança psicológica modera essa relação, neutralizando

o efeito negativo da distância de status e restaurando o compartilhamento (Jeon; Yin, 2026).

Sob a perspectiva do poder pessoal (de especialista e de referência), os colaboradores participam mais do compartilhamento quando detêm altos níveis atuais de poder, mas reduzem o compartilhamento e passam a ocultar conhecimento quando antecipam perdas ou alterações desfavoráveis em seu status profissional após a divulgação de suas competências (Issac *et al.*, 2023).

Em organizações multinacionais, a segurança psicológica atua como um moderador positivo essencial para viabilizar a transferência reversa de conhecimento de subsidiárias para a matriz, superando barreiras estruturais de integração (Najafi-Tavani *et al.*, 2018).

Quando o ambiente sociorrelacional é degradado por estressores ou conflitos, emergem comportamentos funcionais defensivos como a ocultação voluntária de conhecimento. Analisando os conflitos interpessoais, Wang, Wang e Chang (2019) revelam uma divergência importante: enquanto conflitos de relacionamento destroem o empoderamento psicológico e a confiança, reduzindo drasticamente as intenções de compartilhar conhecimento, conflitos de tarefa podem estimular o empoderamento psicológico e favorecer indiretamente a intenção de troca de informações.

Por outro lado, a fofoca negativa no ambiente de trabalho consome os recursos emocionais dos colaboradores e deteriora a confiança e a identificação relacional, levando-os diretamente a ocultar conhecimento; o clima de perdão atua como um mitigador desse processo destrutivo (Yao; Luo; Zhang, 2020), diferindo da troca

informal legítima de conhecimento profissional, que fortalece a confiança organizacional (Bencsik; Juhasz, 2020).

Sob pressão de tempo criativo, a propensão para ocultar conhecimento é mediada pela paixão pelo trabalho: a paixão harmoniosa reduz a ocultação, enquanto a paixão obsessiva a intensifica. Nessa dinâmica, um clima elevado de segurança psicológica da equipe potencializa o caminho protetivo da paixão harmoniosa e enfraquece a via nociva da paixão obsessiva (Chen; Lin; Xu, 2022).

O sucesso dos processos de compartilhamento e transferência de conhecimento é condicionado por capacidades individuais e estruturas contextuais mais amplas. No nível individual, a capacidade de absorção do colaborador, o desenvolvimento da "teoria da mente" (habilidade cognitiva de compreender estados mentais e intenções do parceiro) e a confiança interpessoal são determinantes para a transferência efetiva de conhecimento tácito tanto no ambiente interno quanto em alianças estratégicas interorganizacionais (Nguyen; Siri; Malik, 2022; Qiu; Haugland; Cassia, 2025).

Fatores contextuais, tais como a oportunidade de compartilhamento oferecida pela organização e a orientação cultural coletivista, moderam e fortalecem o impacto positivo da capacidade de absorção e da confiança sobre o comportamento de compartilhamento (Nguyen; Siri; Malik, 2022). Além disso, em equipes de projetos, o comprometimento com o projeto medeia integralmente a relação entre a confiança e os comportamentos de compartilhamento de conhecimento (Buvik; Tvedt, 2017), demonstrando que o alinhamento com os objetivos coletivos é um

requisito para a tradução da confiança em ações efetivas de troca de saber.

A integração dos estudos analisados revela que a segurança psicológica e o compartilhamento de conhecimento não operam isoladamente, mas formam o núcleo de uma engrenagem que impulsiona a aprendizagem organizacional, a criatividade e a inovação interpessoal.

Quando líderes adotam posturas autênticas, humildes e inclusivas, e as organizações cultivam climas seguros e pautados na confiança, os colaboradores reduzem as posturas defensivas de ocultação de conhecimento e passam a contribuir ativamente com suas experiências. A segurança psicológica atua como o catalisador socioemocional essencial para transformar a motivação individual e a diversidade de equipes em capacidades tangíveis de geração e realização de ideias inovadoras (Gerpott *et al.*, 2019; Kmieciak, 2021; Mehmood *et a*l., 2022; Wang; Liu; Zhu, 2018).

Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento (LP + SP + CC)

A dinâmica das organizações intensivas em conhecimento exige a compreensão integrada de como comportamentos de liderança focados em pessoas, o clima interpessoal de segurança psicológica e o fluxo continuado de compartilhamento de conhecimento se articulam para promover a inovação, a criatividade e a aprendizagem organizacional.

Longe de constituírem fenômenos isolados, os estilos positivos de liderança e a segurança psicológica emergem como pilares antecedentes que viabilizam o compartilhamento de conhecimento,

superando as barreiras do risco interpessoal, da retenção de informações e de ambientes de trabalho adversos.

A literatura converge ao apontar que diferentes modalidades de liderança orientada ao suporte e aos valores éticos exercem um papel importante na promoção do comportamento de compartilhamento de conhecimento. A liderança transformacional sobressai-se ao estimular intelectualmente e motivar os colaboradores a compartilharem informações. De modo complementar, a liderança ética fomenta o compartilhamento do saber ao estabelecer padrões normativos apropriados, promover a equidade interpessoal e comunicar expectativas éticas transparentes.

Parâmetros semelhantes são observados na liderança autêntica, que favorece a abertura comunicativa por meio da autoconsciência, transparência relacional e orientação ao aprendizado. Adicionalmente, estilos como a liderança servidora, a liderança empreendedora e o uso do humor pelo líder mostram-se motores eficazes para remover barreiras hierárquicas e engajar os funcionários na troca fluida de experiências.

Ocorre, contudo, uma divergência quanto à força explicativa desses estilos: ao compararem diretamente diferentes modelos, Roy e Islam (2026) demonstram que a liderança servidora apresenta um impacto direto significativamente superior sobre o compartilhamento de conhecimento do que a liderança transformacional e a liderança empreendedora, explicando uma variação incremental de até 11,3% no comportamento de troca.

Em contraste com esses achados, Mrayyan, Al-Shaikh Ali e Mrayan (2023) identificam uma importante limitação contextual, constatando que a liderança autêntica percebida não previu diretamente o compartilhamento de conhecimento em ambientes acadêmicos de enfermagem, o que indica que a liderança positiva nem sempre atua de forma direta, necessitando da mediação de mecanismos interpessoais e do clima da equipe.

Um dos pontos centrais de convergência entre as investigações é o papel da segurança psicológica enquanto mecanismo mediador crítico que traduz o comportamento do líder em compartilhamento de conhecimento. A segurança psicológica reduz a percepção de risco interpessoal, permitindo que os colaboradores expressem ideias, admitam falhas e compartilhem seu conhecimento tácito sem receio de punição ou ridicularização.

Yin *et al.* (2020) detalham que a segurança psicológica medeia integralmente o efeito das dimensões de consideração individualizada e estimulação intelectual da liderança transformacional sobre a disposição de compartilhar informações. Por sua vez, Roy e Islam (2026) revelam que a segurança psicológica opera como um mediador mais expressivo para a liderança servidora e para a liderança empreendedora do que para a transformacional.

