



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional: o papel mediador do Compromisso Organizacional**

Inês Isabel Lopes Conde

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador(a):

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,  
Professora Auxiliar, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador(a):

Luís Miguel Simões, PhD Candidate, Assistente Convidado,  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**A relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de  
Cidadania Organizacional: o papel mediador do Compromisso  
Organizacional**

Inês Isabel Lopes Conde

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria  
Organizacional

Orientador(a):

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,  
Professora Auxiliar, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador(a):

Luís Miguel Simões, PhD Candidate, Assistente Convidado,  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a elaboração desta tese, em especial por todo o apoio que me foi dado.

À Professora Doutora Maria João Velez e ao Professor Dr. Luís Miguel Simões, pela sua orientação, apoio, sugestões e dedicação durante este longo percurso, cuja mentoria foram essenciais para a elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, pela compreensão, paciência e apoio durante este processo e por todo o esforço em me proporcionarem as oportunidades para alcançar os meus objetivos, tanto no meu percurso académico como pessoal.

Ao meu irmão e à minha prima, pela boa disposição e por estarem sempre ao meu lado durante os momentos de dificuldade, estando sempre prontos a ajudar quando mais precisei.

De modo geral, a todos os meus amigos, por me proporcionarem momentos de descontração e boa disposição nestes últimos meses.

Aos meus amigos que me acompanharam no percurso académico, em especial os que ingressaram neste mestrado comigo, por estarem presentes nos bons e nos maus momentos, e por toda a compreensão e motivação.

Por fim, a todas as pessoas que dedicaram o seu tempo no preenchimento do questionário e que contribuíram para os resultados obtidos.



## **RESUMO**

Nos últimos anos, as organizações têm sido desafiadas com constantes mudanças, em especial o aumento da diversidade da força de trabalho. Este desafio tem sido especialmente relevante para a liderança, sendo esta responsável por criar um ambiente de trabalho inclusivo (Adams et al., 2019). Assim, o interesse por um estilo de liderança que valorize e promova a diversidade no ambiente de trabalho tem recebido uma crescente atenção. Neste sentido, este estudo tem como objetivos analisar o impacto da liderança inclusiva nos comportamentos de cidadania organizacional, e o papel mediador do compromisso organizacional – compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso calculativo – nesta relação.

Para isto, foi realizado um estudo quantitativo através de um questionário, ao qual foram obtidas 193 respostas de trabalhadores de diferentes organizações. Os resultados sugeriram que a liderança inclusiva está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional e com as três componentes do compromisso organizacional. Complementarmente, o compromisso afetivo medeia significativamente a relação entre a liderança inclusiva e os comportamentos de cidadania organizacional. Adicionalmente, neste estudo verificou-se que tanto o compromisso normativo como o compromisso calculativo não estão relacionados significativamente com os comportamentos de cidadania organizacional, não mediando a relação entre a liderança inclusiva e estes comportamentos.

Assim sendo, este estudo sugere que organizações com líderes que adotam um estilo de liderança inclusiva, são organizações nas quais os trabalhadores se sentem valorizado e respeitados, apresentando-se mais comprometidos e envolvidos emocionalmente com a mesma, que, conseqüentemente resulta numa maior demonstração de comportamentos de cidadania organizacional com os seus colegas.

**Palavras-chave:** Liderança Inclusiva; Compromisso Afetivo; Compromisso Normativo; Compromisso Calculativo; Comportamentos de Cidadania Organizacional

**Classificação JEL:** M12, M14, D23



## **ABSTRACT**

In recent years, organizations have been challenged by constant change, especially the increase in workforce diversity. This challenge has been especially relevant for leadership, which is responsible for creating an inclusive work environment (Adams et al., 2019). Thus, interest in a leadership style that values and promotes diversity in the workplace has received increasing attention. In this sense, this study aims to analyze the impact of inclusive leadership on organizational citizenship behaviors, as well as the mediating role of organizational commitment - affective commitment, normative commitment and calculative commitment - in this relationship.

To this end, a quantitative study was carried out using a questionnaire, to which 193 responses were obtained from workers in different organizations. The results suggested that inclusive leadership is positively related to organizational citizenship behaviors and to the three components of organizational commitment. In addition, affective commitment significantly mediates the relationship between inclusive leadership and organizational citizenship behaviors. This study also found that both normative commitment and calculative commitment are not significantly related to organizational citizenship behaviors, and do not mediate the relationship between inclusive leadership and these behaviors performed by employees.

Therefore, this study suggests that organizations with leaders who adopt an inclusive leadership style are organizations in which workers feel valued and respected and are more committed and emotionally involved with the organization, which consequently results in a greater demonstration of organizational citizenship behaviors towards their colleagues.

**Keywords:** Inclusive Leadership; Affective commitment; Normative commitment; Calculative commitment; Organizational Citizenship Behaviors

**JEL Classification:** M12, M14, D23



## ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Revisão de Literatura</b>	<b>5</b>
Liderança Inclusiva	5
Comportamentos de Cidadania Organizacional	11
Compromisso Organizacional	14
Relação entre a liderança inclusiva e os CCO	17
Mediação do Compromisso Organizacional	19
<b>Metodologia</b>	<b>25</b>
Amostra	25
Procedimento	26
Operacionalização das medidas	26
Análise do erro do método comum	29
<b>Resultados</b>	<b>31</b>
Análise descritiva das variáveis	31
Teste de Hipóteses	34
<b>Discussão</b>	<b>41</b>
Implicações teóricas	43
Implicações práticas	44
Limitações e Sugestões para futuros estudos	45
Conclusão	48
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>49</b>
<b>Anexos</b>	<b>61</b>
Anexo A: Consentimento informado	61
Anexo B: Escala da Liderança Inclusiva	62
Anexo C: Escala do Compromisso Organizacional	64

Anexo D: Escala dos Compromissos de Cidadania Organizacional -----	67
Anexo E: Escala da Burocracia -----	69
Anexo F: Escala de Desejabilidade Social -----	70
Anexo G: Questões Sociodemográficas -----	71
Anexo H: Resultados do Teste de Harman -----	74
Anexo I: Pressupostos do modelo de regressão linear -----	78

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Definição dos diferentes tipos de liderança positiva .....	9
Quadro 3.1 - Médias, desvios-padrão e correlações de Spearman entre variáveis .....	33
Quadro 3.2 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Inclusiva, Compromisso Afetivo e CCO) .....	35
Quadro 3.3 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Inclusiva, Compromisso Normativo e CCO) .....	37
Quadro 3.4 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Inclusiva, Compromisso Calculativo e CCO) .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Modelo de Investigação .....	23
---	----



## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm sido desafiadas e enriquecidas com o aumento da diversidade da força de trabalho (Shore et al., 2018). Deste modo, as organizações têm criado iniciativas de diversidade, equidade e inclusão, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo (Estrada, 2023). No entanto, algumas destas iniciativas não têm alcançado o resultado esperado devido a diversos fatores, como: o foco estar essencialmente na diversidade, não se concentrando na inclusão ou na equidade; existir apenas uma sessão de formação no sentido dessas iniciativas, sendo que a formação deveria ser recorrente para alcançar mudanças duradouras; existir uma inconsistência entre as ações e as palavras, no sentido em que os líderes e os trabalhadores não agem de acordo com os valores e objetivos das iniciativas de diversidade, equidade e inclusão; e essencialmente, pela falta de compromisso da liderança nessas iniciativas, sendo que estas requerem um comprometimento de todos os níveis de liderança para serem bem sucedidas (Estrada, 2023).

Líderes que priorizam a diversidade, equidade e a inclusão, proporcionam novas oportunidades para todos e reduzem as desigualdades dentro da organização, contribuindo para alcançar os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) (Riley, 2024). Os ODS “definem as prioridades e aspirações globais para 2030 em áreas que afetam a qualidade de vida de todos os cidadãos do mundo e daqueles que ainda estão para vir”. Para as organizações, os ODS constituem uma oportunidade única e necessária para apoiar um crescimento sustentável, regenerativo e inclusivo (Developer, 2023). Relacionados com os princípios de diversidade e inclusão destacam-se o ODS 5 (igualdade de género), o ODS 8 (trabalho digno e crescimento económico) e o ODS 10 (reduzir as desigualdades) (*Diversity and Inclusion*, n.d.), sendo que o ODS 10 tem como objetivo capacitar o promover a inclusão social, económica e política de todos, garantindo a igualdade de oportunidades.

A natureza diversificada das organizações, apresenta um grande desafio para a liderança, uma vez que obriga os líderes a apresentar comportamentos que fomentem a inclusão, de forma a criar um ambiente de trabalho inclusivo (Adams et al., 2019). Segundo Sharma et al. (2023), equipas diversificadas, que apresentem diferenças culturais, demográficas ou funcionais muitas vezes lideram inovações revolucionárias, devido à sua capacidade de adaptação. Tendo em conta que o estilo de liderança adotado pelo líder influencia os indivíduos e conseqüentemente a equipa e a organização (Motowidlo, 2003), torna-se importante investigar um estilo de liderança que tenha como componente principal a inclusão, e apesar de existirem estilos de liderança com potencial de incorporarem a inclusão como componente, nomeadamente a liderança transformacional e a liderança servidora, não o fazem de forma completa (Randel et al., 2018). Líderes transformacionais têm o potencial de incorporar a inclusão, quando procuram diferentes perspetivas na resolução dos problemas ou no alcance dos objetivos organizacionais (Brimhall, 2019) e líderes servidores adotam

comportamentos favoráveis à diversidade ao colocarem os seus subordinados em primeiro lugar, ajudando no seu sucesso (Gotsis & Grimani, 2016).

A liderança inclusiva tem como foco a relação entre o líder e os seus subordinados, na qual o líder se foca em apoiar os trabalhadores, garantindo justiça e equidade, reconhecendo e valorizando as contribuições distintas dos trabalhadores e incentivando-os a participar nas discussões (Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018). Para que isto ocorra, os líderes inclusivos criam um ambiente de trabalho inclusivo, no qual os trabalhadores se sintam seguros a partilhar as suas opiniões e ideias e que com isto sintam que estão a contribuir para o sucesso da organização (Carmeli et al., 2010).

A liderança inclusiva e a diversidade são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, uma vez que o estabelecimento de ambientes inclusivos, não só é uma responsabilidade ética, como também melhora o desempenho das equipas e consequentemente das organizações (Sharma et al., 2023). De acordo com Zheng et al. (2023) organizações inclusivas têm 73% mais probabilidades de obter resultados a partir de ideias inovadoras. A adoção de uma liderança inclusiva envolve criar um ambiente onde todos os membros da equipa sintam que são respeitados e valorizados, independentemente da sua origem cultural (Bourke & Titus, 2019). Líderes inclusivos envolvem os trabalhadores no processo da tomada de decisão, dando deste modo a oportunidade aos trabalhadores de melhorarem o seu pensamento criativo (Mansoor et al., 2020). Com isto, a liderança inclusiva tem sido associada positivamente ao bem-estar dos trabalhadores (Choi et al., 2017; Nguyen et al., 2019; Umrani et al., 2023; Yumin & Zhuoxin, 2022) à performance individual (Umrani et al., 2023) e ao *work engagement* (Bao et al., 2022; Choi et al., 2015).

Adicionalmente, quando um líder adota uma liderança inclusiva, os trabalhadores sentem-se respeitados e valorizados, sendo mais provável que estes demonstrem comportamentos proativos e positivos, como por exemplo comportamentos de cidadania organizacional (Al-sharafi & Rajjani, 2013). Estes são comportamentos extra-papel, que não fazem parte da descrição da função de um trabalhador, que visam o suporte dos seus colegas e da organização (Organ, 1988).

Assim, tendo em conta o exposto, torna-se relevante analisar a relação entre a liderança inclusiva e os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores, sendo este um dos objetivos deste estudo.

Segundo Podsakoff et al. (2000) a relação entre os comportamentos demonstrados pelos líderes e os CCO dos trabalhadores não está clara, e desde então, têm vindo a ser desenvolvidos estudos para melhor compreender este impacto (Choi et al., 2015). Segundo Viswesvaran e Ones (2000) estes comportamentos positivos demonstrados pelos trabalhadores podem trazer benefícios para a organização, no sentido em que fazem com que estes criem uma ligação com a organização e que contribuam para os objetivos da mesma.

Estudos já realizados apresentaram uma relação positiva entre a liderança inclusiva e os comportamentos positivos dos trabalhadores, quando mediados pela segurança psicológica (Carmeli et al., 2010), criatividade e compromisso afetivo (Choi et al., 2015), não obstante, continua a ser uma área ainda pouco explorada, que necessita de uma maior atenção (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Assim, este estudo tem como objetivos compreender o efeito direto da liderança inclusiva nos CCO dos trabalhadores e complementarmente o efeito indireto desta relação através da mediação do compromisso organizacional – compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso calculativo.

O compromisso organizacional é considerado o elo de ligação entre o indivíduo e a organização (Mathieu & Zajac, 1990), sendo o compromisso afetivo a ligação emocional entre o indivíduo e a organização, o compromisso normativo o sentimento de obrigação de um indivíduo se manter vinculado a uma organização e o compromisso calculativo o sentimento de necessidade de um indivíduo se manter vinculado a uma organização (Meyer & Allen, 1991). O compromisso afetivo é a componente do compromisso organizacional que tem sido mais estudado, sendo considerado por alguns estudos a componente que mais explica o compromisso organizacional (Nguyen et al., 2020; Solinger et al., 2008), no entanto, também o compromisso normativo e o compromisso calculativo são componentes do compromisso organizacional e afetam as decisões dos trabalhadores (Somaskandan et al., 2022). Assim, este estudo focar-se-á na análise das três componentes do compromisso organizacional.

Deste modo, para facilitar a compreensão da presente investigação, será apresentado no próximo capítulo uma revisão de literatura referente às variáveis do modelo de investigação (liderança inclusiva, comportamentos de cidadania organizacional e compromisso organizacional) e a relação entre as mesmas, bem com as hipóteses em estudo. Posteriormente, será detalhado o método de estudo implementado, sendo caracterizada a amostra e fazendo referência à forma como se procedeu a recolha de dados e operacionalização das variáveis. A seguir serão apresentados os resultados do estudo e a discussão dos mesmos, finalizando com as principais conclusões, algumas limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.



## REVISÃO DE LITERATURA

### Liderança Inclusiva

De modo geral, liderança pode ser definida como o processo de influenciar um grupo de indivíduos em direção à realização dos objetivos comuns (Northouse, 2021). No contexto organizacional, a liderança é fundamental para o bom funcionamento da mesma, visando o melhor resultado possível (Campos et al., 2020). Para isto, as organizações procuram trabalhadores com a capacidade de liderança, que acreditam que acarretam vantagens especiais para a organização (Northouse, 2021).

Ao longo dos anos, as mudanças que surgem na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações, especialmente relacionadas com a evolução tecnológica, obrigaram os líderes a se adaptar, para responder a essas mesmas mudanças (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Com isto, é natural que o conceito de liderança tenha evoluído ao longo dos anos e por isto, seja objeto de debate na literatura (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Assim sendo, Yukl (2013) defende que o conceito de liderança pode ser organizado em três categorias: orientada para a tarefa, orientada para a relação e orientada para a mudança. Na liderança orientada para a tarefa, o foco está essencialmente na realização da tarefa de forma eficiente e confiável. Na liderança orientada para a relação, o líder foca-se no estabelecimento de uma confiança mútua com os seus subordinados, no aumento da satisfação com o trabalho e numa maior identificação com a equipa e com a organização. Por último, na liderança orientada para a mudança, o líder procura formas inovadoras de se adaptar, que possibilitam a implementação de grandes mudanças, seja nas estratégias, nos produtos ou nos processos (Yukl, 2013).

Atualmente, a natureza diversificada das organizações obriga os líderes organizacionais a apresentar comportamentos que potenciem a inclusão entre os trabalhadores, estando estes cada vez mais conscientes da importância de criarem um ambiente de trabalho inclusivo para melhor lidar com os possíveis desafios que advêm da diversidade da força de trabalho (Adams et al., 2019; Nishii & Rich, 2014). Estas características vão ao encontro do construto de liderança positiva, no qual os líderes devem aprender a criar um ambiente positivo na organização, explorando os pontos fortes de cada trabalhador, promovendo emoções positivas e a incentivando as relações de apoio mútuo em todos os níveis (Guimarães, 2012). Assim, a literatura recente destacou a liderança inclusiva como um estilo de liderança positiva que surge das necessidades globais de combater os desafios que advêm da diversidade da força de trabalho (Li & Tang, 2022), sendo considerado um dos estilos de liderança ideal para uma melhor adaptação e satisfação dos trabalhadores, ajudando a promover mudanças nas organizações (Zeng et al., 2020).