No entanto, a forma como a segurança psicológica se articula com o compartilhamento de conhecimento apresenta variações conceituais nos modelos testados: enquanto Mehmood *et al.* (2022), Banerjee e Chhabra (2026) e Elshanhaby *et al.* (2026) posicionam a segurança psicológica como um antecedente direto do compartilhamento de conhecimento.

Wang, Liu e Zhu (2018) propõem uma perspectiva distinta, na qual a segurança psicológica atua como mediadora da liderança humilde, enquanto o compartilhamento de conhecimento funciona como uma variável moderadora que fortalece o impacto da segurança psicológica sobre a criatividade.

Além da segurança psicológica, as dimensões da confiança interpessoal, da justiça organizacional e do afeto constituem vias relacionais para viabilizar a circulação do conhecimento. A liderança ética, em particular, fortalece o compartilhamento de conhecimento ao estruturar um ambiente percebido como justo e ao cultivar a confiança nos gestores.

Uma importante distinção teórica e empírica é apresentada por Tu *et al*. (2020), que diferenciam as facetas da confiança nos colegas, demonstrando que a confiança afetiva medeia a relação entre a liderança ética e o compartilhamento de conhecimento interequipes, ao passo que a confiança cognitiva não exerce mediação significativa sobre esse comportamento voluntário. Em uma abordagem complementar, Asadi, Nassirzadeh e Askarany (2026) e Junaidi (2024) comprovam que a percepção de justiça organizacional e a confiança institucional operam como mediadores conjuntos que legitimam a conduta do líder ético e estimulam a cooperação.

Do mesmo modo, Lei, Nguyen e Le (2019) e Park e Kim (2018) salientam que a confiança interpessoal é um antecedente direto do compartilhamento, sendo sustentada pelo suporte ativo do líder e alimentada pelo clima organizacional. Ha, Kim e Jeong (2025) avançam ao integrar a qualidade das relações interpessoais a um modelo de mediação serial, mostrando que a confiança e o respeito

gerados pela liderança transformacional fortalecem a estrutura das organizações de aprendizagem.

A eficácia com que a liderança e a segurança psicológica promovem o compartilhamento de conhecimento é altamente dependente de fatores condicionantes e moderadores ambientais. Khassawneh, Momany e Tabche (2026) revelam que o clima de equipe colaborativo atua como um moderador no primeiro estágio do processo, amplificando o efeito positivo da liderança transformacional sobre o compartilhamento de conhecimento e neutralizando potenciais conflitos de papéis.

De forma similar, Lei, Nguyen e Le (2019) constatam que o suporte explícito da liderança fortalece a associação positiva entre a confiança interpessoal e a disposição dos colaboradores em compartilhar conhecimentos.

No âmbito das capacidades organizacionais, Elshanhaby *et al*. (2026) demonstram um modelo de moderação no qual a liderança transformacional potencializa o efeito da segurança psicológica sobre o compartilhamento de conhecimento, enquanto a prontidão digital da instituição fortalece a conversão do conhecimento compartilhado em comprometimento com a inovação. Essa moderação pelo contexto é corroborada por Ali *et al*. (2025) no setor da construção civil, onde a segurança psicológica atua moderando o impacto da liderança transformacional específica para a segurança, tornando a disseminação de práticas operacionais substancialmente mais forte quando os trabalhadores se sentem psiquicamente protegidos.

Da mesma forma, Shahzad, Chilba e Arslan (2024) destacam qualitativamente que a diversidade, a inclusão e o reconhecimento formal são catalisadores que potencializam o papel da liderança autêntica no intercâmbio de saberes tácitos.

Em oposição aos fatores positivos, a literatura documenta barreiras e forças destrutivas que bloqueiam a segurança psicológica e inibem o compartilhamento de conhecimento. Yang *et al.* (2023) investigam a supervisão abusiva enquanto um estressor que esgota os recursos psicológicos dos subordinados, comprovando que o comportamento abusivo do líder destrói a segurança psicológica e reduz drasticamente a disposição dos colaboradores para compartilhar conhecimento.

Além disso, Yang *et al.* (2023) identificam uma importante moderação ambiental: em climas motivacionais focados no desempenho, nos quais impera a competição interna, a perda de segurança psicológica e o bloqueio do compartilhamento sob supervisão abusiva são intensificados; em contrapartida, um clima focado no domínio (*mastery climate*) atenua a perda de recursos interpessoais.

Em concordância sobre os efeitos corrosivos do ambiente relacional, Roy e Islam (2026) examinam o bullying no local de trabalho, demonstrando que essa manifestação de estresse social atua como um moderador negativo que enfraquece a relação positiva entre a segurança psicológica e o comportamento de compartilhamento de conhecimento.

Esses achados evidenciam de forma equilibrada que a presença de estressores ou lideranças tóxicas criam barreiras capazes de

neutralizar os benefícios de ambientes psicologicamente seguros.

Os estudos revisados estabelecem uma convergência consistente quanto aos benefícios e implicações do compartilhamento de conhecimento, posicionando-o como a engrenagem transformadora que converte recursos interpessoais em resultados estratégicos. No nível individual e de equipe, o compartilhamento de conhecimento impulsiona diretamente a criatividade dos funcionários, conforme evidenciado por Zeb, Abdullah, Hussain e Safi (2020), Mehmood *et al*. (2022) e Mrayyan, Al-Shaikh Ali e Mrayan (2023), ao permitir a combinação de perspectivas e o aumento da autoeficácia.

No nível dos processos organizacionais, Lei, Nguyen e Le (2019) e Khassawneh, Momany e Tabche (2026) comprovam que o intercâmbio de informações é crucial para alavancar a inovação de produtos, a inovação de processos e a capacidade inovadora global.

Do ponto de vista do desenvolvimento institucional, Park e Kim (2018) e Ha, Kim e Jeong (2025) demonstram que o comportamento de compartilhar conhecimento é o canal primário que viabiliza a aprendizagem organizacional e a sustentabilidade da criação do conhecimento. Além disso, Junaidi (2024) e Ali *et al*. (2025) ampliam as implicações práticas ao demonstrarem que o compartilhamento de conhecimento aumenta o engajamento no trabalho e promove comportamentos operacionais de segurança em setores de alto risco.

Ha, Kim e Jeong (2025), Banerjee e Chhabra (2026) e Mehmood *et al*. (2022) confirmam a eficácia de cadeias causais, nas quais os comportamentos do líder geram segurança psicológica e confiança,

que por sua vez estimulam o compartilhamento de conhecimento, culminando em criatividade, inovação ou estruturação de organizações de aprendizagem. Asadi, Nassirzadeh e Askarany (2026) e Roy e Islam (2026) demonstram a robustez de modelos de dupla mediação, nos quais vias cognitivo-afetivas (segurança psicológica) e relacionais (justiça e confiança) operam em paralelo.

Por fim, as contribuições de Elshanhaby *et al.* (2026), Shahzad, Chilba e Arslan (2024) e Yang *et al.* (2023) reforçam que o sucesso dessa arquitetura depende de um ecossistema holístico que combine liderança autêntica, ética e de suporte com clima inclusivo, prontidão digital e erradicação de práticas abusivas.