O conceito de liderança inclusiva foi introduzido inicialmente por Nembhard e Edmondson (2006) sendo definida como “palavras e ações de um líder (...) que indiquem um convite e

apreço pelas contribuições dos outros (...) em debates e decisões em que as suas vozes e perspectivas poderiam estar ausentes” (p. 947). Neste sentido, líderes inclusivos valorizam e envolvem ativamente os trabalhadores nos processos de decisão, independentemente da sua origem cultural ou das suas diferenças demográficas (Nembhard & Edmondson, 2006).

Complementarmente, Carmeli et al. (2010) consideraram que a liderança inclusiva se foca na relação entre o líder e os seus subordinados, dando suporte e assistência aos trabalhadores. Para isto, os líderes inclusivos apresentam um conjunto de comportamentos nas suas interações como os membros da equipa, sendo estes abertura, acessibilidade e disponibilidade.

Quando um líder demonstra abertura, isto é, está atento a novas oportunidades e está disposto a discutir novas ideias, que possibilitem o alcance dos objetivos, é mais provável que os trabalhadores se sintam seguros a partilharem novas ideias e a assumir os riscos. Quando os líderes demonstram acessibilidade e disponibilidade, transmitem a ideia de que é seguro abordá-lo com os problemas e este estará disponível para ajudar na sua resolução de forma criativa. Assim, ao demonstrar estes comportamentos, os líderes criam um ambiente de trabalho no qual os trabalhadores se sentem psicologicamente seguros para se expressarem, transmitindo a ideia de que resultados negativos não terão consequências negativas, encorajando deste modo os subordinados a partilharem novas ideias e soluções (Carmeli et al., 2010).

Mais recentemente, Randel et al. (2018) dividiram os comportamentos por parte do líder inclusivo em duas partes, uma que promove o sentimento de pertença e outra que valoriza a singularidade. Para promover o sentimento de pertença, o líder demonstra suporte aos indivíduos como membros de um grupo, assegurando a justiça e equidade e apresentando uma tomada de decisão partilhada. De modo a valorizar a singularidade, o líder encoraja os membros da equipa a contribuir com as suas ideias únicas. Assim, liderança inclusiva pode ser definida como um conjunto de comportamentos positivos por parte do líder que possibilitam aos membros da equipa de perceberem o sentimento de pertença, mantendo a sua individualidade, contribuindo deste modo para os processos e para os resultados da equipa. Os líderes inclusivos, ao praticarem uma tomada de decisão partilhada, fazem com que o sentido de propriedade psicológica dos membros da equipa aumente, que por sua vez, leva ao aumento do seu sentido de inclusão (Randel et al., 2018).

De um modo geral, a liderança inclusiva tem em consideração a relação entre o líder e os seus subordinados, com base numa confiança mútua e na qual o líder certifica-se que os subordinados se sentem seguros para abordá-lo quando necessitam (Srivastava & Singh, 2023). Um líder inclusivo reconhece e valoriza as contribuições dos trabalhadores e incentiva-os a participar nas discussões (Nembhard & Edmondson, 2006), assumindo a responsabilidade, sempre respeitando a diversidade e dando *feedback* aos trabalhadores

(Hollander, 2012). Com este suporte demonstrado por parte do líder inclusivo, é mais provável que os trabalhadores apresentem uma elevada motivação que por sua vez terá impacto na sua *performance*, beneficiando a organização (Umrani et al., 2023).

Deste modo, destacam-se algumas características de líderes inclusivos como: assegurar justiça e equidade dentro do grupo, promover a diversidade de contribuições dentro do grupo, ajudar os indivíduos a partilhar as suas perspetivas e habilidades para o trabalho em grupo (Cameron, 2013; Randel et al., 2018), sendo que algumas destas características vão ao encontro dos estilos de liderança positiva, como a liderança autêntica, a liderança transformacional, a liderança carismática e a liderança servidora (Morawski & Jabłowska-Luba, 2021) (Quadro 1.1). Apesar de existirem características semelhantes, existem também diferenças entre estes estilos de liderança que os tornam conceitos distintos.

A liderança inclusiva e a liderança autêntica são dois estilos de liderança positiva que têm por base o estabelecimento de relações positivas entre o líder e os seus subordinados, através do desenvolvimento do sentimento de confiança e respeito com todos os membros do grupo (Northouse, 2021; Walumbwa et al., 2008). Os líderes inclusivos alcançam este sentimento de confiança ao convidarem os membros da equipa a darem o seu contributo e a partilhar as responsabilidades na tomada de decisão, demonstrando apreciação por todas as contribuições, independentemente das suas origens culturais ou diferenças sociodemográficas (Adams et al., 2019). Por outro lado, os líderes autênticos estabelecem relações com os membros de equipa de forma transparente, moralmente fundamentada e que responde às necessidades e valores dos seus subordinados, transmitindo assim um sentimento de confiança (Northouse et al., 2021) (Quadro 1.1). Um líder que segue uma liderança autêntica apresenta características semelhantes às de um líder inclusivo, em especial, no sentido em que ambas fomentam a inclusão (Boekhorst, 2014; Srivastava & Dhar, 2017). Líderes autênticos possuem capacidades psicológicas positivas, em especial a autoconsciência, a autorregulação e uma boa capacidade de comunicação, que ajudam a fomentar um clima inclusivo, por estarem relacionadas com competências multiculturais (Cottrill et al., 2014), em especial, comportamentos e políticas que enfatizam a compreensão intercultural dos membros da equipa (Giesecke & Maxey-Harris, 2013). Por outro lado, líderes inclusivos criam um clima inclusivo ao encorajar os membros da equipa a contribuir, com as suas perspetivas únicas, mesmo quando estes sentem que as suas contribuições não são bem-vindas (Randel et al., 2018). Um líder inclusivo esforça-se para garantir que os membros de equipa percebam que não precisam de esconder estas diferenças que podem, em última análise, acrescentar valor à equipa. Adicionalmente, a liderança inclusiva destaca-se da liderança autêntica no sentido em que esta se concentra em encorajar a autenticidade em todos os membros da equipa, ao passo que a liderança autêntica se baseia no próprio líder e no facto de este ser autêntico nas relações e interações com os seus subordinados

(Walumbwa et al., 2008). Assim, apesar de semelhantes, estes dois conceitos distinguem-se em especial no seu foco. O foco de um líder autêntico está nas suas ações e comportamentos que reflitam os seus valores e crenças e o foco dos líderes inclusivos está em criar um ambiente em que todos os membros da equipa sintam que pertencem ao grupo e onde as suas diferenças sejam valorizadas (Randel et al., 2018) (Quadro 1.1).

A liderança inclusiva e a liderança transformacional têm algumas características em comum, em especial, o facto de ambas se focarem nas necessidades dos seus subordinados e estarem atentas às suas preocupações (Yin, 2013; Younas et al., 2023). Mas diferem no sentido em que a liderança transformacional é uma liderança centrada no líder e nas suas iniciativas (Hollander, 2012; Yin, 2013; Younas et al., 2023) e baseia-se em desenvolver os seus subordinados com base nos objetivos organizacionais, para que todos tenham uma visão partilhada do futuro da organização (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021; Randel et al., 2018; Younas et al., 2023). Isto é, a liderança transformacional é uma liderança centrada nos comportamentos do líder que inspiram os seus subordinados, e os influencia a priorizarem os objetivos da organização (Burns, 1978). Por outro lado, um líder inclusivo ajuda os seus subordinados a sentirem que são aceites e respeitados por quem eles são e a contribuir para o sucesso da organização, ao contribuir com as suas perspetivas únicas, sem mudar as suas identidades (Aboramadan et al., 2021; Carmeli et al., 2010; Randel et al., 2018) (Quadro 1.1). Outra diferença destacada entre estes dois estilos de liderança é o processo de influência do líder nos seus subordinados. A liderança transformacional é caracterizada por uma influência de ordem superior, na qual os líderes através da sua visão motivam os seus subordinados, em prol de uma visão partilhada do futuro, enquanto a liderança inclusiva é caracterizada por uma influência de dois sentidos, focando-se numa relação entre o líder e os seus subordinados que envolve uma confiança mútua, reconhecimento e respeito mútuos (Al-Atwi & Al-Hassani, 2021).

Como é possível verificar na Quadro 1.1, um líder carismático tem a capacidade de influenciar os seus subordinados no que diz respeito aos seus valores e crenças através das suas ações (House et al., 1991; Shamir & Howell, 1999), e têm a capacidade de ajustar estes seus valores, e consequentemente os dos seus subordinados, com os valores, objetivos e necessidades da organização (Conger et al., 2000). Tal como líderes inclusivos, os líderes carismáticos desenvolvem o sentimento de confiança nos seus subordinados através das suas ações e comportamentos (Conger et al., 2000). No entanto, a liderança carismática é um estilo de liderança que se baseia no próprio líder e nas suas ações, assim, os líderes carismáticos constroem nos seus subordinados uma elevada confiança nas suas capacidades e uma visão inspiradora, o que fará com que estes sigam o seu líder apresentando comportamentos que são necessários para alcançar os objetivos da organização (Conger et al., 2000), ao passo que a liderança inclusiva foca-se na relação entre o líder e os seus

subordinados com base numa confiança mútua e na qual o líder se certifica que os subordinados se sentem seguros para abordá-lo quando necessitam (Srivastava & Singh, 2023).

A liderança inclusiva e a liderança servidora têm como objetivo criar um ambiente de trabalho positivo e de suporte dentro da organização, desenvolvendo e criando o sucesso para os seus subordinados. Os líderes servidores fazem isso esforçando-se para dar suporte aos seus subordinados e a desenvolvê-los intelectual e moralmente de modo que estes alcancem os objetivos do líder e da organização (Ehrhart, 2004; Graham, 1991; Greenleaf, 2002), e os líderes inclusivos esforçam-se para garantir que todos os indivíduos se sentem incluídos e valorizados dentro da organização (Carmeli et al., 2010). A liderança servidora é um estilo de liderança com o foco na relação líder-stakeholder, isto envolve os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, a comunidade e os *shareholders* (Lemoine et al., 2021). Isto pode ser considerado um desafio para os líderes, pois, ao priorizar as necessidades de um grupo de *stakeholders* específico que parece crucial para o sucesso da organização (e.g. *shareholders*), pode estar a negligenciar outro grupo de *stakeholders*, como, por exemplo, os seus subordinados (Waldman et al., 2019), e apesar de ser importante existir liderança para os diferentes *stakeholders* (Waldman et al., 2019), o foco deverá estar nos trabalhadores, uma vez que para além de serem o grupo de stakeholders com mais interação com o líder, são considerados os ativos mais cruciais para a organização (Lewandowska et al., 2023). Assim, a liderança inclusiva tem o foco na relação líder-subordinado, esforçando-se para dar suporte aos seus subordinados/equipa e incentivar o sentimento de pertença nos seus subordinados (Randel et al., 2018).

*Quadro 1.1 - Definição dos diferentes tipos de liderança positiva*

<b>Tipos de Liderança</b>	<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Liderança Autêntica	Walumbwa et al. (2008)	Padrão de comportamento de um líder que se desenvolve e se baseia nas suas capacidades psicológicas positivas e de uma ética forte.
Liderança Transformacional	Burns (1978)	Reconhece e explora uma necessidade ou exigência existente, procura potenciais motivações nos seguidores e procura satisfazer necessidades mais elevadas da organização

Liderança Carismática	House et al. (1991)	"Capacidade do líder de exercer uma influência difusa e intensa sobre as crenças, valores, comportamento e desempenho dos outros por meio do seu próprio comportamento, crenças e exemplo pessoal" (p. 366)
Liderança Servidora	Graham (1991)	Reconhece a sua responsabilidade moral, para criar sucesso para a organização, para os seus subordinados e outros <i>stakeholders</i> . São sensíveis às necessidades de todos os <i>stakeholders</i> da organização, isto é, todos os que podem ser afetados direta ou indiretamente pelas ações da organização

Por fim, encontramos na literatura vários estudos que demonstram a relação entre a liderança inclusiva e outras variáveis, não só a nível do trabalhador, mas também ao nível da equipa e da organização (Korkmaz et al., 2022). Assim, a nível individual a liderança inclusiva tem apresentado uma relação positiva com o bem-estar dos trabalhadores (Choi et al., 2017; Nguyen et al., 2019; Umrani et al., 2023; Yumin & Zhuoxin, 2022), mesmo quando mediados pelo capital psicológico (Umrani et al., 2023) e pelo *person-job fit* (Choi et al., 2017). Ainda a este nível, a liderança inclusiva apresentou uma relação positiva com a performance individual (Umrani et al., 2023) e com o *work engagement* (Bao et al., 2022; Choi et al., 2015). Assim, é esperado que estes impactos a nível individual tenham impacto na organização, por exemplo, a liderança inclusiva terá impacto no sucesso da organização, quando o *work engagement* dos trabalhadores aumenta (Choi et al., 2015). A nível grupal, a liderança inclusiva apresentou uma relação positiva com a inovação (Ye et al., 2019; Duc & Tho, 2023; Mitchell et al., 2024; Mitchell & Boyle, 2021) e com o desempenho da equipa (Xu et al., 2023), bem como um aumento da identidade da própria equipa (Mitchell et al., 2015). E por fim, a nível organizacional, para além do impacto indireto da liderança inclusiva, tanto no trabalhador como na equipa, que por sua vez irão impactar a própria organização (Choi et al., 2015), destaca-se ainda a relação positiva com a criação de um clima inclusivo (Ashikali et al., 2021) e conseqüente inclusão organizacional, onde são aplicadas práticas de trabalho equitativas e onde são integradas as diferenças (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Com isto, este trabalho procura contribuir para a literatura sobre os conseqüentes da liderança inclusiva ao nível do trabalhador, analisando a sua relação com o compromisso organizacional e com os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

## **Comportamentos de Cidadania Organizacional**

O sucesso de uma organização é em grande medida influenciado pelo desempenho dos seus trabalhadores e por esse motivo as organizações esforçam-se para promover um elevado desempenho (Hafidz et al., 2012). Segundo Viswesvaran e Ones (2000) o desempenho no trabalho corresponde a um conjunto de ações, comportamentos e resultados por parte do trabalhador que faz com que este crie uma ligação com a organização e que contribua para os objetivos da mesma. Este desempenho pode ser categorizado em três dimensões: o desempenho individual, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e os comportamentos contraprodutivos (Viswesvaran & Ones, 2000). O desempenho individual envolve a capacidade de realizar as tarefas que são específicas da função (Murphy, 1989 citado por Viswesvaran & Ones, 2000). Os CCO são comportamentos positivos que não fazem parte da descrição da função de um trabalhador, ou seja, comportamentos extra-papel, que visam o suporte dos seus colegas e conseqüentemente, da organização (Organ, 1988). Por últimos, os comportamentos contraprodutivos são um conjunto de comportamentos voluntários que infringem de forma significativa as normas organizacionais, ameaçando o bem-estar da organização, dos trabalhadores, ou de ambos (Robinson & Bennett, 1995 citado por Viswesvaran & Ones, 2000). Para este estudo iremos apenas focar-nos na dimensão dos CCO.

O conceito de CCO foi introduzido inicialmente por Smith et al. (1983) e desenvolvido posteriormente nos trabalhos de Organ (1988, 1997, 2018). Com isto, Organ (1988) definiu os CCO como comportamentos discricionários, não reconhecidos direta ou explicitamente pelo sistema de recompensas formal da organização, e que promovem o funcionamento eficaz da organização. Desta definição é possível retirar três características dos CCO: o facto de serem comportamentos discricionários, isto é, não estão presentes na descrição da função; não implicarem recompensas formais por parte da organização e influenciarem positivamente o desenvolvimento da organização (Organ, 1988).

No entanto, a forma como este conceito foi definido, tem vindo a ser posto em causa por investigadores, em especial no que é considerado comportamento discricionário, uma vez que, dependendo do trabalhador e do supervisor, um comportamento pode ser considerado como integrante ou não da função, sendo difícil fazer a sua distinção (Morrison, 1994). No seu estudo, Morrison (1994) obteve que comportamentos como “Ajudar trabalhadores de outro departamento quando estes têm problemas” e “Ajudar outros trabalhadores com uma elevada carga de trabalho” são difíceis de definir como integrante ou não da função, sendo que cerca de 54% dos respondentes consideraram os comportamentos acima descritos como sendo integrantes da sua função, ao passo que os restantes consideraram o contrário. Trabalhadores que definem o trabalho de forma mais ampla, considerando estes comportamentos como integrantes da função, estarão mais aptos a se envolver em CCO do

que os trabalhadores que veem o trabalho de forma mais restrita, que consideram estes comportamentos como extra-papel (Morrison, 1994). Adicionalmente, MacKenzie et al. (1991) concluíram que os CCO podem afetar os resultados da avaliação de desempenho dos trabalhadores, sendo contraditório ao descrito por Organ (1988), uma vez que neste caso é reconhecido pelo sistema de recompensas. Assim, Organ (1997) redefiniu CCO como comportamentos que visam apoiar o desempenho da tarefa, tanto no contexto social (p.e. comportamentos que visam a atenuação de conflitos e o incentivo da confiança interpessoal) quanto no contexto psicológico (p.e. comportamentos que beneficiam a organização inspirados por atitudes de outros trabalhadores). Esta definição assemelha-se à definição de Motowidlo et al. (1997) de desempenho contextual, que corresponde às tarefas que não estão diretamente relacionadas com as funções do trabalhador, mas que permitem modelar o ambiente organizacional, social e psicológico.

Ao analisar os vários tipos de comportamentos considerados CCO, surge uma variedade de tipologias elaboradas ao longo dos anos por diversos autores. Borman e Motowidlo (1993) propuseram cinco atividades que podem ser categorizadas como CCO, como: voluntariar-se a realizar tarefas que não constam na descrição da função, persistir com entusiasmo quando é necessário completar eficazmente uma tarefa, ajudar e cooperar com os outros, seguir regras e procedimentos da organização e apoiar e defender os objetivos da organização. Outra taxonomia de CCO relevante é a proposta por Van Dyne et al. (1994) que destaca três dimensões dos CCO: a obediência (demonstrar respeito pelas regras e regulamentos), a lealdade (demonstrar fidelidade com a organização) e a participação (demonstrar um envolvimento responsável com a organização). Numa revisão de literatura, Podsakoff et al. (2000) compilou sete tipos de comportamentos considerados CCO mencionados recorrentemente: comportamentos de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento. Os comportamentos de ajuda envolvem ajudar os restantes trabalhadores de forma voluntária ou a prevenir problemas que possam ocorrer no decorrer do trabalho. O desportivismo é caracterizado pela atitude positiva demonstrada pelos trabalhadores quando o trabalho não ocorre como esperado. A lealdade organizacional consiste em proteger e defender a organização, caso esta sofra de ameaças externa. A obediência organizacional é quando o trabalhador demonstra respeito pelas regras, regulamentos e procedimentos da organização. A iniciativa individual envolve comportamentos voluntários de criatividade e inovação, que vão além do esperado. A virtude cívica está associada a comportamentos que representam o compromisso com a organização. Por último, o autodesenvolvimento envolve comportamentos voluntários para melhorar os próprios conhecimentos, competências e capacidades, que por sua vez, irá beneficiar a organização (Podsakoff et al., 2000).

Em Portugal, destaca-se Rego (1999), que é um dos autores que mais tem contribuído para este tema, realçando quatro dimensões de CCO a partir da definição de Organ (1997), sendo estas a harmonia interpessoal/espírito de equipa, conscienciosidade, espírito de iniciativa/proatividade e identificação com a organização. A harmonia interpessoal/espírito de equipa engloba ter espírito de camaradagem, apresentar uma atitude positiva no decorrer do trabalho e partilhar conhecimentos e experiências. A conscienciosidade inclui comportamentos de obediência, realizar o trabalho com rigor e seriedade e proteger dos recursos da organização. O espírito de iniciativa/proatividade incorpora disponibilidade para resolução de problemas, dedicação à função apresentando sugestões de melhoria e procurar melhorar os próprios conhecimentos, competências e capacidades em prol da organização. E por fim, a identificação com a organização engloba comportamentos de lealdade, esforços extra-papel e uma forte dedicação à organização (Rego, 1999).

No entanto, duas das tipologias frequentemente utilizadas são as propostas por Organ (1988) e Williams e Anderson (1991). Organ (1988) identificou cinco tipos de CCO: o altruísmo, a conscienciosidade, o desportivismo, a cortesia e a virtude cívica. O altruísmo inclui comportamentos discretos cujo objetivo ajudar outro trabalhador numa tarefa ou problema sem esperar nada em retorno, o que pode aumentar a produtividade e a eficácia no local de trabalho. A conscienciosidade está associada a comportamentos que envolvem ir para além dos níveis mínimos exigidos, no que diz respeito à assiduidade, pontualidade e manutenção do espaço e dos recursos no trabalho. Um trabalhador consciencioso é mais provável de dar um aviso prévio sobre as suas ausências, possibilitando a preparação antecipada para não sobrecarregar os colegas de trabalho. O desportivismo inclui comportamentos que permitem tolerar situações do trabalho que não têm o resultado esperado. Trabalhadores que demonstram desportivismo evitam reclamações e evitam transformar uma situação num problema maior do que aquilo que realmente é. A cortesia envolve comportamentos de consideração pelas outras pessoas, nomeadamente, mostrar interesse pela vida pessoal de um colega ou até ajudar esse colega a evitar problemas no trabalho. Por último, a virtude cívica está associada a comportamentos que criam o sentimento de comunidade dentro da organização, o que implica um envolvimento responsável e de suporte na organização. Estas cinco dimensões abrangem comportamentos organizacionais como ajudar os colegas de trabalho, seguir as regras da empresa, e participar ativamente nos assuntos organizacionais (Organ, 1988).

Outra forma de operacionalizar os CCO é com base na tipologia sugerida por Williams e Anderson (1991), que tem em consideração a quem estes comportamentos se dirigem e quem beneficiam, podendo estes ser orientados para os indivíduos ou para a organização. Os comportamentos de cidadania organizacional orientados para os indivíduos (CCOI) dizem respeito aos comportamentos direcionados para os colegas e supervisores, sendo a

organização beneficiada indiretamente, enquanto os comportamentos de cidadania organizacional orientados para a organização (CCOO) têm como beneficiário direto a organização (Williams & Anderson, 1991). Assim, com base nesta definição, Williams e Anderson (1991) sugeriram que as dimensões do Altruísmo e a Cortesia podem estar mais direcionados para os indivíduos (CCOI) e as dimensões Conscienciosidade, Desportivismo e Virtude Cívica mais direcionados para a organização (CCOO) (Chahal & Mehta, 2010; Ma et al., 2022).

As tipologias de Organ (1988) e de Williams e Anderson (1991) são as mais utilizadas, sendo que algumas das definições que surgiram posteriormente apresentam dimensões com características em comum com as apresentadas por estes autores. Por exemplo, considerando as dimensões propostas por Van Dyne et al. (1994), a obediência está relacionada com a virtude cívica e com a conscienciosidade, a lealdade tem semelhanças com o desportivismo e com a virtude cívica e a participação está relacionada com a cortesia e com o altruísmo. Já a obediência organizacional proposta por Podsakoff et al. (2000), converge com o altruísmo (Organ, 1988) e com o CCOO (Williams & Anderson, 1991).

De modo a incentivar a adoção de CCO por parte dos trabalhadores, as organizações necessitam de compreender que fatores levam a um aumento de CCO (Nurjanah et al., 2020). Assim, Organ et al. (2006) dividiram estes fatores em três categorias: diferenças individuais, atitudes de trabalho e variáveis contextuais (Nurjanah et al., 2020; Organ et al., 2006). Na categoria das diferenças individuais constam fatores como a experiência, a personalidade e as habilidades. Da categoria das atitudes de trabalho destacam-se o compromisso organizacional, o suporte organizacional e a satisfação no trabalho. E por último, na categoria as variáveis contextuais destacam-se as características do trabalho e estilos de liderança (Nurjanah et al., 2020; Organ et al., 2006). No presente estudo serão apenas analisados dois destes antecedentes, o compromisso organizacional e o estilo de liderança, neste caso a liderança inclusiva.

### **Compromisso Organizacional**

O conceito de compromisso tem sido amplamente definido, medido e investigado (Reichers, 1985), sendo de um modo geral definido como um ato de se comprometer a algo no futuro, seja um encargo, um acordo ou uma promessa (Liou, 2008). Neste sentido, o compromisso empodera os indivíduos e estabiliza o seu comportamento perante diferentes circunstâncias, funcionando como elo psicológico a alguém ou algo (Liou, 2008).

A nível organizacional, o compromisso tem vindo a ser definido e medido de diversas formas. Para Salancik (1977) o compromisso organizacional é a ligação do indivíduo às suas ações e conseqüentemente às suas crenças, que por sua vez implicam um compromisso consigo próprio (Salancik, 1997 citado por Mowday et al., 2013). Já para Mowday et al. (1979),

o compromisso organizacional é considerado uma força de identificação e envolvimento de um indivíduo numa determinada organização. Adicionalmente, Wiener (1982) definiu o compromisso organizacional “como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que satisfaça os objetivos e interesses organizacionais.” (p. 421). Meyer e Allen (1991) definiram o compromisso organizacional como um estado psicológico que liga o trabalhador à organização, e que pode afetar a decisão de continuar ou abandonar a mesma.

Com isto, apesar de não existir uma definição unânime e universal, todas as definições apresentam um tema em comum, sendo o compromisso organizacional considerado o elo de ligação entre o indivíduo e a organização (Mathieu & Zajac, 1990), permitindo que este se identifique com os valores da organização em diferentes circunstâncias (Reichers, 1985).

De modo a compreender melhor este construto, diversos autores sugeriram tipologias nas quais o compromisso organizacional pode ser organizado, sendo estas consoante a natureza da relação do compromisso organizacional – compromisso atitudinal e compromisso comportamental - ou a natureza do compromisso organizacional – abordagem unidimensional e abordagem multidimensional.

No compromisso atitudinal o foco é o processo através do qual os indivíduos veem a sua relação com a organização (Meyer & Allen, 1991). A experiência na organização e as percepções da organização, levam a sentimentos positivos relativamente à mesma, que por sua vez leva a um aumento de compromisso (Mowday et al., 1982 citado por Brown, 1996). Um exemplo de compromisso atitudinal é a proposta por Porter et al. (1974), que definiram compromisso organizacional em termos da força com que um indivíduo se identifica e se envolve com a organização, caracterizado por uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, vontade de se esforçar para obter o sucesso da organização e o desejo de se manter integrado na organização.

Por outro lado, no compromisso comportamental, o foco é o processo através do qual os indivíduos se relacionam com a organização, neste caso, o compromisso surge como resultado de outros comportamentos de compromisso, isto é, a forma como comportamentos que um indivíduo teve no passado servem como elo de ligação entre o indivíduo e a organização (Meyer & Allen, 1991). Esta abordagem é baseada no trabalho de Kiesler e Sakumura (1966) que definiu comportamento organizacional como a vinculação do indivíduo a atos comportamentais (citado por Brown, 1996). Exemplos de compromissos comportamentais podem passar pela implementação de uma reforma intransmissível, a acumulação de férias, declarações de apoio a uma questão ou objetivo, entre outros (Meyer & Allen, 1991). Um trabalhador que alcance um elevado nível de compromisso com a organização como resultado de comportamentos de compromisso é menos provável que abandone determinada linha de atividade ou de reverter o seu compromisso com a organização (Salancik, 1977 citado por Meyer & Allen, 1991).

Ao longo dos anos, vários investigadores procuraram entender a ligação entre o indivíduo e a organização, surgindo assim a distinção entre a abordagem unidimensional e a abordagem multidimensional, consoante a natureza do compromisso organizacional (Klein & Park, 2016).

A abordagem unidimensional foi introduzida inicialmente com o conceito de compromisso organizacional de Becker (1960). Posteriormente, surgiram estudos que medem o compromisso organizacional pelo grau de intensidade da relação entre o indivíduo e a organização (Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974; Salancik, 1977 citado por Klein & Park, 2016). Mais recentemente, Klein et al. (2012), tendo por base uma abordagem unidimensional, redefiniu compromisso organizacional como um tipo particular de vínculo que reflete a dedicação e a responsabilidade voluntárias de um indivíduo por um objetivo.

Ao longo dos anos têm sido diversos os estudos que analisaram o compromisso organizacional numa perspetiva multidimensional (Cohen, 2007; Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; O'Reilly & Chatman, 1986), no entanto, as componentes mais comuns do compromisso organizacional são as propostas por Meyer e Allen (1991): compromisso afetivo, normativo e calculativo.

O compromisso afetivo ocorre quando se cria uma ligação emocional entre o indivíduo e a organização. Quando um trabalhador apresenta um elevado compromisso afetivo, este continua na organização porque sente que quer continuar na organização (Meyer & Allen, 1991; Rego, 2003). Segundo Brown (1996), o compromisso afetivo surge quando um indivíduo manifesta atitudes positivas em relação à organização, seja através da identificação com os valores da mesma, seja no esforço para alcançar os objetivos.

O compromisso normativo advém de um sentimento de obrigação de um indivíduo se manter vinculado a uma organização. Quando um trabalhador apresenta um elevado compromisso normativo, este continua na organização porque sente que deve continuar na organização (Meyer & Allen, 1991; Nascimento et al., 2008; Rego, 2003). Wiener (1982) acrescenta que um indivíduo pode sentir pressões normativas internalizadas que o levam a agir para benefício da organização.

Por último, o compromisso calculativo refere-se à tendência de um indivíduo permanecer ligado a uma organização por estar consciente dos custos associados ao abandono da mesma. Quando um trabalhador apresenta um elevado compromisso calculativo, este continua na organização porque sente que necessita de continuar na organização (Meyer & Allen, 1991; Rego, 2003). O compromisso calculativo pode surgir pelo facto de o indivíduo não ter alternativas de emprego ou quando sente que manter o vínculo com a organização acarreta mais benefícios do que em caso contrário (Rego, 2003).

Com base em alguns estudos (Allen & Meyer, 1990; Angle & Lawson, 1993 citado por Brown, 1996), o compromisso afetivo e o compromisso calculativo estão associados ao

compromisso atitudinal, no entanto, o compromisso calculativo tem sido também associado ao compromisso comportamental (Mowday et al., 1982 citado por Brown, 1996).

Ao longo dos anos, a componente do compromisso organizacional que tem sido mais investigado é o compromisso afetivo e deve-se ao facto de ser considerado a ligação emocional entre o trabalhador e a organização, sendo considerado como o *core essence* do compromisso organizacional (Mercurio, 2015). Complementarmente, alguns estudos mostraram que o compromisso afetivo é a componente mais confiável e mais explica o compromisso organizacional (Nguyen et al., 2020; Solinger et al., 2008). No entanto, é importante referir que as três componentes do compromisso organizacional são distintas e todas impactam as decisões dos trabalhadores, merecendo assim a sua devida atenção (Somaskandan et al., 2022). Como mencionado anteriormente, alguns estudos ressaltam a importância do compromisso afetivo (Mercurio, 2015; Nguyen et al., 2020; Solinger et al., 2008), no entanto, também o compromisso normativo e o compromisso calculativo têm impacto nos trabalhadores. Por exemplo, um trabalhador pode sentir a necessidade de permanecer na organização (compromisso calculativo), mas não ser este o seu desejo (compromisso afetivo) ou não ser uma obrigação (compromisso normativo). Com isto, é o conjunto destas três componentes que compõe o compromisso organizacional (Somaskandan et al., 2022).

Na literatura é possível verificar que existe um conjunto de fatores que se destacam como antecedentes do compromisso organizacional, entre estes o estilo de liderança adotado (Yahaya & Ebrahim, 2016). Trabalhadores apresentam um maior compromisso organizacional e estão mais satisfeitos com o seu trabalho quando trabalham sob uma liderança que adote comportamentos participativos e consultivos (Meyer et al., 2002; Yahaya & Ebrahim, 2016). Adicionalmente, o compromisso organizacional apresentou-se positivamente relacionado com satisfação no trabalho e com os CCO (Meyer et al., 2002).

### **Relação entre a liderança inclusiva e os CCO**

Nos últimos anos o conceito de liderança inclusiva tem sido alvo de investigação e sofreu um progresso considerável, tanto na sua conceptualização e teoria, como na análise dos seus antecedentes e consequentes (Korkmaz et al., 2022). Assim, a literatura sugere que existem evidências de que a adoção de uma liderança inclusiva tem consequências positivas nos comportamentos dos trabalhadores, como comportamentos de ajuda direcionados ao grupo (Randel et al., 2016), comportamentos de inovação (Qi et al., 2019), *work engagement* (Du, Ma, & Lin, 2021), bem-estar dos trabalhadores (Choi et al., 2017).