Conclui-se que o compartilhamento de conhecimento constitui o resultado emergente de uma liderança positiva articulada com um ambiente relacional justo e psicologicamente seguro.

A análise integrada evidencia que a relação entre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento não se configura como um processo exclusivamente linear, mas como uma arquitetura relacional e contextual. Os estudos indicam que práticas de liderança orientadas à ética, ao suporte, à abertura, ao respeito, à inclusão e à redução da distância hierárquica contribuem para a formação de condições psicossociais favoráveis à expressão dos colaboradores. Nesse processo, a Segurança Psicológica assume papel central ao reduzir os riscos interpessoais associados à exposição de ideias, dúvidas, erros e conhecimentos, embora sua posição varie entre antecedente, mediadora e condição moderadora nos diferentes modelos analisados.

A síntese evidencia, ainda, que confiança, justiça organizacional, suporte da liderança, reconhecimento e clima colaborativo constituem mecanismos relacionais complementares, enquanto supervisão abusiva, bullying, competição interna e assimetrias de poder podem restringir a circulação do conhecimento. O Compartilhamento de Conhecimento emerge, assim, como comportamento organizacional voluntário favorecido por condições relacionais que legitimam a participação e reduzem comportamentos defensivos.

Esses achados permitem avançar da identificação de estilos positivos de liderança para a compreensão das práticas de liderança capazes de favorecer a construção de ambientes psicologicamente seguros e propícios ao compartilhamento de conhecimento, constituindo uma base teórico-empírica para o desenvolvimento das etapas subsequentes desta pesquisa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta à pergunta de pesquisa, a Liderança Positiva orienta as práticas de compartilhamento de conhecimento ao atuar como o antecessor primário e o modelo ético no ambiente organizacional. Ao abdicar do controle autoritário e da coerção, estilos voltados a valores morais, tais como a liderança ética, servidora, transformacional e autêntica, estabelecem padrões éticos claros, reduzem a percepção de distância hierárquica e constroem a confiança interpessoal.

Embora os estudos analisados evidenciem relações consistentes entre Liderança Positiva, Segurança Psicológica e Compartilhamento de Conhecimento, permanece fragmentada a

compreensão sobre como esses construtos se articulam em uma mesma arquitetura organizacional. A Segurança Psicológica assume diferentes posições nos modelos examinados, ora como antecedente direto do compartilhamento, ora como mecanismo mediador e, em determinadas configurações, como condição moderadora. Paralelamente, confiança, justiça organizacional, suporte da liderança e características do clima organizacional emergem como mecanismos complementares, indicando a necessidade de modelos integrativos capazes de explicar essas relações de maneira contextualizada.

Os achados evidenciam, ainda, que o compartilhamento e a ocultação de conhecimento constituem comportamentos distintos, orientados por mecanismos motivacionais próprios, não devendo ser compreendidos simplesmente como polos opostos de um mesmo fenômeno. Essa distinção amplia a compreensão sobre o papel da Segurança Psicológica, uma vez que a redução do medo, do silêncio e das posturas defensivas não implica, necessariamente, a ocorrência automática de comportamentos ativos de compartilhamento.

A literatura apresenta evidências sobre os efeitos de diferentes estilos positivos de liderança, mas permanece menos consolidada a tradução dessas evidências em um conjunto articulado de práticas de liderança que possa orientar gestores na formação intencional de ambientes psicologicamente seguros e favoráveis ao compartilhamento de conhecimento.

Como sugestão central para pesquisas futuras, evidencia-se a necessidade de expandir as investigações para além dos eixos anglo-saxão e asiático, uma vez que se identificou uma relativa

escassez de pesquisas empíricas realizadas na América Latina, especialmente no Brasil.

Como contribuição teórica, a revisão permite compreender a Liderança Positiva, a Segurança Psicológica e o Compartilhamento de Conhecimento como elementos interdependentes de uma arquitetura relacional, na qual comportamentos de liderança orientados à ética, ao suporte, à abertura, ao respeito e à inclusão contribuem para reduzir riscos interpessoais e favorecer a circulação voluntária do conhecimento. Ao mesmo tempo, os resultados demonstram que essa relação não é linear nem uniforme, sendo condicionada por mecanismos relacionais e características do contexto organizacional.

NOTA DE TRANSPARÊNCIA TECNOLÓGICA E AUTORIA

Os autores declaram que a propriedade intelectual, a concepção teórica, a análise dos dados e a redação final deste artigo são de sua exclusiva autoria e responsabilidade. As ferramentas de inteligência artificial Manus (Manus 2.0, 2026), NotebookLM, atualmente denominado Gemini Notebook (Google, 2026), e ChatGPT (GPT-6; OpenAI, 2026) foram utilizadas como apoio técnico durante o desenvolvimento do trabalho, incluindo o refinamento gramatical e a organização de informações a partir das fontes consultadas. Seu uso não substituiu o julgamento crítico, as decisões metodológicas ou a contribuição intelectual dos pesquisadores, que permanecem integralmente responsáveis pelo conteúdo apresentado.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Código de

Financiamento 001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABID, M. O. et al. Disengaged Morals, Unsafe Silence: Investigating the Psychological Safety–Injury Reporting Relationship. SAGE Open, v. 16, n. 3, p. 1-14, 2026.

AFSAR, B.; MASOOD, M.; UMRANI, W. A. The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. Personnel Review, v. 48, n. 5, p. 1186-1208, 2019.

AHMAD, I.; GAO, Y.; SU, F.; KHAN, M. K. Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. European Journal of Innovation Management, v. 26, n. 3, p. 757-773, 2021.

AHMAD, I.; UMRANI, W. A. The impact of ethical leadership style on job satisfaction: mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. Leadership & Organization Development Journal, v. 40, n. 5, p. 534-547, 2019.

AHMED, Hareer Fatima; HOSSEINIAN-FAR, Amin; KHANDAN, Rasoul; SARWAR, Dilshad; E-FATIMA, Khushboo. Knowledge Sharing in the Supply Chain Networks: A Perspective of Supply Chain Complexity Drivers. Logistics, v. 6, n. 3, p. 66, 2022.

AL NUAIMI, Mouza; JABEEN, Fauzia. A study of factors influencing knowledge transfer in organisations in the United Arab Emirates. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 69, n. 1, p. 171-188, 2020.

AL-HUSSEINI, S.; EL BELTAGI, I.; MOIZER, J. Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. International Journal of Leadership in Education, v. 24, n. 5, p. 1-22, 2019.

ALI, Mohamed; IYIOLA, Kolawole; ALZUBI, Ahmad; ALJUHMANI, Hasan Yousef. Using Safety-Specific Transformational Leadership to Improve Safety Behavior Among Construction Workers: Exploring the Role of Knowledge Sharing and Psychological Safety. Buildings, v. 15, n. 18, p. 3340, 2025.

AlNuaimi, B. K.; Singh, S. K.; Ren, S.; Budhwar, P.; Vorobyev, D. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. Journal of Business Research, v. 145, p. 636-648, 2022.