E de modo geral, quando um líder mostra o caminho a seguir, inspira uma visão partilhada, questiona o *status quo*, demonstra abertura aos subordinados de agir e encoraja

com base na relação, é mais provável que inspire os seus subordinados a adotarem CCO nas suas relações com os outros (Al-sharafi & Rajiani, 2013).

Líderes que demonstrem como o trabalho deve ser realizado de forma eficiente e que são vistos como modelos a seguir são mais propícios de promover CCO nos seus trabalhadores. Complementarmente, quando os líderes demonstram suporte aos seus trabalhadores, ajudando na resolução de problemas e reconhecendo o trabalho realizado, influenciam os seus trabalhadores a desempenhar CCO (Al-sharafi & Rajiani, 2013).

No estudo de Legood et al. (2020), a confiança apresentou um papel mediador na relação entre o estilo de liderança adotado (liderança autêntica, liderança carismática e liderança servidora) e os CCO, no sentido em que quando os trabalhadores confiam nos seus líderes, estão dispostos a focar recursos no desempenho de comportamentos extra-papel (Mayer & Gavin, 2005 citado por Legood et al., 2020). Sendo a confiança mútua uma característica da relação entre o líder e os seus subordinados na liderança inclusiva (Srivastava & Singh, 2023), é expectável que, tal como no estudo de Legood et al. (2020), a liderança inclusiva também se apresente relacionada com a demonstração de CCO dos trabalhadores.

Outros estudos já realizados encontraram uma relação significativa e positiva entre os estilos de liderança positiva, como a liderança autêntica (Sri Ramalu & Janadari, 2020), a liderança transformacional (Nurjanah et al., 2020), a liderança carismática (Babcock-Roberson & Strickland, 2010) e a liderança servidora (Harwiki, 2016), com os CCO dos trabalhadores, sendo possível extrapolar para a liderança inclusiva algumas das conclusões identificadas para estes estilos de liderança. No entanto, continua a ser necessário analisar a relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores, mesmo que esta relação se tenha mostrado positiva com outros estilos de liderança positiva.

Nos últimos anos, o estudo sobre o impacto da liderança inclusiva nos CCO dos trabalhadores tem recebido crescente atenção, tendo-se constatado uma relação significativa e positiva (Aboramadan et al., 2021; Chen et al., 2020; Panicker et al., 2018; Sedlářík et al., 2023; Srivastava & Singh, 2023; Tran & Choi, 2019; Ullah et al., 2021; Younas et al., 2023).

Segundo Srivastava e Singh (2023), devido à natureza inclusiva dos líderes inclusivos, na qual estes demonstram preocupação e atenção às necessidades dos trabalhadores, criam nestes últimos uma necessidade de retorno, que resulta na demonstração de CCO. Na mesma ótica, no estudo de Ullah et al. (2021), concluíram que quando o líder pratica uma tomada de decisão partilhada, cria nos trabalhadores um sentimento de pertença e identificação com a organização, que por sua vez, encoraja os trabalhadores e expressarem comportamentos benéficos nas suas interações, demonstrando CCO.

Segundo Tran e Choi (2019), a liderança inclusiva pode influenciar positivamente os CCO dos trabalhadores de três formas distintas. A primeira é baseada na teoria da troca social de Blau (1964), que defende que as ações voluntárias apresentadas pelos trabalhadores são

motivadas por uma relação de reciprocidade entre a organização e o indivíduo. Assim, líderes inclusivos ao demonstrarem comportamentos de suporte/apoio levam a que cada trabalhador fique com a percepção de ter recebido um tratamento especial, fazendo com que este sinta a necessidade de retribuir tanto ao líder como aos colegas com comportamentos positivos (Aboramadan et al., 2021; Tran & Choi, 2019). A segunda forma em que a liderança inclusiva pode influenciar os CCO é através da teoria da liderança relacional. Esta teoria defende que a liderança é uma experiência partilhada, enfatizando, não só a forma como o líder percebe a sua relação com os seus subordinados, mas também como estes percebem o seu líder (Hollander, 1964). O facto de os líderes inclusivos demonstrarem comportamentos de ajuda e suporte para cada trabalhador, faz com que estes sejam vistos como “modelos a seguir”, fazendo com que estes demonstrem comportamentos semelhantes para com os seus colegas e líderes (Aboramadan et al., 2021; Tran & Choi, 2019). E, por último, os comportamentos de suporte demonstrados pelos líderes inclusivos é um elemento essencial para a relação líder-subordinado, no sentido em que contribui para o aumento de confiança e do respeito mútuo, criando nos trabalhadores um sentimento de reciprocidade tanto para com o líder como para a organização, resultando na demonstração de CCO (Chen et al., 2020; Tran & Choi, 2019; Younas et al., 2023).

Com isto, este estudo procura contribuir para as evidências da relação entre liderança inclusiva e CCO, sendo assim proposto o estudo da seguinte hipótese:

*H1: A liderança inclusiva está positivamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores.*

### **Mediação do Compromisso Organizacional**

Existe na literatura estudos que comprovam que o estilo de liderança adotado por um líder tem impacto no compromisso dos trabalhadores (Choi et al., 2015). Neste sentido, procurou-se compreender a relação entre a liderança inclusiva e o compromisso organizacional.

Os líderes inclusivos destacam-se pela forma como demonstram suporte e apoio aos seus subordinados, tendo em consideração as suas preocupações e encorajando a diversidade (Srivastava & Singh, 2023), criando assim um ambiente que promove o compromisso organizacional dos trabalhadores (Yasin et al., 2023).

De acordo com Yasin et al. (2023) quando é dada a oportunidade aos trabalhadores de contribuírem com as suas ideias para a organização, estes aparentam estar mais comprometidos, apresentando um maior envolvimento e identificação com a organização. Os mesmos resultados foram obtidos por Oh et al. (2023) e por Choi et al. (2015), sendo que a adoção de uma liderança inclusiva promove a confiança dos trabalhadores no seu líder, que por sua vez, impacta o seu compromisso afetivo para com a organização.

Apesar destes estudos terem comprovado a existência de uma relação entre a liderança inclusiva e o compromisso organizacional dos trabalhadores, estes apenas procuraram compreender os efeitos da liderança inclusiva no compromisso afetivo, não especificando a relação com o compromisso normativo e calculativo (Choi et al., 2015; Oh et al., 2023; Yasin et al., 2023). O compromisso afetivo é caracterizado pelas relações de carácter emocional entre o trabalhador e a organização (Meyer & Allen, 1991). Assim líderes inclusivos ao demonstrarem abertura, disponibilidade e acessibilidade (Carmeli et al., 2010), valorizando as opiniões dos seus subordinados, criam laços emocionais fortes e promovem emoções positivas nos trabalhadores, como o sentimento de confiança, justiça e respeito, que por sua vez faz com que os subordinados se sintam mais comprometidos com a organização, e queiram permanecer na mesma (Choi et al., 2015; Oh et al., 2023). Na mesma linha de investigação, Yang e Wei (2019) averiguaram que líderes inclusivos, ao mostrarem apreço pelas contribuições dos trabalhadores, valorizando e envolvendo-os nos processos de tomada de decisão (Nembhard & Edmondson, 2006), criam nestes últimos um maior sentimento de identificação com a organização. Ademais, líderes inclusivos ao demonstrarem comportamentos de suporte, satisfaz as necessidades de aprovação, estima e afiliação dos trabalhadores e reduz a incerteza, a ansiedade e o *stress* relacionado com o trabalho (Hollander, 2009), levando assim a um aumento do compromisso afetivo (Choi et al., 2015).

Relativamente ao compromisso normativo e ao compromisso calculativo, no estudo elaborado por Yang e Wei (2019) foi identificada uma relação positiva e significativa entre a liderança inclusiva e estas duas componentes do compromisso organizacional.

O compromisso normativo advém de um sentimento de obrigação de reciprocidade do trabalhador em relação à organização (Meyer & Allen, 1991). Assim, quando líderes inclusivos valorizam e reconhecem as contribuições dos trabalhadores, investindo nestes (Nembhard & Edmondson, 2006), faz com que estes se sintam uma obrigação de reciprocidade para com a organização, permanecendo nesta de modo a retribuir a oportunidade que lhe foi dada (Meyer et al., 2002).

Um trabalhador que apresenta um elevado compromisso calculativo está consciente dos custos associados à saída da organização (Meyer & Allen, 1991). Assim, líderes inclusivos ao reconhecerem e valorizarem as ideias e opiniões dos trabalhadores estimulam nestes um sentimento de devoção/dedicação ao trabalho (Yang & Wei, 2019). Segundo Meyer et al. (2002) o investimento é um dos antecedentes do compromisso calculativo. Neste sentido, quando o trabalhador se esforça para contribuir para o sucesso da organização ao longo do tempo, pode ser visto como tendo potenciais custos caso este decida abandonar a organização (Meyer et al., 2002). Adicionalmente, líderes inclusivos promovem relações na base da confiança, sendo vista pelos subordinados como algo que podem perder se decidirem

abandonar a organização, sendo mais benéfico manter-se na organização, promovendo deste modo o compromisso calculativo (Keskes et al., 2018).

Indivíduos que demonstrem um elevado nível de compromisso organizacional com a organização tendem a esforçar-se mais para alcançar os objetivos organizacionais (Rego, 2003), podendo exibir comportamentos extra-papel. Trabalhadores que apresentam um elevado compromisso com a organização, trabalham com entusiasmo (Ridwan, 2020), lealdade (Pitaloka & Sofia, 2014) e demonstram CCO (Ibrahim & Aslinda, 2013; Mercurio, 2015; Pitaloka & Sofia, 2014; Ridwan, 2020; Utami et al., 2021; Zeinabadi, 2010).

Meyer et al. (2002) afirmou que no desenvolvimento do seu modelo das três componentes, as três formas de compromisso estavam relacionadas positivamente com comportamentos relacionados com o trabalho. Neste estudo, o compromisso afetivo e o compromisso normativo apresentaram uma relação positiva com os CCO, no entanto, no que diz respeito à relação entre o compromisso calculativo e os CCO dos trabalhadores, os resultados apresentados foram opostos aos do compromisso afetivo e do compromisso normativo. Estes resultados foram suportados mais tarde no estudo de Mercurio (2015), no qual o compromisso afetivo foi o tipo de compromisso que apresentou uma relação positiva mais forte com os CCO, seguida do compromisso normativo e o compromisso calculativo não se apresentou relacionado (Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002).

Trabalhadores que apresentam elevados níveis de compromisso afetivo, demonstram comportamentos positivos voluntários para com os restantes membros da organização porque têm esse desejo e vontade (Chen & Francesco, 2003; Gautam et al., 2005). Trabalhadores que demonstram elevados níveis de compromisso normativo sentem a obrigação de agir conforme os interesses da organização (Chen & Francesco, 2003), e podem sentir que é expectável desempenhar comportamentos extra-papel de modo a satisfazer essa obrigação (Gautam et al., 2005). E, por fim, trabalhadores que apresentam elevados níveis de compromisso calculativo, sentem a necessidade de permanecer na organização, seja por reconhecerem o custo da saída ou por reconhecerem a escassez de alternativas, no entanto, o facto do trabalhador não desempenhar CCO, não irá colocar em risco a posição do trabalhador na organização, sendo que são comportamentos extra-papel (Chen & Francesco, 2003). Trabalhadores com elevado compromisso calculativo, permanecem na organização porque necessitam, mesmo que não seja esse o seu desejo. Isto poderá fazer com que estes apresentem comportamentos passivos/negativos (Chen & Francesco, 2003; Meyer e Allen, 1997). Assim, é mais provável que os trabalhadores se esforcem para obter um melhor desempenho quando estes têm o desejo de pertencer à organização (compromisso afetivo) e quando se sentem obrigados (compromisso normativo) e menos quando sentem a necessidade de se manter na organização (compromisso calculativo) (Rego, 2003).

Como mencionado anteriormente, a liderança inclusiva apresenta uma relação positiva e significativa com o desempenho de CCO por parte dos trabalhadores (Kuknor & Bhattacharya, 2022; Panicker et al., 2018; Sedlářik et al., 2023), destacando-se o papel mediador da propriedade psicológica (Srivastava & Singh, 2023), da aprendizagem organizacional (Aboramadan et al., 2021; Tran & Choi, 2019) e da justiça organizacional (Tran & Choi, 2019). No entanto, nenhum estudo explorou o papel mediador do compromisso organizacional na relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores.

Sendo que a liderança inclusiva está relacionada positivamente com os CCO e o compromisso organizacional (Choi et al., 2015), e que o compromisso organizacional é um dos antecedentes dos CCO (Meyer et al., 2002), é possível retirar que o compromisso organizacional irá mediar a relação entre a liderança inclusiva e os CCO.

Ao adotar o estilo de liderança inclusiva, os líderes focam-se na relação com os seus subordinados, demonstrando comportamentos positivos nas suas interações, como abertura, disponibilidade e acessibilidade (Carmeli et al., 2010), transmitindo a ideia de que todos pertencem ao grupo e contribuem para os resultados da equipa (Randel et al., 2018). Através destes comportamentos, os trabalhadores criam laços emocionais fortes com a organização reforçando o compromisso afetivo com a mesma (Yang & Wei, 2019; Choi et al., 2015), que consequentemente resulta numa maior demonstração de CCO com os restantes trabalhadores (Chen & Francesco, 2003; Gautam et al., 2005). Assim, é expectável que o compromisso afetivo medeie a relação entre a liderança inclusiva e os CCO.

Complementarmente, quando líderes inclusivos valorizam e reconhecem o trabalho realizado pelos trabalhadores (Nembhard & Edmondson, 2006), fazem com que estes últimos sintam que é expectável retribuir este reconhecimento, podendo este ser apresentado através de um elevado nível de compromisso normativo (Yang & Wei, 2019; Meyer et al., 2002), que por sua vez resulta num sentimento de obrigação em desempenhar CCO para retribuir o investimento realizado (Gautam et al., 2005). Deste modo, tal como para o compromisso afetivo, também é esperado que o compromisso normativo medeie a relação entre a liderança inclusiva e os CCO.

Por último, os comportamentos dos líderes inclusivos, em especial o facto de estes se esforçarem para que todos contribuam com as suas ideias únicas para o processo de tomada de decisão (Nembhard & Edmondson, 2006), pode ser interpretado pelos trabalhadores como um investimento do líder nas suas capacidades, que por sua vez faz com que o trabalhador se esforce no seu trabalho ao longo do tempo (Yang & Wei, 2019). Segundo Meyer et al. (2002), este esforço pode estar associado a potenciais custos caso o trabalhador tome a decisão de abandonar a organização (custos irrecuperáveis). No entanto, quando os trabalhadores apresentam um elevado compromisso calculativo, não implica que estes desempenhem CCO, uma vez que se o trabalhador não desempenhar CCO, não irá

comprometer a sua posição na organização (Chen & Francesco, 2003). Assim, trabalhadores que estão comprometidos com a organização apenas por uma questão de necessidade, apresentam um nível de desempenho mínimo para manter a sua posição na organização, estando mais relutantes a desempenhar CCO (Chen & Francesco, 2003). Com isto, contrariamente ao compromisso afetivo e ao compromisso normativo, o compromisso calculativo encontra-se negativamente associado aos CCO (Chen & Francesco, 2003), sendo assim expectável que a liderança inclusiva aumente o compromisso calculativo, que por sua vez irá impactar negativamente os CCO.

Deste modo, irá estudar-se a seguinte hipótese:

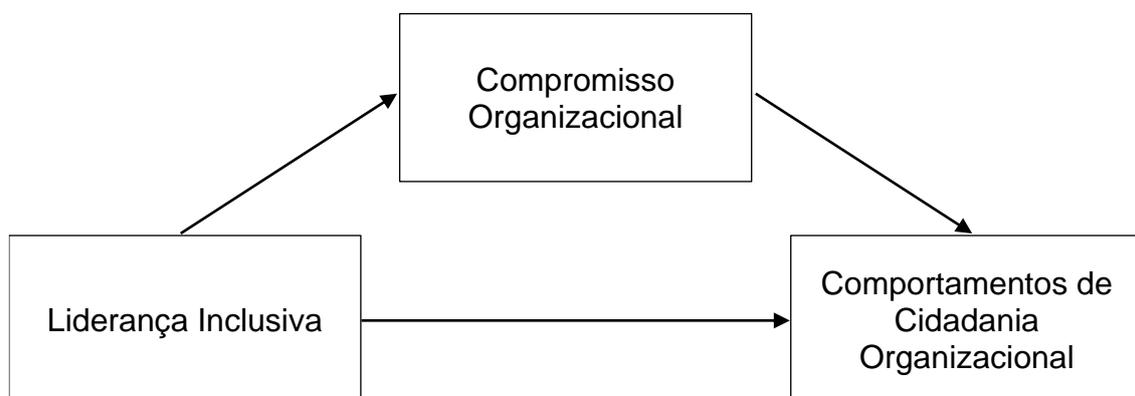
*H2: A relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores é mediada pelo compromisso organizacional.*

*H2a: A relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores é mediada pelo compromisso afetivo.*

*H2b: A relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores é mediada pelo compromisso normativo.*

*H2c: A relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores é mediada pelo compromisso calculativo.*

Assim, a Figura 1.1 representa o modelo de investigação aplicado no presente estudo, no qual o compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança inclusiva e os CCO. Para analisar empiricamente este modelo, foi realizado um estudo quantitativo, correlacional, de corte transversal, cuja metodologia se expõe no próximo capítulo.



*Figura 1.1 - Modelo de Investigação*



## METODOLOGIA

### Amostra

Para este estudo foi obtido um total de 244 respostas, no entanto, após a exclusão de 22 participantes devido ao incumprimento dos critérios de exclusão – possuir uma chefia direta e trabalhar há pelo menos três meses sob essa mesma chefia – e a exclusão de 29 participantes por não terem concluído o preenchimento do questionário, obteve-se uma amostra de 193 participantes.

Da amostra, 67.9% dos participantes são do género feminino e 32.1% do género masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos ( $M = 37.61$ ;  $DP = 12.539$ ).

No que diz respeito ao grau de escolaridade, é possível inferir que a amostra, no geral, é composta por indivíduos com elevada qualificação, uma vez que 63.2% da amostra completou algum grau de ensino superior, 33.2% têm entre 10.º e 12.º ano (ensino secundário) e apenas 3.7% têm até ao 9.º ano de escolaridade (ensino básico).

No que se refere à antiguidade do trabalhador na organização, este número pode variar entre três meses e 43 anos ( $M = 7.76$ ;  $DP = 9.520$ ), sendo que 24.3% dos participantes trabalha na organização há menos de um ano, 36.5% entre um ano e cinco anos, 15.3% entre cinco anos e 10 anos, 11.1% entre 10 e 20 anos e 12.7% trabalha para a mesma organização há mais de 20 anos.

No entanto, no que diz respeito ao tempo em que o participante trabalha com a atual chefia direta, este valor pode variar entre três meses e 41 anos, sendo a média de quatro anos e cinco meses ( $M = 4.52$ ;  $DP = 5.736$ ). A maioria dos participantes tem uma interação diária com a sua chefia (75.8%), 21.6% interage semanalmente com a sua chefia, e uma pequena percentagem avalia esta interação quinzenal (1.6%) ou mensal (1.1%). Em relação ao género da chefia, não existe uma diferença significativa entre o género feminino e o género masculino, representando 51.1% e 48.9%, respetivamente. Quanto à situação contratual, a maioria dos participantes possui um contrato efetivo (73.2%), os estagiários representam 11.1% da amostra, 9.5% dos participantes possuem um contrato a termo certo e 4.2% um contrato a termo incerto, apenas 1.6% encontra-se em trabalho temporário e um participante (0.5% da amostra) selecionou a opção “Outra”. A maioria dos participantes trabalha no setor terciário (80.5%), 18.4% dos participantes trabalham no setor secundário e apenas 2 participantes trabalham no setor primário (1.1% da amostra).

Por último, relativamente às características da organização, a maioria dos participantes trabalha para grandes organizações, com mais de 250 trabalhadores (36.8%), 28.4% trabalha numa média empresa (entre 50 e 250 trabalhadores), 21.1% trabalha numa pequena empresa (entre 10 e 49 trabalhadores), e 13.7% da amostra trabalha numa microempresa, com menos de 10 trabalhadores. Na sua maioria, estas organizações são privadas (73.2%), 22.6% das

organizações são públicas, 3.7% dos participantes trabalham para uma organização público-privada e apenas 0.5% para uma cooperativa. Adicionalmente, a maioria dos participantes trabalha para organizações são com fins lucrativos (83.2%) e uma pequena percentagem trabalha para organizações sem fins lucrativos (16.8%).

## **Procedimento**

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, através de um estudo de desenho correlacional. Para a recolha de informação deste estudo foi aplicado um questionário, em formato eletrónico, desenvolvido com recurso ao *Qualtrics*, entre os dias 31 de maio e 14 de agosto de 2024. Neste questionário, foram aplicadas escalas validadas e que apresentavam as melhores características psicométricas dos tópicos a serem explorados, adaptadas para a língua portuguesa. Adicionalmente, de forma a minimizar o erro do método comum, que ocorre em estudos semelhantes, foram adicionadas uma variável *marker* (Burocracia) e uma variável de controlo (desejabilidade social) (Podsakoff et al., 2024). Este erro ocorre quando a variância é atribuída ao método de medição e não aos construtos que as medidas representam (Podsakoff et al., 2024), destacando-se quatro fatores que podem levar à ocorrência do erro do método comum: utilização de uma fonte comum para obter informações sobre a variável preditora e a variável critério, a forma como as questões são apresentadas (e.g., o formato da escala de respostas, questões apresentadas na negativa), a estrutura do questionário (e.g., a ordem pela qual as variáveis são colocadas pode implicar uma relação entre as variáveis, que pode não existir) e os contextos nos quais é recolhida a informação (e.g., entrevistas presenciais ou questionários *online*) (Podsakoff et al., 2024). Quando estamos perante o erro do método comum, os participantes podem estabelecer relações entre as variáveis que não traduzem os encadeamentos que deviam ser observados.

O processo de amostragem foi não probabilístico uma vez que não é garantida a todos os membros da população a mesma probabilidade de estarem na amostra (Elfil & Negida, 2017), sendo a amostra de conveniência, visto que a divulgação do questionário foi realizada através da rede de contactos pessoais e através de redes sociais pessoais e profissionais (i.e., *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*).

## **Operacionalização das medidas**

Como é possível verificar no anexo A, o questionário inicia-se com a apresentação do consentimento informado, assegurando o anonimato e confidencialidade das respostas, caso os participantes aceitassem participar no estudo, podendo reduzir a motivação dos participantes de responder da forma que estes acreditam ser mais aceitável socialmente (Podsakoff et al., 2024). De seguida foram apresentadas as questões relativas às variáveis em estudo (Liderança Inclusiva, o Compromisso Organizacional e os CCO), seguidas das

questões referentes a uma variável *marker* (Burocracia) e à variável Desejabilidade Social, para detetar e controlar a ocorrência do erro de método comum (Podsakoff et al., 2024), finalizando com as questões sociodemográficas, para uma melhor caracterização da amostra.

De modo a assegurar a consistência das medidas utilizadas, cada escala foi avaliada quanto à sua consistência interna, procedendo-se com o cálculo do coeficiente do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ). Este valor pode variar entre 0 e 1, não devendo ser inferior a 0.60, sendo este considerado o limite mínimo aceitável (Surucu & Maslakci, 2020).

### *Liderança Inclusiva*

A variável Liderança Inclusiva foi operacionalizada com base na escala desenvolvida por Carmeli et al. (2010) e traduzida para a língua portuguesa por Oliveira (2023). Esta escala é composta por nove itens, dividida em três subescalas, cada subescala analisando um dos três tipos de comportamento demonstrados por líderes inclusivos definidos por estes autores. Os três primeiros itens permitiam analisar os comportamentos de abertura demonstrados pelo líder (e.g., “Demonstra abertura para discutir objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.”;  $\alpha = 0.89$ ), os quatro itens seguintes, os comportamentos de disponibilidade (e.g., “Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.”;  $\alpha = 0.88$ ) e os últimos dois itens medem os comportamentos de acessibilidade (e.g., “Encorajame a abordá-lo/a relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.”;  $\alpha = 0.79$ ). Cada um dos nove itens foram medidos com base numa escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (1 = “Discordo Totalmente” e 5 = “Concordo Totalmente”), em que os participantes eram convidados a responder em que medida cada uma das afirmações se aplica ao seu líder/ à sua líder (Anexo B). Para a análise das hipóteses do estudo não será feita a distinção entre os três tipos de comportamento, sendo o construto analisado com um todo.

Agrupando os três tipos de comportamento, obtém-se o indicador geral com um alfa de *Cronbach* de 0.95.

### *Compromisso Organizacional*

Para avaliar o compromisso organizacional foi aplicada a escala desenvolvida por Meyer e Allen (1991) e traduzida para português por Nascimento et al. (2008). Esta escala é composta por 19 itens e dividida em três subescalas – compromisso afetivo, compromisso calculativo e compromisso normativo. O compromisso afetivo é composto por seis itens (e.g., “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.”;  $\alpha = 0.88$ ), sendo que três dos seis devem ser invertidos, o compromisso calculativo é composto por sete itens (e.g., “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer”;  $\alpha = 0.87$ ) e o compromisso normativo por seis itens (e.g., “Sinto que tenho

um grande dever para com esta empresa”;  $\alpha = 0.90$ ), dos quais 1 deve ser invertido (Anexo C). As respostas para as três subescalas foram obtidas através de uma escala de tipo *Likert* de sete pontos (1 = “Discordo Totalmente” e 7 = “Concordo Totalmente”).

#### *Comportamentos de Cidadania Organizacional*

A variável dos CCO foi mensurada com base na escala desenvolvida por Van Dyne e LePine (1998) e adaptada para a população portuguesa por Fialho e Dos Santos (2007) citado por Lisboa (2015). Esta escala é composta por 13 itens e integra duas subescalas, sendo que os sete primeiros itens permitem avaliar os comportamentos de ajuda demonstrados aos seus colegas e/ou organização (e.g., “Ajudo a orientar os novos funcionários do grupo de trabalho a que pertencço.”) e os restantes itens avaliam os comportamentos de voz. Para realizar o teste de hipóteses deste estudo utilizou-se apenas a subescala referente aos comportamentos de ajuda (Anexo D). As respostas a esta subescala são analisadas com base na escala de resposta de tipo *Likert* de sete pontos (1 = “Discordo Totalmente” e 7 = “Concordo Totalmente”). Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.93.

#### *Burocracia (variável marker)*

Para detetar e controlar o erro da variância do método comum foi utilizada técnica da variável *marker* ou variável marcadora, isto é, uma variável que não está teoricamente relacionada com as restantes variáveis do estudo, mas que apresenta semelhanças no que diz respeito ao conteúdo e ao formato (Podsakoff et al., 2024).

No estudo de Williams et al. (2010) é possível verificar que variável burocracia foi utilizada como variável *marker* por Rafferty e Griffin (2004, 2006) e em ambos os estudos a variável burocracia não se mostrou significativamente relacionada com as variáveis em estudo. No estudo de Rafferty e Griffin (2004), a burocracia no trabalho não apresentou relação com a liderança, nem com o compromisso afetivo e calculativo, nem com os comportamentos de ajuda, relacionados com os CCO. Posteriormente, no estudo de Rafferty e Griffin (2006) a burocracia apresentou uma correlação significativa com o compromisso afetivo, no entanto, em estudos mais recentes, esta relação não se apresentou significativa (Suzuki & Hur, 2019; Yiing & Ahmad, 2009). Adicionalmente, no estudo de Suzuki e Hur (2019) verificou-se uma relação significativa com o compromisso normativo. Deste modo, era esperado que esta variável não estivesse relacionada com as variáveis em estudo, à exceção do compromisso normativo.

A escala da burocracia foi operacionalizada com base na escala desenvolvida por Hage e Aiken (1967). Esta é uma escala de três itens (e.g., “Há muitas regras e regulamentos na minha equipa”), respondidos numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 = “Discordo

Totalmente” e 5 = “Concordo Totalmente”) (Anexo E). Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.89.

### *Desejabilidade Social*

Adicionalmente, foi incluída neste estudo uma escala de desejabilidade social, uma vez que os participantes têm a tendência de distorção de autorrelatos para uma direção mais favorável, isto é, têm a tendência de responder da forma que acham mais desejável, não sendo necessariamente a verdade (Podsakoff et al., 2024). Esta variável foi medida com base na escala reduzida, de três itens, de Fisher e Fick (1993) e traduzida para português por Duarte (2024), dos quais um deve ser invertido (e.g. “Nunca fiquei incomodado/a quando as pessoas expressaram ideias diferentes das minhas.”). Os itens desta escala foram avaliados numa escala de resposta de *Likert* de 5 pontos (1 = “Discordo Totalmente” e 5 = “Concordo Totalmente”) (Anexo F). O alfa de *Cronbach* desta variável é de 0.212. Este valor de alfa é considerado inaceitável, e por isso procedeu-se à remoção de um dos itens da escala (“Nunca fiquei incomodado/a quando as pessoas expressaram ideias diferentes das minhas.”), uma vez que se pode eliminar os itens cuja remoção aumente consideravelmente o  $\alpha$  da escala em análises posteriores (Maroco & Garcia-Marques, 2013). Após a remoção deste item, a escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.500, sendo considerado muito fraco, e por essa razão, esta variável não será utilizada em análises posteriores (Surucu & Maslakci, 2020).

### *Questões sociodemográficas*

Para uma melhor caracterização da amostra do estudo, foram efetuadas algumas questões sociodemográficas, como: idade, género, escolaridade, questões relativas à antiguidade na organização e há quanto tempo trabalha com a chefia atual, algumas questões relacionadas com a sua chefia, como a frequência da interação e o género da chefia, finalizando com questões relativas há organização, em termos de propriedade, a dimensão e o setor de atuação.

### **Análise do erro do método comum**

Como mencionado anteriormente, para detetar e controlar a ocorrência do erro do método comum foi incluída *a priori* na análise uma variável *marker*, a burocracia, bem como a variável de controlo, a desejabilidade social. A burocracia não se apresentou relacionada com as variáveis em estudo, à exceção da variável CCO, com a qual se revelou significativamente correlacionada ( $\rho=.293$ ;  $p<.01$ ) (Quadro 3.1). Assim, não é possível afastar a possibilidade de ocorrência de erros do método comum.

Complementarmente, de modo a compreender qual o nível de enviesamento, foi realizado o Teste de Harman (Podsakoff et al., 2024). É importante referir que este teste não serve para

controlar o erro do método comum, mas apenas para determinar se esta forma de enviesamento está presente nos dados (Podsakoff et al., 2024). Este teste tem sido criticado em especial pela suposta baixa sensibilidade, que leva a um aumento de erros tipo I, isto é, falsos positivos (quando se conclui que existe significância estatística num resultado quando na verdade não tem) (Bozionelos & Simmering, 2021), no entanto, este teste continua a ser utilizado por investigadores pela sua simplicidade e por não requerer a inclusão adicional de novas variáveis no estudo *a priori* (Bozionelos & Simmering, 2021). Com isto, é possível verificar no Anexo H que o primeiro fator apresenta um valor de 36.19%. Isto significa que o primeiro fator representa 36.19% da variância entre as medidas, o que implica que o erro do método comum não representa um problema nesta análise, por ser inferior a 50% (Podsakoff et al., 2024).

Contudo, apesar de ser possível afirmar que o erro de método comum está controlado, não é possível garantir a ausência do mesmo, sendo necessário interpretar os resultados obtidos com cautela.

## RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises efetuadas relativamente às hipóteses de investigação. Para realizar a descrição estatística e a análise de correlações, foi utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 29, e para a análise do modelo de investigação utilizou-se a macro *Process* modelo 4, versão 4.2.

### Análise descritiva das variáveis

Na Quadro 3.1 são apresentadas as médias e os desvios-padrão, bem como as correlações entre as variáveis em estudo. Assim, é possível verificar que existe uma perceção de liderança inclusiva por parte dos participantes, uma vez que a média se encontra acima do valor médio da escala de respostas ( $M = 3.98$ ;  $DP = 0.88$ ) (Quadro 3.1).