ARAYA-PIZARRO, Sebastian Cristián; VARAS-MADRID, Carlos Patricio. Atributos determinantes de la transferencia del conocimiento: una revisión de la situación de las pymes del sector industrial de Coquimbo, Chile. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, v. 27, n. 1, p. 107-128, 2019.

ASADI, Hossein; NASSIRZADEH, Farzaneh; ASKARANY, Davood. Ethical Leadership as a Catalyst for Positive Relationships: How Fairness and Trust Encourage Knowledge Sharing in Audit Firms. MDPI, 2026.

AVEN, Brandy; ZHANG, Evelyn Ying. Social Distance and Knowledge Transformation: The Effects of Social Network Distance on Organizational Learning. Sociological Science, v. 3, p. 1104-1130, 2016.

AZEEM, Muhammad; AHMED, Munir; HAIDER, Sajid; SAJJAD, Muhammad. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, v. 66, p. 101635, 2021.

BANERJEE, Pratyush; CHHABRA, Bindu. Linking leader humor to innovative work behavior: a mixed-method investigation. The Learning Organization, v. 33, n. 1, p. 129-154, 2026.

BAVIK, Y. L.; TANG, P. M.; SHAO, R.; LAM, L. W. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. The Leadership Quarterly, v. 29, n. 2, p. 322-332, 2018.

BEDNALL, T. C.; RAFFERTY, A. E.; SHIPTON, H.; SANDERS, K.; JACKSON, C. J. Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? British Journal of Management, v. 29, n. 4, p. 796-816, 2018.

BENCSIK, Andrea; JUHASZ, Timea. Impacts of informal knowledge sharing (workplace gossip) on organisational trust. Economics & Sociology, v. 13, n. 1, p. 257-270, 2020.

BESTE, Teresa. Knowledge Transfer in a Project-Based Organization Through Microlearning on Cost-Efficiency. Project Management Journal, v. 54, n. 3, p. 301-314, 2023.

BISWAS, D. D.; SENGUPTA, R. Leading with ethics, speaking with courage: unpacking the voice pathways in Indian workplaces. International Journal of Ethics and Systems, 2025.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos

organizacionais. Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BUVIK, M. P.; TVEDT, S. D. The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship Between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. Project Management Journal, v. 48, n. 2, p. 5-21, 2017.

CAI, Z. et al. How enterprise social media usage affects employee agility performance: A sequential mediation model. International Journal of Information Management, v. 38, n. 1, p. 52-63, 2018.

CANEL-ORTEGA, F. et al. Mediating effect of learning behavior on psychological safety and job performance of nursing professionals. Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 47, e20250268, p. 1-10, 2026.

CAO, F.; ZHANG, H. Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: a moderated-mediation model. Chinese Management Studies, v. 14, n. 3, p. 661-673, 2020.

CHANG, Y.-Y.; CHANG, C.-Y.; CHEN, Y. C. K.; SEIH, Y.-T.; CHANG, S.-Y. Participative leadership and unit performance: evidence for intermediate linkages. Leadership & Organization Development Journal, v. 41, n. 3, p. 334-355, 2020.

CHANG, Y.-Y.; CHAO, W\.-C.; CHANG, C.-Y.; CHI, H.-R. Transformational leadership influence on unit performance: Cross-level moderated mediation evidence. Leadership & Organization Development Journal, v. 39, n. 4, p. 554-570, 2018.

CHEN, H. et al. Creative time pressure, work passion, team psychological safety climate and knowledge hiding. Frontiers in

Psychology, v. 13, art. 937304, p. 1-16, 2022.

CHEN, X.; LIN, W.; XU, A. Research on the influence mechanism of creative time pressure on employee knowledge hiding: Evidence from creative service enterprises in China. Frontiers in Psychology, v. 13, art. 937304, p. 1-17, 2022.

CHINELATO, R. S. C. et al. Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. Anales de Psicología, v. 36, n. 2, p. 348-360, 2020.

CHOI, S. B.; KIM, K.; ULLAH, S. M. E.; KANG, S.-W. How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. Personnel Review, v. 45, n. 3, p. 459-479, 2016.

CHUGHTAI, A. A. Servant leadership and follower outcomes: mediating effects of organizational identification and psychological safety. The Journal of Psychology, v. 150, n. 7, p. 866-880, 2016.

CIVILE, M.; PEPPER, J. Invisible boundaries, visible impact: the role of psychological safety in dual learning environments. Higher Education, Skills and Work-Based Learning, v. 16, n. 2, p. 701-715, 2026.

Coronado Espinoza, J. J.; Baldeos Ardian, L. A.; Ramos y Yovera, S. E.; Lioo Jordan, F. M.; Neri Ayala, A. C. Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). Suma de Negocios, v. 14, n. 31, p. 95-104, 2023.

CURADO, C.; VIEIRA, S. Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. Personnel Review, v. 48, n. 6, p. 1449-1468, 2019.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; MORO CABERO, María Manuela. Inter-relações entre gestão do conhecimento e memória organizacional. Palabra Clave (La Plata), v. 10, n. 1, e106, 2020.

DE HOOGH, A. H. B.; ALMEIDA, J. G.; FRANCO, V. R.; PORTO, J. B. Harmful Leader Behaviors: Toward an Increased Understanding of How Different Forms of Unethical Leader Behavior Can Harm Subordinates. Journal of Business Ethics, v. 174, p. 1-24, 2021.

DENG, H. et al. Slacking off in comfort: A dual-pathway model for psychological safety climate. Journal of Management, v. 45, n. 3, p. 1114-1144, 2019.

DING, Xiu-Hao; HE, Yuanqiong; WU, Jiang; CHENG, Chen. Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick. Chinese Management Studies, v. 10, n. 3, p. 593-614, 2016.

DONG, Yuntao; BARTOL, Kathryn M.; ZHANG, Zhi-Xue; LI, Chenwei. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. Journal of Organizational Behavior, v. 38, n. 3, p. 439-458, 2017.

DUARTE, P.; BERNARDES, S. "Pensar fora da caixa..." Um Projeto de Liderança Participativa: Uma parceria de uma Unidade Cirúrgica, com o Serviço de Saúde Ocupacional, na promoção de ambientes

de trabalho saudáveis. Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online, v. 17, esub0436, p. 1-12, 2024.

EDMONDSON, A. C. et al. Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. Research in Human Development, v. 13, n. 1, p. 65-83, 2016.

EDMONDSON, A. C.; BRANSBY, D. P. Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 55-78, 2023.

ELDOR, L.; HODOR, M.; CAPPELLI, P. The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, v. 177, art. 104255, p. 1-16, 2023.

ELSHANHABY, Wael; AHMED, Najlaa; NOURELDIN, Amr; LEILA, Moustafa; ABDELMUTALIB, Ibrahim; ABOUELDAHAB, Mohamed; ATTIEA, Ahmed. Unfolding the Relationship Between Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Innovation Commitment in Private Higher Education Institutions in Egypt. MDPI, 2026.

FAJARDO-CASTRO, L. V. et al. Transformational Leadership, Organizational Climate, and the Mediating Role of Psychological Safety. Acta Colombiana de Psicología, v. 28, n. 1, p. 1-23, 2025.