De uma forma geral, é possível retirar as mesmas conclusões para as restantes variáveis. A perceção de compromisso organizacional por parte dos participantes está ligeiramente acima do valor médio para os três tipos de compromisso, sendo possível verificar uma perceção mais baixa de compromisso calculativo ( $M = 4.42$ ;  $DP = 1.32$ ), seguido do compromisso normativo ( $M = 4.50$ ;  $DP = 1.42$ ) e existindo uma maior perceção de compromisso afetivo ( $M = 4.76$ ;  $DP = 1.37$ ). Relativamente aos CCO, é possível retirar as mesmas conclusões, uma vez que apresenta uma média superior ao valor médio ( $M = 5.65$ ;  $DP = 1.09$ ), o que significa que os participantes têm uma elevada perceção de que desempenham CCO com os restantes membros da equipa (Quadro 3.1).

Para realizar a análise das correlações entre as variáveis em estudo, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* ( $\rho$ ). Este coeficiente permite medir a força da relação entre duas variáveis, a natureza dessa relação (positiva ou negativa) e o seu nível de significância (DeCoster & Claypool, 2004).

Relativamente à perceção de liderança inclusiva por parte dos participantes conclui-se que esta se encontra positiva e significativamente relacionada com o compromisso afetivo ( $\rho=.555$ ;  $p<.01$ ), com o compromisso calculativo ( $\rho=.208$ ;  $p<.01$ ), com o compromisso normativo ( $\rho=.331$ ;  $p<.01$ ) e com a demonstração de CCO ( $\rho=.459$ ;  $p<.01$ ). Estes resultados indicam que quanto maior a perceção liderança inclusiva, mais elevados serão os níveis de compromisso afetivo, calculativo e normativo e os níveis de CCO (Quadro 3.1).

Relativamente à correlação entre a demonstração de CCO e o compromisso organizacional, esta aparenta ser significativamente positiva e significativa para os três tipos de compromisso, apresentando uma correlação mais forte com o compromisso afetivo ( $\rho=.509$ ;  $p<.01$ ), seguido da correlação com o compromisso calculativo ( $\rho=.300$ ;  $p<.01$ ) e mais fraca com o compromisso normativo ( $\rho=.167$ ;  $p<.01$ ). Estes resultados indicam que à medida que os níveis de compromisso organizacional (afetivo, calculativo e normativo) aumentam, os níveis de CCO também aumentam (Quadro 3.1).

Para finalizar a análise das correlações, é importante referir que também as variáveis sociodemográficas estão relacionadas com as variáveis em estudo. Verificou-se que a idade apresentou uma relação estatisticamente significativa e positiva com o compromisso afetivo ( $\rho=.458$ ;  $p<.01$ ), o compromisso calculativo ( $\rho=.523$ ;  $p<.01$ ), o compromisso normativo ( $\rho=.271$ ;  $p<.01$ ) e os CCO ( $\rho=.479$ ;  $p<.01$ ). O grau de escolaridade (0=Até ao 12º ano, 1=Ensino Superior) apresentou uma relação negativa e significativa com o compromisso organizacional – compromisso afetivo ( $\rho=-.179$ ;  $p<.05$ ), compromisso calculativo ( $\rho=-.263$ ;  $p<.01$ ) e compromisso normativo ( $\rho=-.182$ ;  $p<.05$ ). A experiência de trabalho apresentou uma relação estatisticamente significativa e positiva com o compromisso afetivo ( $\rho=.461$ ;  $p<.01$ ), calculativo ( $\rho=.521$ ;  $p<.01$ ) e normativo ( $\rho=.288$ ;  $p<.01$ ) e CCO ( $\rho=.450$ ;  $p<.01$ ). O mesmo aconteceu com a antiguidade na organização: compromisso afetivo ( $\rho=.448$ ;  $p<.01$ ), calculativo ( $\rho=.480$ ;  $p<.01$ ) e normativo ( $\rho=.266$ ;  $p<.01$ ) e CCO ( $\rho=.521$ ;  $p<.01$ ). A antiguidade com a chefia direta apresentou uma relação estatisticamente significativa e positiva com o compromisso afetivo ( $\rho=.408$ ;  $p<.01$ ), calculativo ( $\rho=.374$ ;  $p<.01$ ) e normativo ( $\rho=.248$ ;  $p<.01$ ) e os CCO ( $\rho=.408$ ;  $p<.01$ ). A frequência de interação com a chefia direta (0=Interação Diária, 1=Interação Periódica) apresentou uma relação significativa e negativa com o compromisso afetivo ( $\rho=-.161$ ;  $p<.05$ ) e calculativo ( $\rho=-.219$ ;  $p<.01$ ) e com os CCO ( $\rho=-.289$ ;  $p<.01$ ). E, por fim, a propriedade da organização (0=Privada, 1=Pública, Público-Privada ou Cooperativa) apresentou-se estatisticamente relacionada com os CCO ( $\rho=.216$ ;  $p<.01$ ). Assim, será necessário adicionar estas variáveis como covariadas nas análises do teste do modelo de investigação.

Quadro 3.1 - Médias, desvios-padrão e correlações de Spearman entre variáveis

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>1. Liderança Inclusiva</b>	3.98	0.88	-					
<b>2. Compromisso Afetivo</b>	4.76	1.37	.555**	-				
<b>3. Compromisso Calculativo</b>	4.42	1.32	.208**	.663**	-			
<b>4. Compromisso Normativo</b>	4.50	1.42	.331**	.719**	.691**	-		
<b>5. CCO</b>	5.65	1.09	.459**	.509**	.300**	.167*	-	
<b>6. Burocracia</b>	3.29	1.15	.073	.042	.084	-.077	.293**	-
<b>7. Idade</b>	37.61	12.54	.224**	.458**	.523**	.271**	.479**	.267**
<b>9. Escolaridade<sup>a</sup></b>	-	-	-.021	-.179*	-.263**	-.182*	-.099	.106
<b>10. Experiência de Trabalho</b>	16.04	13.10	.229**	.461**	.521**	.288**	.450**	.228**
<b>11. Antiguidade na Org.</b>	7.76	9.52	.271**	.448**	.480**	.266**	.521**	.214**
<b>12. Antiguidade com Chefia</b>	4.53	5.74	.255**	.408**	.374**	.248**	.408**	.088
<b>13. Frequência de Interação<sup>b</sup></b>	-	-	-.111	-.161*	-.219**	-.063	-.289**	-.079
<b>14. Propriedade da Org.<sup>c</sup></b>	-	-	.012	.024	.100	-.057	.216**	.148*

<sup>a</sup> 0=Até ao 12º ano, 1=Ensino Superior

<sup>b</sup> 0=Interação Diária, 1=Interação Periódica

<sup>c</sup> 0=Privada, 1=Pública, Público-Privada ou Cooperativa

## Teste de Hipóteses

Com o intuito de testar as hipóteses definidas, seguiu-se o procedimento proposto por Hayes (2022), sendo utilizado o modelo quatro da *Process*, indicado para análises de mediação simples. Para realizar estes testes é necessário verificar alguns pressupostos, como o pressuposto da linearidade, variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, o pressuposto de homocedasticidade, o pressuposto da normalidade, a ausência de autocorrelação, o pressuposto da independência dos erros e a inexistência de multicolinearidade. Como é possível verificar no Anexo I, todos os pressupostos foram verificados, sendo possível prosseguir com o modelo de regressão linear.

A mediação é um método estatístico utilizado para avaliar o efeito da variável preditora (X) na variável critério (Y), sendo que a mediação ocorre quando a variável preditora (X) influencia a variável critério (Y) por meio de uma variável mediadora (M) (Hayes, 2022). Assim, será analisado o efeito direto da liderança inclusiva (X) nos CCO dos trabalhadores (Y), bem como o efeito indireto do compromisso organizacional (M) – compromisso afetivo ( $M_1$ ), compromisso normativo ( $M_2$ ) e compromisso calculativo ( $M_3$ ) – nesta relação. Adicionalmente, importa referir que foram adicionadas como variáveis covariadas no modelo as variáveis sociodemográficas idade, escolaridade, experiência de trabalho, antiguidade na organização, antiguidade com a chefia atual, a frequência de interação com a chefia atual e a classificação da organização em termos de propriedade e a variável *marker*, burocracia, por se terem mostrado correlacionadas com as variáveis em estudo, como é possível verificar na Quadro 3.1.

Relativamente à relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores, é possível verificar na Quadro 3.2 que o efeito total é positivo e significativo ( $B = .478$ ; 95% IC [.339, .617];  $p < .001$ ). Isto significa que quanto maior é a percepção de liderança inclusiva dos participantes, mais provável será de demonstrarem CCO para com os outros trabalhadores, quando não está a ser controlado o efeito de nenhuma variável mediadora. Assim, é possível corroborar a hipótese 1, que afirma que a liderança inclusiva se relaciona positivamente com os CCO dos trabalhadores.

No que diz respeito ao papel da variável mediadora, o compromisso afetivo, a relação entre a liderança inclusiva e esta variável demonstrou ser estatisticamente significativa e positiva ( $B = .787$ ; 95% IC [.608, .966];  $p < .001$ ). Isto significa que quanto maior é a percepção de liderança inclusiva dos participantes, maior será o seu compromisso afetivo para com a organização. Adicionalmente, a relação entre o compromisso afetivo e os CCO revelou-se estatisticamente significativa e positiva ( $B = .202$ ; 95% IC [.091, .311];  $p < .001$ ). Por outras palavras, à medida que o compromisso afetivo aumenta, mais provável é de os trabalhadores demonstrarem CCO (Quadro 3.2).

Assim, de um modo geral, o efeito direto da liderança inclusiva nos CCO dos trabalhadores foi estatisticamente significativo e positivo ( $B = .319$ ; 95% IC [.158, .480];  $p < .001$ ), o que revela que a liderança inclusiva impacta positivamente os CCO dos trabalhadores, na presença da variável mediadora, compromisso afetivo. Complementarmente, o efeito indireto da liderança inclusiva nos CCO é significativo e positivo ( $B = .159$ ; 95% IC [.037, .281]), corroborando assim a H2a (Quadro 3.2). Assim, a mediação analisada é uma mediação parcial, no sentido em que o compromisso afetivo explica uma parte significativa da relação entre a liderança inclusiva e os CCO, mas não total, o que significa que quando o compromisso afetivo se encontra controlado, a liderança inclusiva continua a ter um efeito direto positivo e significativo nos CCO.

*Quadro 2.2 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Inclusiva, Compromisso Afetivo e CCO)*

Variáveis predictoras	Compromisso Afetivo				CCO			
	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
<i>Efeito Total</i>								
Constante					1.815**	3.672	.840	2.791
Liderança Inclusiva					.478**	6.783	.339	.617
<i>Efeito Direto</i>								
Constante	.409	.644	-.843	1.661	1.733**	3.615	.787	2.679
Liderança Inclusiva	.787**	8.699	.608	.966	.319**	3.920	.158	.480
Compromisso Afetivo					.202**	3.580	.091	.313
Burocracia	-.074	-1.021	-.216	.069	.117*	2.149	.010	.225
Idade	.034	1.384	-.015	.083	.034	1.800	-.003	.071
Escolaridade (a)	.081	.400	-.317	.478	.299	1.966	-.001	.599
Experiência de Trabalho	.013	.559	-.034	.060	-.024	-1.351	-.060	.011
Antiguidade na Org.	-.012	-.974	-.037	.012	.020*	2.075	.001	.038
Antiguidade com Chefia	.009	.531	-.023	.041	.021	1.713	-.003	.045

Frequência de Interação (b)	-0.077	-0.404	-0.454	.299	-.391*	-2.716	-.675	-.107
Propriedade da Org. (c)	-.074	-.419	-.424	.275	.283*	2.119	.019	.547
<i>Efeito Indireto</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI				
Compromisso Afetivo	.159	.062	.037	.281				

Nota: \*\* $p < .001$ ; \* $p < .05$

(a) 0=Até ao 12º ano, 1=Ensino Superior

(b) 0=Interação Diária, 1= Interação Periódica

(c) 0=Privada, 1=Pública, Público-Privada ou Cooperativa

Relativamente ao papel da variável compromisso normativo, a relação entre a liderança inclusiva e esta variável demonstrou ser estatisticamente significativa e positiva ( $B = .699$ ; 95% IC [.486, .911];  $p < .001$ ). Isto significa que quanto maior é a percepção de liderança inclusiva dos participantes, maior será o seu compromisso normativo para com a organização. No entanto, este compromisso não contribui para explicar os CCO dos trabalhadores, sendo que a relação entre o compromisso normativo e os CCO não se mostrou estatisticamente significativa ( $B = -.006$ ; 95% IC [-.10, .09];  $p = .95$ ).

Assim, apesar o efeito direto da liderança inclusiva nos CCO dos trabalhadores ter-se revelado estatisticamente significativo e positivo ( $B = .482$ ; 95% IC [.327, .637];  $p < .001$ ), isto é a liderança inclusiva impacta positivamente os CCO dos trabalhadores, na presença da variável mediadora, compromisso normativo, o efeito indireto da liderança inclusiva nos CCO não se revelou significativo ( $B = -.004$ ; 95% IC [-.074, .068]), rejeitando assim a H2b (Quadro 3.3). Deste modo, o compromisso normativo não medeia a relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores.

Quadro 3.3 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Inclusiva, Compromisso Normativo e CCO)

Variáveis predictoras	Compromisso Normativo				CCO			
	B	t	LLCI	ULCI	B	t	LLCI	ULCI
<i>Efeito Total</i>								
Constante					1.815**	3.672	.840	2.791
Liderança Inclusiva					.478**	6.783	.339	.617
<i>Efeito Direto</i>								
Constante	1.675*	2.217	.184	3.165	1.825**	3.631	.833	2.816
Liderança Inclusiva	.699**	6.490	.486	.911	.482**	6.136	.327	.637
Compromisso Normativo					-.006	-.114	-.102	.091
Burocracia	-.093	-1.083	-.262	.076	.102	1.803	-.010	.213
Idade	.007	.230	-.051	.065	.041*	2.107	.003	.079
Escolaridade (a)	-.244	-1.020	-.717	.229	.314*	1.989	.002	.625
Experiência de Trabalho	.026	.931	-.030	.082	-.021	-1.151	-.058	.015
Antiguidade na Org.	-.024	-1.593	-.053	.006	.017	1.732	-.002	.036
Antiguidade com Chefia	.004	.187	-.035	.042	.023	1.794	-.002	.048
Frequência de Interação (b)	.114	.503	-.334	.563	-.406*	-2.723	-.701	-.112
Propriedade da Org. (c)	-.151	-.714	-.567	.265	.267	1.930	-.006	.541
<i>Efeito Indireto</i>								
Compromisso Normativo	-.004	.036	-.074	.068				

Nota: \*\* $p < .001$ ; \* $p < .05$

(a) 0=Até ao 12º ano, 1=Ensino Superior

(b) 0=Interação Diária, 1= Interação Periódica

(c) 0=Privada, 1=Pública, Público-Privada ou Cooperativa

Por último, relativamente ao papel da variável compromisso calculativo no modelo, esta não apresentou uma relação estatisticamente significativa com a variável preditora liderança inclusiva e os CCO, a relação entre a liderança inclusiva e esta variável demonstrou ser estatisticamente significativa e positiva ( $B = .234$ ; 95% IC [.035, .432];  $p < .05$ ). Isto significa que quanto maior é a perceção de liderança inclusiva dos participantes, maior será o seu compromisso calculativo para com a organização. No entanto, este compromisso não contribui para explicar os CCO dos trabalhadores, sendo que a relação entre o compromisso calculativo e os CCO não se mostrou estatisticamente significativa ( $B = .028$ ; 95% IC [-.075, .132];  $p = .55$ ).

Assim, apesar do efeito direto da liderança inclusiva nos CCO dos trabalhadores ter-se revelado estatisticamente significativo e positivo ( $B = .471$ ; 95% IC [.330, .613];  $p < .001$ ), isto é a liderança inclusiva impacta positivamente os CCO dos trabalhadores, na presença da variável compromisso calculativo, o efeito indireto desta relação não se revelou significativo ( $B = .007$ ; 95% IC [-.021, .044]), rejeitando assim a H2c (Quadro 3.4). Deste modo, conclui-se que o compromisso calculativo não medeia a relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores.