GANGULY, Anirban; TALUKDAR, Asim; CHATTERJEE, Debdeep. Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. Journal of Knowledge Management, v. 23, n. 6, p. 1105-1135, 2019.

GAO, P. et al. Team psychological safety climate, constructive controversy, authority differentiation, and team innovation. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, v. 28, n. 1, p. 317-324, 2024.

GERPOTT, F. H.; LEHMANN-WILLENBROCK, N.; WENZEL, R.; VOELPEL, S. C. Age diversity and learning outcomes in organizational training groups: the role of knowledge sharing and psychological safety. The International Journal of Human Resource Management, v. 30, n. 1, p. 1-27, 2019.

GHAFOOR, A.; HAAR, J. A climate and personality approach towards creativity behaviours: A moderated mediation study. Journal of Management & Organization, p. 1-18, 2021.

Ghosh, K.; Khatri, N. Does servant leadership work in hospitality sector: A representative study in the hotel organizations. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 34, p. 1-11, 2017.

Godoy, M. T. T.; Mendonça, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 4, p. 742-755, 2020.

GUIMARÃES, M. S.; FIALHO, P.; ANDRADE, M. D. The Role of Autonomy in Defining Work Arrangements and Its Effect on Psychological Safety. International Journal of Psychological Research, v. 18, n. 2, p. 1-12, 2025.

GUO, Ying; ZHANG, Jianan. Investigating the antecedents of EMNEs' expatriate knowledge transfer behaviors in developing economies. Journal of Knowledge Management, v. 28, n. 9, p. 2573-2596, 2024.

GUTIÉRREZ ÁLVAREZ, A. K. et al. Gestión de seguridad psicológica, su efectividad durante la emergencia sanitaria por COVID-19. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, v. 13, n. 4, e1471, p. 1-12, 2023.

HA, Yob; KIM, Kyung Nam; JEONG, Shinhee. The impact of transformational leadership on knowledge creation: a serial mediation of interpersonal relationships and learning organizations. European Journal of Training and Development, v. 49, n. 10, p. 50-66, 2025.

HAESEBROUCK, Katlijn; COOLS, Martine; VAN DEN ABBEELE, Alexandra. Status Differences and Knowledge Transfer: The Effect of Incentives. The Accounting Review, v. 93, n. 5, p. 213-234, 2018.

HAN, S.-H.; SEO, G.; LI, J.; YOON, S. W. The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. Human Resource Development International, v. 19, n. 2, p. 98-115, 2016.

Hanaysha, J. R.; Ajith Kumar, V. V.; In'airat, M.; Paramasiah, C. Impact of servant and ethical leadership styles on employee creativity in higher education sector: The mediating role of organizational citizenship behaviour. Arab Gulf Journal of Scientific Research, v. 40, n. 1, p. 79-98, 2022.

Hoang, Q. T. K. The impact of servant leadership and transformational leadership on employees' service recovery performance: a comparative analysis. The Learning Organization, v. 33, n. 1, p. 155-174, 2024.

Hoch, J. E.; Bommer, W. H.; Dulebohn, J. H.; Wu, D. Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. Journal of Management, v. 44, n. 2, p. 501-529, 2018.

HU, J. et al. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. Journal of Applied Psychology, v. 103, n. 3, p. 313-323, 2018.

HU, Y.; ZHU, L.; ZHOU, M.; LI, J.; MAGUIRE, P.; SUN, H.; WANG, D. Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. Frontiers in Psychology, v. 9, art. 1718, 2018.

HUANG, C.-Y.; LIU, Y.-C. Influence of need for cognition and psychological safety climate on information elaboration and team creativity. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 31, n. 1, p. 102-116, 2021.

Huang, S.; Li, M.-W.; Chang, T.-W. Transformational Leadership, Ethical Leadership, and Participative Leadership in Predicting Employee Engagement: Psychological Conditions as Mediators. Frontiers in Psychology, v. 12, art. 658727, p. 1-14, 2021.

IQBAL, A.; LATIF, K. F.; AHMAD, M. S. Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. Leadership & Organization Development Journal, v. 41, n. 6, p. 813-827, 2020.

ISSAC, A. C.; BEDNALL, T. C.; BARAL, R.; MAGLIOCCA, P.; DHIR, A. The effects of expert power and referent power on knowledge sharing

and knowledge hiding. Journal of Knowledge Management, v. 27, n. 2, p. 383-403, 2023.

JAVED, B.; NAQVI, S. M. M. R.; KHAN, A. K.; ARJOON, S.; TAYYEB, H. H. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of psychological safety. Journal of Management & Organization, v. 25, n. 1, p. 117-136, 2019.

JEON, M.; YIN, M. Status distance and employee innovation: the roles of knowledge sharing and psychological safety in South Korean high-tech firms. Asia Pacific Business Review, p. 1-22, 2026.

JIANG, Y.; CHEN, C. C. Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. Journal of Management, v. 44, n. 5, p. 1819-1847, 2018.

JIN, X.; JANG, E.-M. Ethical leadership and innovative behavior: mediating role of voice behavior and moderated mediation role of psychological safety. Sustainability, v. 14, n. 9, art. 5125, 2022.

JUNAIDI, Junaidi. The role of ethical leadership to employees work engagement: a social learning theory perspective. International Journal of Social Economics, v. 51, n. 7, p. 884-898, 2024.

KHAN, N. A.; KHAN, A. N. What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? Government Information Quarterly, v. 36, n. 4, p. 101373, 2019.

KHAN, N. U.; ZADA, M.; ESTAY, C. Servant leadership and employee prosocial rule-breaking: the underlying effects of psychological

safety and compassion at work. PLoS ONE, v. 18, n. 4, art. e0282832, 2023.

KHASSAWNEH, Osama; MOMANY, Munther Talal; TABCHE, Ibrahim. Exploring the relationship between transformational leadership and team innovation: the moderating role of collaborative team climate. European Journal of Innovation Management, v. 29, n. 1, p. 135-155, 2026.

KIM, E.-J.; PARK, S. The role of transformational leadership in citizenship behavior: organizational learning and interpersonal trust as mediators. International Journal of Manpower, v. 40, n. 7, p. 1347-1360, 2019.

KIM, E.-J.; PARK, S. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. Leadership & Organization Development Journal, v. 41, n. 6, p. 761-775, 2020.

KMIECIAK, R. Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. European Journal of Innovation Management, v. 24, n. 5, p. 1832-1859, 2021.

KOOPMANN, J. et al. Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. Journal of Applied Psychology, v. 101, n. 7, p. 940-957, 2016.

KYAMBADE, M.; NKURUNZIZA, G.; SEWANTE, L.; NAMATOVU, A.; TUSHABE, M. Servant leadership and healthy work relationships in university context: a moderated mediation analysis of psychological safety and socially responsible leadership. Cogent Education, v. 11, n. 1, art. 2418802, 2024.

LABAFI, Somayeh. Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations: a qualitative study of software industry. AD-minister, n. 30, p. 131-148, 2017.

LE, P. B.; LEI, H. Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. Journal of Knowledge Management, v. 23, n. 3, p. 527-547, 2019.