*Quadro 3.4 - Resultados de regressão para o modelo de mediação (Liderança Inclusiva, Compromisso Calculativo e CCO)*

Variáveis predictoras	Compromisso Calculativo				CCO			
	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
<i>Efeito Total</i>								
Constante					1.815**	3.672	.840	2.791
Liderança Inclusiva					.478**	6.783	.339	.617
<i>Efeito Direto</i>								
Constante	2.321**	3.293	.930	3.711	1.749**	3.429	.743	2.756
Liderança Inclusiva	.234*	2.325	.035	.432	.471**	6.577	.330	.613
Compromisso Calculativo					.028	.541	-.075	.132
Burocracia	-.041	-.508	-.199	.117	.104	1.838	-.008	.215
Idade	.027	.996	-.027	.081	.040*	2.061	.002	.078
Escolaridade (a)	-.055	-.246	-.496	.386	.317*	2.015	.006	.627

Experiência de Trabalho	.017	.649	-.035	.069	-.022	-1.187	-.059	.015
Antiguidade na Org.	.007	.518	-.020	.035	.017	1.736	-.002	.036
Antiguidade com Chefia	-.006	-.323	-.041	.030	.023	1.807	-.002	.048
Frequência de Interação (b)	-.106	-.501	-.524	.312	-.404*	-2.709	-.698	-.110
Propriedade da Org. (c)	.140	.713	-.248	.528	.264	1.909	-.009	.538
<i>Efeito Indireto</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI				
Compromisso Calculativo	.007	.016	-.021	.044				

Nota: \*\* $p < .001$ ; \* $p < .05$

(a) 0=Até ao 12º ano, 1=Ensino Superior

(b) 0=Interação Diária, 1= Interação Periódica

(c) 0=Privada, 1=Pública, Público-Privada ou Cooperativa



## DISCUSSÃO

Como mencionado anteriormente, a natureza diversificada das organizações obriga os líderes eficazes a apresentar comportamentos que potenciem a inclusão entre os trabalhadores, de modo a criar um ambiente de trabalho inclusivo (Adams et al., 2019). A adoção de uma liderança inclusiva, na qual o líder reconhece e valoriza as contribuições dos trabalhadores e incentiva-os a participar nas discussões (Nembhard & Edmondson, 2006), terá um impacto positivo na motivação dos trabalhadores (Umrani et al., 2023).

Neste sentido, o presente estudo visa compreender os efeitos da liderança inclusiva na demonstração de CCO por parte dos trabalhadores, bem como o papel mediador do compromisso organizacional – compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso calculativo – nesta relação.

De acordo com os resultados obtidos, a Hipótese 1 foi corroborada, indicando que existe uma relação positiva entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores. Este resultado é congruente com os estudos de Tran e Choi (2019) e Srivastava e Singh (2023), que identificou que líderes inclusivos motivam os seus subordinados e demonstram comportamentos de ajuda e suporte, que por sua vez leva a um aumento de confiança por parte dos membros da equipa, sendo que trabalhadores que estejam do lado recetivo destes comportamentos, tentem retribuir tanto ao líder como aos colegas com comportamentos positivos, como CCO.

Focando no papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a liderança inclusiva e os CCO, os resultados foram ao encontro do esperado, sendo suportada a hipótese 2a. Este apresentou uma mediação parcial, isto é, o compromisso afetivo explica uma parte significativa, mas não total, da relação entre a liderança inclusiva e os CCO. A adoção de uma liderança inclusiva promove a confiança dos trabalhadores no seu líder, que por sua vez, impacta sua ligação emocional com a organização, no sentido em que os trabalhadores aparentam estar mais comprometidos quando lhes é dada a oportunidade de contribuírem com as suas ideias (Yang & Wei, 2019; Choi et al., 2015). Assim, quando os trabalhadores apresentam maiores níveis de compromisso afetivo com a organização, tendem a demonstrar mais comportamentos positivos voluntários nas suas interações com os restantes trabalhadores, podendo estes ser interpretados como CCO (Chen & Francesco, 2003; Gautam et al., 2005). Deste modo, o compromisso afetivo pode ser considerado uma variável mediadora da relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores, explicando uma parte significativa desta relação.

Relativamente ao compromisso normativo, os resultados obtidos levam a que se rejeite a H2b, o que significa que a relação entre a liderança inclusiva não é mediada

pelo compromisso normativo. Apesar do efeito direto entre a liderança inclusiva e os CCO ter-se mostrado positivo e significativo, o mesmo não foi verificado no efeito indireto. Com base nos resultados obtidos, é possível inferir que a liderança inclusiva impacta o compromisso normativo, facto este suportado por Yang e Wei (2019), uma vez que líderes ao valorizarem e reconhecerem o trabalho realizado pelos trabalhadores, criam nos seus subordinados o sentimento de reciprocidade, fazendo com que estes se sintam obrigados a permanecer na organização, traduzida como compromisso normativo. No entanto, elevados níveis de compromisso normativo não se traduzem na demonstração de CCO para com os restantes trabalhadores, contrariamente ao que diversos autores sugeriram (Chen & Francesco, 2003; Gautam et al., 2005; Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002). Assim, com base nestes resultados, um trabalhador que se mantém na organização por ter um sentimento de obrigação para com esta, não sentirá a obrigação de demonstrar CCO com os restantes trabalhadores. Isto pode ser justificado pelo facto de trabalhadores que se mantêm na organização por apresentarem um elevado compromisso normativo, podem ocasionalmente ressentir o seu sentimento de obrigação, e apesar de esse sentimento não os impedir de cumprir as suas tarefas de forma competente, como descrito na descrição da função, não o fazem com entusiasmo e empenho (Meyer & Allen, 1997; Nascimento et al., 2008). Assim, este sentimento de obrigação pode limitar-se ao cumprimento das suas tarefas, não implicando demonstração de CCO (Novianti, 2021).

Por último, os resultados obtidos indicam que o compromisso calculativo não medeia a relação entre a liderança inclusiva nos CCO, rejeitando assim H2c. Apesar da liderança inclusiva ter um efeito direto positivo nos CCO dos trabalhadores, o efeito indireto desta relação não é significativo. Assim, é possível verificar que a liderança inclusiva impacta o compromisso calculativo, conforme o teorizado por Yang e Wei (2019), no sentido em que quando os líderes valorizam e reconhecem as contribuições dos trabalhadores, leva a que estes se esforcem para contribuir para o processo de tomada de decisão, podendo este esforço ser visto como um custo caso o trabalhador decida sair da organização, fazendo com que estes se sintam impelidos a permanecer na organização. Contudo, quando os trabalhadores apresentam elevados níveis de compromisso calculativo não implica que estes demonstrem CCO para com os restantes trabalhadores, uma vez que o facto de desempenharem ou não comportamentos extra-papel não irá colocar em risco a sua posição na organização (Chen & Francesco, 2003; Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002). Assim, contrariamente ao observado no estudo de Chen e Francesco (2003), no presente estudo o compromisso calculativo não apresentou uma relação significativa com os CCO. Estes resultados são suportados pelos estudos de Meyer et al. (2002) e Mercurio (2015), em que trabalhadores com

elevado compromisso calculativo não demonstram CCO, e apenas adotam os comportamentos necessários para evitar consequências negativas, isto é, abandonar a organização (Chen & Francesco, 2003). Assim, para que o trabalhador permaneça na organização, apenas é necessário que cumpra as suas tarefas, não implicando a necessidade de demonstrar comportamentos extra-papel (Novianti, 2021).

Com isto, é possível inferir que das variáveis mediadoras analisadas neste estudo, apenas o compromisso afetivo explica significativamente a relação entre a liderança inclusiva e os CCO, não sendo esta a única via de influência nesta relação. Ainda assim, é importante salientar que trabalhadores sob uma liderança inclusiva, aparentam estar mais comprometidos e envolvidos com a organização. Isto deve-se ao facto de líderes inclusivos se focarem na relação com os seus subordinados e os envolver no processo de tomada de decisão, reconhecendo as suas contribuições. Estes comportamentos criam nos trabalhadores um maior sentimento de identificação com a organização, um sentimento de obrigação em retribuir a oportunidade dada e um sentimento de necessidade em permanecer na organização por todo o esforço investido ou por ser algo que podem perder caso decidam abandonar a organização (Yang & Wei, 2019).

### **Implicações teóricas**

O mundo empresarial atual, com a sua natureza diversificada, obriga os líderes a investirem tempo na criação de ambientes de trabalho inclusivo, no qual os trabalhadores sintam que têm espaço para se desenvolver (Adams et al., 2019). Assim, apesar da importância do estudo do impacto da liderança inclusiva, e especialmente o seu impacto nos CCO dos trabalhadores, poucos são os contextos do estudo desta relação, estando predominantemente associado ao setor têxtil, IT, banca, seguros e medicina (Chen et al., 2020; Tran & Choi, 2019; Ullah et al., 2021; Younas et al., 2020).

Anane-Simon e Atiku (2023), no seu estudo, salientaram a importância da análise do impacto da liderança inclusiva em vários contextos, culturas e tipos de organização, de modo a compreender que fatores impactam a eficácia de uma liderança inclusiva e como esta se deve adaptar consoante os diferentes contextos, uma vez que a liderança inclusiva pode ser influenciada por valores culturais (Korkmaz et al., 2022). Assim, este estudo contribuiu para a literatura, possibilitando uma análise dos benefícios da liderança inclusiva para a organização, reforçando a importância da liderança inclusiva na promoção de CCO dos trabalhadores, no contexto português.

Nesta investigação, foram suportados os resultados de estudos anteriores, confirmando-se que uma maior perceção de liderança inclusiva resulta numa maior demonstração de CCO por parte dos trabalhadores. Esta relação é suportada por Al-sharafi e Rajiani (2013) que argumentam que quando um líder demonstra suporte e

reconhece o trabalho realizado pelos trabalhadores, leva a um aumento de demonstração de CCO.

Adicionalmente, os resultados deste estudo comprovam que a liderança inclusiva tem impacto nos três tipos de compromisso organizacional – compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso calculativo – dos trabalhadores, como argumentado por Yang e Wei (2019). A natureza dos líderes inclusivos leva a que os trabalhadores sintam um maior grau de identificação com a organização (compromisso afetivo), sintam uma obrigação em retribuir as oportunidades recebidas (compromisso normativo) e sintam a necessidade de permanecer na organização, seja pelo esforço investido, seja pelo receio de perder algo valioso ao tomar a decisão de sair (compromisso calculativo).

Complementarmente, comprovou-se o compromisso afetivo impacta positivamente a demonstração de CCO por parte dos trabalhadores, sendo assim um mediador da relação entre a liderança inclusiva e os CCO. Com isto, quando trabalhadores estão sob uma liderança inclusiva, na qual as suas opiniões são valorizadas, aparentam estar mais comprometidos com a organização, manifestando atitudes positivas e esforçando-se para atingir os objetivos da mesma, resultando na demonstração de comportamentos de suporte para com os seus colegas, influenciando conseqüentemente a organização.

Com isto, este estudo contribuiu para a literatura no sentido em que explorou o impacto da liderança inclusiva nos trabalhadores e na organização, em especial o seu impacto no compromisso organizacional e nos CCO. Na literatura já existente, foi explorada a influência da propriedade psicológica (Srivastava & Singh, 2023; Ullah et al., 2021), da aprendizagem organizacional (Aboramadan et al., 2021; Tran & Choi, 2019) e da justiça organizacional (Tran & Choi, 2019) na relação entre a liderança inclusiva e os CCO. Neste estudo comprovou-se a influência do compromisso afetivo, como variável mediadora da relação entre a liderança inclusiva e os CCO. Adicionalmente, comprovou-se que para além do compromisso afetivo e dos CCO, a liderança inclusiva impacta também o compromisso normativo e o compromisso calculativo, no entanto, estes não medeiam a relação entre a liderança inclusiva e os CCO.

### **Implicações práticas**

Os resultados do presente estudo revelam que a liderança inclusiva impacta os trabalhadores, seja na forma como estes vêem a organização, seja nos comportamentos positivos que estes demonstram. Estes resultados sugerem que quando os líderes adotam uma liderança inclusiva, potenciam o compromisso afetivo dos trabalhadores e

a demonstração de CCO, que por sua vez acarretarão resultados positivos para a própria organização (Korkmaz et al., 2022).

Assim, para que as organizações incentivem a adoção de uma liderança inclusiva que fomente os CCO dos trabalhadores e que desenvolva trabalhadores mais envolvidos com a organização, estas devem começar por analisar as políticas e práticas já existentes e obter feedback por parte dos trabalhadores para melhor compreender o seu impacto. A partir daí é possível determinar os fatores que necessitam de maior atenção (Anane-Simon & Atiku, 2023).

Com base nessa avaliação, as organizações podem apostar na formação, *coaching* e programas de treino (Korkmaz et al., 2022). Através destes, as organizações poderão consciencializar os trabalhadores sobre a importância da adoção de uma liderança inclusiva e ajudam a desenvolver as capacidades necessárias. Adicionalmente, para que a liderança inclusiva seja eficaz, as organizações devem promover uma cultura de diversidade e inclusão, adotando políticas e práticas que valorizem, respeitem e impulsionem as diferenças dos trabalhadores e proporcionem os recursos necessários para a adoção de uma liderança inclusiva. Deste modo, as organizações ajudam os líderes a desenvolver comportamentos característicos de líderes inclusivos, ajudando a compreender o seu impacto nos seus subordinados.

Assim, ao adotar um estilo de liderança inclusiva, as organizações serão beneficiadas, no sentido em as ações e comportamentos destes líderes irão aumentar o bem-estar dos trabalhadores, a sua *performance* e *engagement*, os níveis de inovação podendo ainda apresentar um impacto positivo no ambiente de trabalho como resultado da criação de um clima inclusivo (Ashikali et al., 2021; Bao et al., 2022; Choi et al., 2017; Duc & Tho, 2023; Mitchell et al., 2024; Mitchell & Boyle, 2021; Nguyen et al., 2019; Umrani et al., 2023; Ye et al., 2019; Yumin & Zhuoxin, 2022).

Também o compromisso organizacional tem vindo a ser associado a consequências para a organização, como a diminuição das intenções de saída e do absentismo e o aumento da performance (Meyer et al., 2002). Assim, ao promover uma liderança inclusiva, as organizações estão a ajudar a que desenvolvam trabalhadores mais comprometidos com a organização, que por sua vez trará consequências positivas para a organização.

### **Limitações e Sugestões para futuros estudos**

O presente estudo tinha como objetivos analisar a relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores, bem como averiguar o papel do compromisso organizacional como mediador desta relação, e apesar destes objetivos terem sido cumpridos, este

estudo possui algumas limitações que poderão servir de recomendações para estudos futuros.

Destacam-se assim o facto de o método de recolha de dados ser um questionário de autorresposta, que pode afetar a autenticidade das respostas obtidos. Apesar da confidencialidade e anonimato dos participantes ser garantida, não deixa de existir uma tendência de responder de acordo com o que estes acreditam ser mais aceitável socialmente, podendo não corresponder à verdade (Podsakoff et al., 2024). No entanto, devido à natureza da investigação, o instrumento de recolha de dados foi adequado para o estudo realizado.

Outra limitação da presente investigação traduz-se no facto de ser um estudo transversal e correlacional, existindo a possibilidade de enviesamentos do método comum. Embora tenham sido implementadas estratégias para contrariar este enviesamento, não foi possível garantir que o erro do método comum não está presente na análise. *A priori* foi incluída no questionário uma variável *marker*, que posteriormente se mostrou correlacionada significativamente com uma das variáveis em estudo, os CCO. Adicionalmente, com o objetivo de compreender qual o nível de enviesamento, foi realizado o teste de Harman, revelando que o erro do método comum não representava um problema para a presente análise. No entanto, este teste tem sido amplamente criticado no sentido em que apresenta uma baixa sensibilidade, resultando em erros tipo I, isto é, falsos positivos (Bozionelos & Simmering, 2021). Com isto, não foi possível garantir a ausência de erros do método comum, sendo necessário interpretar os resultados obtidos com cautela.

Complementarmente, o facto de o estudo ser correlacional, permite apenas determinar se existe uma relação entre as variáveis em estudo, não permitindo a análise da relação causa-efeito. Assim, para reduzir o risco da variância do método comum, sugere-se que em futuras investigações se procure recolher os dados de diferentes fontes, como entrevistas, para além do questionário (Podsakoff et al., 2024) e se implemente investigações longitudinais, que permitam acompanhar as alterações das variáveis em estudo, bem como a forma que estas se relacionam entre si, que permitiria acompanhar as relações ao longo do tempo e as mudanças ao longo do processo. Neste estudo, permitiria acompanhar o desenvolvimento do compromisso afetivo e como este impacta os CCO com o passar do tempo.