Le, P. B.; Lei, H. How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. Journal of Knowledge Management, v. 23, n. 3, p. 527-547, 2019.

LE, P. B.; LEI, H. The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. Journal of Knowledge Management, v. 22, n. 3, p. 521-537, 2018.

LEE, J.; KIM, S. L.; YUN, S. Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus. The International Journal of Human Resource Management, v. 34, n. 5, p. 1044-1069, 2023.

LEE, Ji Hoon; DAI, Ye; ESLAMDOUST, Sina. Unraveling the dynamics of supervisor-subordinate knowledge sharing: a study of South Korean police officers. Journal of Knowledge Management, v. 29, n. 3, p. 915-936, 2025.

LEI, H.; GUI, L.; LE, P. B. Linking transformational leadership and frugal innovation: the mediating role of tacit and explicit knowledge

sharing. Journal of Knowledge Management, v. 25, n. 7, p. 1832-1852, 2021.

LEI, H.; NGUYEN, T. T.; LE, P. B. How knowledge sharing connects interpersonal trust and innovation capability: The moderating effect of leadership support. Chinese Management Studies, v. 13, n. 2, p. 276-298, 2019.

LIN, Huan; WANG, Guohong; ZONG, Qilong. How knowledge sharing and protection in strategic alliances affects technological innovation in high-tech manufacturing firms. Journal of Knowledge Management, v. 29, n. 1, p. 103-127, 2025.

LIN, K.-J.; HSIEH, Y.-H.; LIAN, W\.-S. Knowledge sharing and personality traits moderated by transformational leadership. Human Systems Management, v. 37, n. 1, p. 67-80, 2018.

LIU, W.; ZHANG, P.; LIAO, J.; HAO, P.; MAO, J. Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification. Management Decision, v. 54, n. 1, p. 130-147, 2016.

LIU, X.; HUANG, Y.; KIM, J.; NA, S. How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. Sustainability, v. 15, n. 4, art. 3452, 2023.

LU, X.; ZHOU, H.; CHEN, S. Facilitate Knowledge Sharing by Leading Ethically: the Role of Organizational Concern and Impression Management Climate. Journal of Business and Psychology, v. 34, n. 4, p. 539-553, 2019.

Lumpkin, A.; Achen, R. M. Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. Journal of Leadership Studies, v. 12, n. 1, p. 15-30, 2018.

LV, W. Q.; SHEN, L. C.; TSAI, C.-H.; SU, C.-H.; KIM, H. J.; CHEN, M.-H. Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: an investigation of psychological safety and organizational identification. International Journal of Hospitality Management, v. 101, art. 103114, 2022.

MA, Y.; FARAZ, N. A.; AHMED, F.; IQBAL, M. K.; SAEED, U.; MUGHAL, M. F.; RAZA, A. Curbing nurses' burnout during COVID-19: the roles of servant leadership and psychological safety. Journal of Nursing Management, v. 29, n. 8, p. 2383-2391, 2021.

Maharani, A.; Tamara, D. The role of disruption in the impact of multiple leadership styles on bank performance: evidence from Indonesia. Banks and Bank Systems, v. 19, n. 3, p. 151-163, 2024.

MASA'DEH, R.; OBEIDAT, B. Y.; TARHINI, A. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. Journal of Management Development, v. 35, n. 5, p. 681-705, 2016.

MATHRANI, Sanjay; EDWARDS, Benjamin. Knowledge-Sharing Strategies in Distributed Collaborative Product Development. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 6, n. 4, p. 194, 2020.

MEHMOOD, M. S.; JIAN, Z.; AKRAM, U.; AKRAM, Z.; TANVEER, Y. Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. Personnel Review, v. 51, n. 9, p. 2404-2425, 2022.

MEN, C.; FONG, P. S. W.; HUO, W.; ZHONG, J.; JIA, R.; LUO, J. Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. Journal of Business Ethics, v. 166, n. 3, p. 461-472, 2020.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

Meyer, M.; Sison, A. J. G.; Ferrero, I. How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. Canadian Journal of Administrative Sciences, v. 36, n. 3, p. 390-403, 2018.

MOAKE, T. R.; OH, N.; STEELE, C. R. The importance of team psychological safety climate for enhancing younger team members' innovation-related behaviors in South Korea. International Journal of Cross Cultural Management, v. 19, n. 3, p. 353-368, 2019.

MOIN, M. F.; OMAR, M. K.; WEI, F.; RASHEED, M. I.; HAMEED, Z. Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. Current Issues in Tourism, v. 24, n. 16, p. 2269-2277, 2021.

MORENO, Valter; CAVAZOTTE, Flávia; DUTRA, Janicélio Pereira. Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento

de Conhecimento no Ambiente de Trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 4, p. 283-299, 2020.

MRAYYAN, Majd T.; AL-SHAIKH ALI, Marwan H.; MRAYAN, Manar. 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, v. 48, p. 163-172, 2023.

MUHAMMED, S.; ZAIM, H. Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. Journal of Knowledge Management, v. 24, n. 10, p. 2458-2489, 2020.

MUNAWAR, S.; YOUSAF, H. Q.; AHMED, M.; REHMAN, S. 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, v. 43, p. 8186-8199, 2024.

NAJAFI-TAVANI, Z.; ROBSON, M. J.; ZAEFARIAN, G.; ANDERSSON, U.; YU, C. Building subsidiary local responsiveness: (When) does the directionality of intrafirm knowledge transfers matter? Journal of World Business, v. 53, n. 4, p. 475-492, 2018.

NERSTAD, C. G. L.; SEARLE, R.; ČERNE, M.; DYSVIK, A.; ŠKERLAVAJ, M.; SCHERER, R. Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. Journal of Organizational Behavior, v. 39, n. 4, p. 429-447, 2018.

NGUYEN, D. T. N. et al. Psychological safety climate and workplace bullying in Vietnam's public sector. Public Management Review, v.

19, n. 10, p. 1415-1436, 2017.

NGUYEN, M. V.; THUC, L. D.; NGUYEN, T. T. PESTEL analysis of corporate social responsibility performance in construction organizations. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 31, n. 4, p. 3243-3262, 2024.

NGUYEN, M.; TRINH, N.; MALIK, A. Knowledge sharing and telework in the new workplace: the role of organizational support in shaping employee outcomes. German Journal of Human Resource Management, v. 40, n. 1, p. 1-29, 2026.

NGUYEN, T.-M.; SIRI, N. S.; MALIK, A. Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. Journal of Knowledge Management, v. 26, n. 1, p. 70-87, 2022.

NIELSEN, M. B.; SKOGSTAD, A.; MATTHIESEN, S. B.; EINARSEN, S. The importance of a multidimensional and temporal design in research on leadership and workplace safety. The Leadership Quarterly, v. 27, n. 1, p. 142-155, 2016.

OK, C.; CHOI, M.; KIM, H. E. The effect of psychological safety climate on voice behavior in Chinese technology innovation companies: focusing on the moderating effect of guanxi with team leaders. Sustainability, v. 17, n. 15, art. 7139, 2025.

PARK, S.; KIM, E.-J. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, v. 22, n. 6, p. 1408-1423, 2018.

PENG, J.; WANG, Z.; CHEN, X. Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. Journal of Business Ethics, v. 159, n. 2, p. 419-433, 2019.

PEREIRA, M. T.; CHAVES, M. S. Psychological Safety in Remote Work: Influencing Factors for Information Technology Professionals. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 24, e25380, p. 1-10, 2024.

PINTO, Letícia José Rodrigues; VELOSO, Ana; OLIVEIRA, Ana Teresa Ferreira; SILVA, Isabel. A influência do work engagement e da confiança, na transferência de conhecimento tácito: uma proposta de modelo. Estudios Gerenciales, v. 37, n. 161, p. 610-621, 2021.

POPOOLA, S. O. The Moderating Effect of Transformational Leadership on Relationship between Organizational Silence and Knowledge Transfer among Librarians in Federal Universities in Southern Nigeria. International Journal of Information Science and Management, v. 19, n. 2, p. 80-92, 2021.

QIAN, J.; ZHANG, W.; QU, Y.; WANG, B.; CHEN, M. The Enactment of Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Availability and Team Psychological Safety Climate. Frontiers in Psychology, v. 11, art. 551366, p. 1-11, 2020.

QIU, X.; HAUGLAND, S. A.; CASSIA, F. Tacit knowledge transfer in strategic alliances: the roles of theory of mind and interpersonal trust. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 40, n. 5, p. 1131-1145, 2025.

RABIUL, M. K.; KARATEPE, O. M.; AL KARIM, R.; PANHA, I. M. An investigation of the interrelationships of leadership styles,

psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: a sequential mediation model. International Journal of Hospitality Management, v. 109, art. 103389, 2023.

RAHOO, Liaquat Ali; MEMON, Muhammad; KANDHRO, Sirajul Haq; ABBASI, Zareen; KHAN, Muhammad Ali. Knowledge Transfer and Knowledge Sharing tools used by Employees of Higher Education Institutions of Pakistan: Mediating Role Motivation. Library Philosophy and Practice (e-journal), 6401, 2021.

RAMALHO, M. C. K.; PORTO, J. B. Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. Psico-USF, Bragança Paulista, v. 26, n. 1, p. 165-176, 2021.

RASHEED, Muhammad Imran; PITAFI, Abdul Hameed. Task structure and knowledge transfer: leveraging employee agility performance in an ESM environment. Enterprise Information Systems, v. 18, n. 2, 2024.

RAZIQ, M.; RAZIQ, M. M.; MOAZZAM, M.; SHAMOUT, M. D. Leadership styles, knowledge sharing (attitudes and behaviors) and project success: insights from theory of reasoned action and social exchange theory. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 74, n. 8, p. 2816-2838, 2025.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, 2007.

ROY, Ishita; ISLAM, Rawshan. Beyond transformational: how servant leadership fosters knowledge sharing through psychological safety and trust. Journal of Knowledge Management, v. 30, n. 4, p. 1563-1582, 2026a.

ROY, Ishita; ISLAM, Rawshan. Entrepreneurial and servant leadership in knowledge sharing: unveiling the roles of psychological safety and workplace bullying. The Learning Organization, v. 33, n. 4, p. 657-680, 2026b.

Santiago-Torner, C. Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. Revista Universidad y Empresa, v. 25, n. 45, art. e13169, p. 1-31, 2023.

SBRISSA, E. C. C. C.; BIDO, D. S.; VIEIRA, A. M. Antecedentes do aprendizado a partir do erro no local de trabalho. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 30, n. 3, p. 1252-1284, 2024.

SCHOMBACHER, Hanno; LAHORTE, Philippe; VISTISEN, Lars; VERSLUIS, Anton; MARTINS, Fernando Correia; MEYER, Wolfram; PATRAS, Paula; BARDELLA, Xavier; ROUX, Florence; KREUTER, Angela; SCOTT, Jeremy. Continuous Knowledge Transfer – A pragmatic approach to knowledge sharing in the European Patent Office. World Patent Information, v. 47, p. 1-11, 2016.

SERENKO, Alexander; BONTIS, Nick. Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. Journal of Knowledge Management, v. 20, n. 6, p. 1199-1224, 2016.

SHAFIQUE, I.; AHMAD, B.; KALYAR, M. N. How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. European Journal of Innovation Management, v. 23, n. 1, p. 114-133, 2020.

SHAHZAD, F.; CHILBA, S.; ARSLAN, A. Tacit knowledge exchange among senior management educators: A qualitative study. The International Journal of Management Education, v. 22, n. 2, art. 100973, p. 1-14, 2024.

SHANG, L.; YANG, L. A cross-level study of the relationship between ethical leadership and employee constructive deviance: effects of moral self-efficacy and psychological safety climate. Frontiers in Psychology, v. 13, art. 964787, 2022.

SHAO, Jun Jie; ARISS, Akram Al. Knowledge transfer between self-initiated expatriates and their organizations: Research propositions for managing SIEs. International Business Review, v. 29, n. 1, 101634, 2020.

SHAO, Z.; FENG, Y.; WANG, T. Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. Behaviour & Information Technology, v. 36, n. 2, p. 1-15, 2016.

SHEN, Y.; HU, Z.; HON, C. K. H.; DONG, H.; HE, C.; XU, Z.; YIN, S. How does project team leaders' intellectual stimulation associate with construction personnel's psychological safety climate? A partial least squares structural equation modeling approach. Buildings, v. 16, art. 1205, 2026.

SHERF, E. N.; PARKE, M. R.; ISAAKYAN, S. Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout. Academy of Management Journal, v. 64, n. 1, p. 114-148, 2021.

Shi, S.; Zhou, M. Servant leadership, transformational leadership, and customer satisfaction: An implicit leadership theories perspective. Business Ethics, the Environment & Responsibility, v. 32, n. 1, p. 371-383, 2023.

SILLA, I.; GAMERO, N. Psychological safety climate and professional drivers' wellbeing: The mediating role of time pressure. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, v. 53, p. 84-92, 2018.

SILVA, Samuel Araujo Gomes da; DUARTE, Roberto Gonzalez; CASTRO, José Márcio de. Transferência de conhecimento na cooperação internacional: o caso Farmanguinhos – SMM. Revista de Saúde Pública, v. 51, p. 103, 2017.

SINGH, Sanjay Kumar; GUPTA, Shivam; BUSSO, Donatella; KAMBOJ, Shampy. Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. Journal of Business Research, v. 128, p. 788-798, 2021.

Song, Y.; Zheng, G.; Wang, Y. Innovation of social workers under different leadership styles: An experimental vignette study. Research on Social Work Practice, v. 33, n. 7, p. 755-768, 2022.

SOUSA, Nuno M.; COSTA, Carlos J.; APARICIO, Manuela. Ba: Um Fator Determinante no Uso de Sistemas de Gestão do conhecimento. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. 22, p. 1-19, 2017.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein, São Paulo, v. 8, n. 1, pt. 1, p. 102-106, 2010.

SWANSON, E.; KIM, S.; LEE, S.-M.; YANG, J.-J.; LEE, Y.-K. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. Journal of Hospitality and Tourism Management, v. 42, p. 88-96, 2020.

TAN, K.-L.; HII, I. S. H.; TAN, S. R.; CHAM, T.-H. Does ethical leadership always improve individual competitive productivity? Examining knowledge management behavior via motivational pathways. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, v. 56, n. 1, p. 305-326, 2026.

Tasneem, K. A.; Quresh, S. F. The Role of Leadership Behaviours and Organizational Culture on Effective Knowledge Sharing; Case of State-owned Enterprises in Pakistan. St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences, v. 6, n. 2, p. 168-193, 2020.

TAYYEB, H. H. et al. Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. Anales de Psicología, v. 36, n. 2, p. 695-711, 2020.

TU, Y.; LU, X.; CHOI, J. N.; GUO, W. Ethical leadership and team-level creativity: mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. Journal of Business Ethics, v. 159, n. 2, p. 551-565, 2019.

TU, Y.; ZHANG, Y.; LU, X.; WANG, S. Differentiating two facets of trust in colleagues: How ethical leadership influences cross-team knowledge sharing. Leadership & Organization Development Journal, v. 41, n. 1, p. 88-100, 2020.

TUAN, L. T. How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. International Journal of

Public Sector Management, v. 29, n. 1, p. 91-108, 2016.

VO, B.; QUY, H. T. K. Safe skies begin with safe voices: leadership and reporting in aviation. Journal of Air Transport Management, v. 137, art. 103072, 2026.

WADEI, K. A.; CHEN, L.; FREMPONG, J.; APPIENTI, W. A. The mediation effect of ethical leadership and creative performance: a social information processing perspective. The Journal of Creative Behavior, v. 55, n. 1, p. 241-254, 2021.

Walsh, B. M.; Lee, J.; Jensen, J. M.; McGonagle, A. K.; Samnani, A.-K. Positive Leader Behaviors and Workplace Incivility: the Mediating Role of Perceived Norms for Respect. Journal of Business and Psychology, v. 33, n. 4, p. 495-508, 2018.

WANG, Changfeng; HU, Qiying. Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. Technovation, v. 94-95, 102010, 2020.

WANG, H.-F.; CHEN, Y.-C.; YANG, F.-H.; JUAN, C.-W. Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: the mediating effect of psychological safety. Social Behavior and Personality, v. 49, n. 5, art. e9712, 2021.

WANG, W.; KANG, S.-W.; CHOI, S. B. Servant leadership and creativity: a study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. Frontiers in Psychology, v. 12, art. 807070, 2022.

WANG, W\.-T.; WANG, Y.-S.; CHANG, W\.-T. Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on

employees' knowledge sharing intentions. Journal of Knowledge Management, v. 23, n. 6, p. 1039-1076, 2019.

WANG, Y.; LIU, J.; ZHU, Y. Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation. Frontiers in Psychology, v. 9, art. 1727, 2018.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WU, W\.-L.; LEE, Y.-C. Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. International Journal of Environmental Research and Public Health, v. 17, n. 7, p. 2615, 2020.

WU, W\.-L.; LEE, Y.-C. Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. Journal of Knowledge Management, v. 21, n. 2, p. 474-491, 2017.

XIA, N. et al. Sharing psychological safety climate at the group level among construction workers: The roles of group identification. Journal of Construction Engineering and Management, v. 151, p. 988-1019, 2025.

Xu, Y.; Hu, W. Linking servant leadership to employees' knowledge sharing: the role of thriving at work and organizational identification. Current Psychology, v. 43, n. 35, p. 31517-31529, 2024.

XU, Z.; GONG, J.; QU, Y.; SUN, X. Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of

knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. Journal of Innovation & Knowledge, v. 8, n. 3, art. 100408, p. 1-12, 2023.

YAN, Bingwen; MALADZHI, Rendani Wilson. Enhancing Knowledge Transfer: Exploring Intergenerational Dynamics at an Engineering Company in Cape Town. International Journal of Knowledge Management, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2025.

YANG, Jing; SHEN, Chuangang; JIANG, Cuiling; HE, Peixu. Abusive Supervision and Employee Knowledge Sharing: The Roles of Psychological Safety and Perceived Motivational Climate. SAGE Open, v. 13, n. 1, p. 1-13, 2023.

YANG, M.; LUU, T. T.; HOANG, G. Enhancing Service Recovery Performance Through Ethical Leadership: A Multilevel Curvilinear Investigation. Journal of Service Research, v. 28, n. 3, p. 489-508, 2025.

YAO, Z.; LUO, J.; ZHANG, X. Gossip is a fearful thing: the impact of negative workplace gossip on knowledge hiding. Journal of Knowledge Management, v. 24, n. 7, p. 1755-1775, 2020.

YIN, J.; MA, Z.; YU, H.; JIA, M.; LIAO, G. Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. Journal of Knowledge Management, v. 24, n. 2, p. 150-171, 2020.

YOUNAS, A.; WANG, D.; JAVED, B.; RAWWAS, M. Y. A.; ABDULLAH, I.; ZAFFAR, M. A. Positive psychological states and employee creativity: the role of ethical leadership. The Journal of Creative Behavior, v. 54, n. 3, p. 567-581, 2020.

YUAN, H.; MA, D. Gender Differences in the Relationship between Interpersonal Trust and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Knowledge-Sharing. Behavioral Sciences, v. 12, n. 5, art. 145, p. 1-15, 2022.

YULIANEU, A.; YUSUF, M. N. Servant leadership and employee creativity: the mediating role of harmonious passion and psychological safety. Tourism and Hospitality Management, v. 30, n. 4, p. 543-554, 2024.

ZADA, S.; KHAN, J.; SAEED, I.; JUN, Z. Y.; VEGA-MUÑOZ, A.; CONTRERAS-BARRAZA, N. Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: a moderation mediation examination. Frontiers in Psychology, v. 13, art. 888761, 2022.

ZEB, A.; ABDULLAH, N. H.; HUSSAIN, A.; SAFI, A. Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. Management Research Review, v. 43, n. 6, p. 669-690, 2020.

ZENG, H.; ZHANG, L.; ZHAO, Y. Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. Frontiers in Psychology, v. 11, art. 62, 2020.

ZHANG, Wei; ZHANG, Wenrui. Knowledge creation through industry chain in resource-based industry: case study on phosphorus chemical industry chain in western Guizhou of China. Journal of Knowledge Management, v. 22, n. 5, p. 1037-1061, 2018.

Zurita-Guerrero, M. G.; Alva Palacios-Gómez, L. E.; Angulo-Cortejana, M. E. Liderazgo ético y satisfacción laboral. Noesis. Revista Electrónica de Investigación, v. 7, n. 14, p. 299-313, 2025.

[1] Membro do CoMovI e Mestrando em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5071-0011. Lattes: http://lattes.cnpq.br/2860691070727607. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[2] Líder do CoMovI e Docente na Universidade Federal de Santa Catarina, Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8534-7449. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8977816806473448. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[3] Vice-líder do CoMovI e Docente na Universidade Federal de Santa Catarina, Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9078-8828. Lattes: http://lattes.cnpq.br/9591805839953899. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.