Outra limitação do presente estudo foi o facto do número de respostas obtidas do questionário ser reduzido, e, apesar dos resultados obtidos terem sido significativos, estes poderiam ser mais sólidos com uma maior amostra. Verificou-se ainda na caracterização da amostra que os participantes foram maioritariamente do género feminino, podendo este número não ser representativo da população. Adicionalmente,

é também uma limitação do estudo a amostra ser de conveniência, não permitindo a generalização para toda a população, uma vez que limita a representatividade da mesma, não refletindo a realidade para todos os contextos. Assim, pode ser importante que em estudos futuros se realize a mesma análise noutros contextos, com uma amostra mais alargada e representativas.

Neste estudo verificou-se o papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a liderança inclusiva e os CCO, no entanto, para obter uma melhor compreensão das relações organizacionais, é importante reconhecer que existem outras variáveis que podem mediar ou moderar esta relação, como o clima organizacional, a cultura da organização, a satisfação no trabalho e os comportamentos de inovação. Ademais, sendo que o conceito de liderança inclusiva surgiu recentemente, parece pertinente dar continuidade a estudos sobre este tema, analisando os seus consequentes, tanto a nível individual, como grupal e organizacional.

Complementarmente, sugere-se que a relação entre a liderança inclusiva e o compromisso organizacional seja melhor explorada. Apesar de neste estudo se ter comprovado que o compromisso normativo e o compromisso calculativo não medeiam a relação entre a liderança inclusiva e a demonstração de CCO, o facto de existir uma relação positiva entre a liderança inclusiva e estas duas componentes do compromisso organizacional é algo relevante nesta investigação e que merece mais atenção no futuro, uma vez que trabalhadores mais comprometidos com a organização, acarretam consequências para a organização, como a diminuição das intenções de saída e do absentismo (Meyer et al., 2002).

Por último sugere-se que estudos futuros explorem o impacto da liderança inclusiva nos CCO, fazendo a distinção entre os diferentes comportamentos que os líderes apresentam nas interações com os trabalhadores, isto é, de acordo com Carmeli et al. (2010), líderes inclusivos demonstram um conjunto de comportamentos como abertura, disponibilidade e acessibilidade. Assim, estudos futuros podem explorar a relação entre cada um destes comportamentos e os CCO dos trabalhadores, e o impacto de cada um destes comportamentos nos CCO dos trabalhadores. Na mesma ótica, estudos futuros poderiam explorar a relação entre a liderança inclusiva e as restantes dimensões do desempenho no trabalho: o desempenho individual e os comportamentos contraprodutivos, uma vez que, segundo Viswesvaran e Ones (2000) o desempenho no trabalho, faz com que o trabalhador crie uma ligação com a organização e se esforce para alcançar os objetivos da mesma.

## **Conclusão**

Este estudo procurou compreender a relação entre a liderança inclusiva e os CCO dos trabalhadores, com a mediação do compromisso organizacional. Os resultados da análise comprovam que a liderança inclusiva impacta positivamente os CCO dos trabalhadores; a liderança inclusiva impacta positivamente o compromisso organizacional, sendo esta relação mais forte no compromisso afetivo, seguido do compromisso normativo e mais fraca na relação com o compromisso calculativo; e o compromisso afetivo impacta positivamente os CCO dos trabalhadores, não sendo verificada uma relação entre o compromisso normativo e calculativo nos CCO. Com isto, verificou-se que organizações com líderes que adotam um estilo de liderança inclusivo, apresentam trabalhadores mais comprometidos e envolvidos emocionalmente com a organização, resultando em CCO para com os seus colegas, equipa e consequentemente organização.

Assim, é importante que as organizações implementem estratégias e desenvolvam iniciativas para a adoção de um estilo de liderança inclusivo, principalmente por cada vez mais as organizações apresentarem forças de trabalho diversificadas. Estas estratégias irão ter um impacto positivo na organização no sentido em que estas apresentarão trabalhadores mais envolvidos e comprometidos emocionalmente, manifestando atitudes positivas em relação à organização, podendo refletir-se num maior esforço para alcançar os objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., Khalid Abed Dahleez, & Farao, C. (2021). Inclusive leadership and extra-role behaviors in higher education: does organizational learning mediate the relationship? *International Journal of Educational Management*, 36(4), 397–418. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2020-0290>
- Ackaradejruangsri, P., Mumi, A., Rattanapituk, S., & Pakhunwanich, P. (2022). Exploring the Determinants of Young Inclusive Leadership in Thailand: Research Taxonomy and Theoretical Framework. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(4), 3696-3723. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01017-7>
- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2019). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Al-Atwi, A. A., & Al-Hassani, K. K. (2021). Inclusive leadership: scale validation and potential consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1222–1240. <https://doi.org/10.1108/lodj-08-2020-0327>
- Al-sharafi, H. A., & Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among employees - The Role of Leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 47-54. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n6p47>
- Anane-Simon, R., & Atiku, S. O. (2023). Inclusive leadership for sustainable development in times of change. *Routledge Open Research*, 2(16), 1-11. <https://doi.org/10.12688/routledgeopenres.17820.1>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2021). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139. <https://doi.org/10.1108/bjm-06-2021-0219>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Boekhorst, J. A. (2014). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Em Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organizations* (pp.71-98), Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Bourke, J., & Titus, A. (2019, março). *Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one>
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31–49. <https://doi.org/10.1002/nml.21368>
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York, N.Y: Harper & Row.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to healthcare sector. *Journal of Service Research*, 10(2), 25–44.
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00064-7)
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747–767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J).
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275–292. <https://doi.org/10.1108/edi-05-2012-0041>
- DeCoster, J., & Claypool, H. M. (2004). *Data Analysis in SPSS*. <http://www.stat-help.com/notes.html>
- Developer. (2023, fevereiro). ODS • *Objetivos Desenvolvimento Sustentável* • BCSD Portugal. ODS - BCSD Portugal. <https://ods.pt/>
- Diversity and inclusion*. (n.d.). *Sustainable Development Goals - Resource Centre*. <https://sdgresources.relx.com/diversity-and-inclusion>
- Du, J., Ma, E., & Lin, X. (2021). When diversity leads to divided teams: A multi-level moderated mediation model of team faultlines and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102818>
- Duarte, S. (2024). Bem me queres, bem te quero: a relação entre Liderança Autêntica e Comportamentos Contraprodutivos e o papel mediador da Qualidade da Relação Líder-Subordinado e moderador do Regime de Trabalho. [Dissertação de Mestrado não Publicada]. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
- Elfil, M., & Negida, A. (2017). Sampling methods in Clinical Research: an Educational Review. *Emergency*, 5(1). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5325924/>
- Estrada, M. (2023). *Most Common Failures in DEI Workplace Initiatives*. Compliance Training Group. <https://compliancetraininggroup.com/2023/02/27/most-common-failures-in-dei-initiatives-workplace/>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: a Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fischer, D. G., & Fick, C. (1993). Measuring Social Desirability: Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 53(2), 417–424. <https://doi.org/10.1177/0013164493053002011>
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305–314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839x.2005.00172.x>

- Giesecke, J., & Maxey-Harris, C. (2013). Cultural competencies in authentic leadership. Em *Workplace Culture in Academic Libraries: The early 21st century* (pp. 111–124). United States of America: Chandos Publishing.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985–1010. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2015-0095>
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-w](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-w)
- Guimarães, G. (2012). *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. São Paulo: Editora Évora.
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., & Fatimah, O. (2012). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n9p32>
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92. <https://doi.org/10.2307/2391213>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219(1), 283–290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Hollander, E. P. (2012). *Inclusive Leadership: the essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364–396. <https://doi.org/10.2307/2393201>
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Ibrahim, Muh. A., & Aslinda, A. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Organisational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 35. <https://doi.org/10.5296/jpag.v3i3.4379>

- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. Em *Handbook of Employee Commitment* (pp. 15–27). United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond Leading Uniqueness and belongingness: a Systematic Review of Inclusive Leadership Research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2019-0132>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1819241>
- Lemoine, G. J., Eva, N., Meuser, J. D., & Falotico, P. (2021). Organizational Performance with a Broader focus: the Case for a Stakeholder Approach to Leadership. *Business Horizons*, 64(4), 401–413. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.007>
- Lewandowska, A., Ullah, Z., AIDhaen, F. S., AIDhaen, E., & Yakymchuk, A. (2023). Enhancing Organizational Social Sustainability: Exploring the Effect of Sustainable Leadership and the Moderating Role of Micro-Level CSR. *Sustainability*, 15(15), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su151511853>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- Liou, S.-R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116–125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Lisboa, M. M. R. (2015). *Avaliação de desempenho, a satisfação das necessidades intrínsecas no trabalho e os comportamentos de cidadania*

- organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/17518>
- Ma, E., Wang, Y.-C., Xu, S. (Tracy), & Wang, D. (2022). Clarifying the multi-order multidimensional structure of organizational citizenship behavior: A cross-cultural validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *50*, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.008>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(1), 123–150. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-t)
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (2014). Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior on Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *109*, 1076–1087. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.591>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2020). Does inclusive leadership incite innovative work behavior? *Human Systems Management*, *40*(3), 93–102. <https://doi.org/10.3233/hsm-200972>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, *4*(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meliála, Y. H., Hamidah, & Saparuddin, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Mediated Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Quality - Access to Success*, *24*(195), 235–246. <https://doi.org/10.47750/qas/24.195.28>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. United States of America: SAGE publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

- Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morawski, M., & Jabłonowska-Luba, L. (2021). The Importance of Positive Leadership in the Process of Change on the Example of the Banking Sector. *Foundations of Management*, 13(1), 85–102. <https://doi.org/10.2478/fman-2021-0007>
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.5465/256798>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Em W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12: Industrial and organizational psychology (pp. 39–53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., & Warr, P. G. (2013). *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(1), 115–133.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making It safe: the Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nguyen, H. D., Tran, D. M. T., Vu, T. B., & Le, P. T. T. (2020). An Empirical Study of Affective Commitment: the Case of Machinery Enterprises in Hochiminh City. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 429–455. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.41>
- Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A., & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63–94. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). California: Sage Publishing.
- Novianti, K. R. (2021). Does Organizational Commitment Matter? Linking Transformational Leadership With Organizational Citizenship Behavior (OCB).

- Journal of Applied Management (JAM)*, 19(2), 335–345.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The Impact of Inclusive Leadership and Autocratic Leadership on Employees' Job Satisfaction and Commitment in Sport Organizations: the Mediating Role of Organizational Trust and the Moderating Role of Sport Involvement. *Sustainability*, 15(4), 3367. <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Oliveira, V. (2023). *O Impacto da Liderança Inclusiva no Comportamento Inovador e na Felicidade dos Colaboradores*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Politécnico de Leiria. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/8827>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. United States of America: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D.W. (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Panicker, A., Agrawal, R. K., & Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 530–550. <https://doi.org/10.1108/edi-03-2017-0054>
- Pitaloka, E., & Sofia, I. P. (2014). The Affect of Work environment, Job Satisfaction, Organization Commitment on OCB of Internal Auditors. *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(2), 10–18.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/0149206300026003>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias: It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to

- Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61. <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 216–234. <https://doi.org/10.1108/jmp-04-2013-0123>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: operacionalização de um construto. *PSICOLOGIA*, 13(1-2), 127–148. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.563>
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902003000400003>
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Ridwan, M. (2020). Analysis Of Organizational Commitment Through Ocb On Employee Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 543–555. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i4.189>
- Riley, R. (2024, Maio). *What is Inclusive Leadership? Discover How It Can Set You Apart and Elevant Your Team. [2024 DEI Resources] | Diversity for Social Impact*. Diversity for Social Impact. <https://diversity.social/what-is-inclusive-leadership/>

- Sedlářík, Z., Bauwens, R., & Engen, M. van. (2023). Needs before deeds: psychological need satisfaction as a mechanism linking inclusive leadership to organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 51–63. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2021-0545>
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00014-4)
- Sharma, L., Agarwal, P., Joshi, B. P., Kumar, N., & Tiwari, S. (2023). A study of impact of inclusive leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment & Social Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.54517/esp.v9i1.1721>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a Review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Somaskandan, K., Arulandu, S., & Parayitam, S. (2022). A moderated-mediation model of individual learning and commitment: part I. *The Learning Organization*, 29(4), 341–356. <https://doi.org/10.1108/tlo-12-2021-0139>
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2020). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365-385. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2020-0110>
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2017). Authentic Leadership and Extra Role Behavior: a School Based Integrated Model. *Current Psychology*, 38(3), 684–697. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4>
- Srivastava, S., & Singh, L. B. (2023). Role of inclusive leadership in employees' OCB in hospitality industry: a social cognitive perspective. *Journal of Management Development*, 42(7/8), 548–567. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2023-0021>
- Surucu, L., & Maslakci, A. (2020). Validity and Reliability in Quantitative Research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694–2726. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Suzuki, K., & Hur, H. (2019). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877–907. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Tran, H. T. B., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13(17), 1-11. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>

- Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A., & Manzoor, S. (2021). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior for the Environment: The Mediating Role of Self-Efficacy and Psychological Ownership. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683101>
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Munwar Hussain Pahi. (2023). Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2023-0159>
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between Workplace Spirituality, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(1), 507–517. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.507>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 37*(4), 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2019). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/1548051819872201>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review, 7*(3), 418. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method Variance and Marker Variables: A Review and Comprehensive CFA Marker Technique. *Organizational Research Methods, 13*(3), 477–514. <https://doi.org/10.1177/1094428110366036>

- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yang, B., & Wei, F. (2019). The Influence of Inclusive Leadership on the Active Behavior of New Generation Employees: A Regulated Mediation Model. *International Conference on Economic Management and Model Engineering (ICEMME)*, 577–585. <https://doi.org/10.1109/icemme49371.2019.00120>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609. <https://doi.org/10.1108/md-07-2021-0925>
- Yin, L. W. (2013). *Inclusive Leadership and Employee Voice: Mediating Roles of Psychological Safety and Leader-member Exchange*. [Unpublished undergraduate thesis] Hong Kong Baptist University.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174–190. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Edinburgh, Scotland: Pearson.
- Yumin, C., & Zhuoxin, L. (2022). The Impact of Inclusive Leadership on Employee Well-being: The Mediating Role of Organizational Trust. *Business and Management Studies*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.11114/bms.v8i1.5568>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 11(62), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>
- Zheng, W., Kim, J., Kark, R., & Mascolo, L. (2023, setembro). *What Makes an Inclusive Leader?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/09/what-makes-an-inclusive-leader>

## **ANEXOS**

### **Anexo A**

#### **Consentimento informado**

Caro(a) participante,

O meu nome é Inês Conde e no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, no ISCTE Business School, gostaria de poder contar consigo para preencher este questionário.

A recolha de dados para este estudo tem como principal objetivo compreender a opinião de trabalhadores/as sobre alguns aspetos da sua situação profissional, incluindo a sua relação com a chefia, os comportamentos de cidadania organizacional e o compromisso organizacional.

Para participar no estudo basta que se encontre a trabalhar há três meses para a mesma entidade patronal, e ter chefia a quem reporta o seu trabalho. A sua participação é crucial para enriquecer este estudo, sendo que irá contribuir para o conhecimento sobre os tópicos presentes nesta investigação.

O preenchimento deste questionário tem uma duração média de 10 minutos. O questionário encontra-se organizado em cinco partes, sendo o preenchimento voluntário, ou seja, poderá desistir a qualquer momento, o que fará com que a sua participação não seja considerada.

Não existem respostas certas ou erradas, pois só a sua opinião pessoal é que interessa. Os dados são recolhidos de forma anónima e confidencial. Aquando da eventual publicação os dados aqui recolhidos só serão analisados de forma agregada, e não individualizada, e em formato de trabalho académico.

Para algum esclarecimento e/ou questão, poderá entrar em contacto comigo através do meu email: [iilce@iscte-iul.pt](mailto:iilce@iscte-iul.pt).

Agradeço desde já a sua participação e disponibilidade.

Por favor, selecione se aceita ou não participar.

- Aceito
- Não aceito

No seu trabalho reporta a algum superior hierárquico, ou seja, se tem de reportar o que faz no seu trabalho a alguma chefia direta?

- Sim
- Não

## Anexo B

### Escala da Liderança Inclusiva

Indique em que medida as seguintes afirmações se aplicam à maneira como a sua chefia se comporta usualmente.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Está disponível para ouvir novas ideias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está atento/a a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra abertura para discutir objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma “presença” contínua na minha equipa – alguém que está prontamente disponível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está disponível para discutir questões profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Está disponível a ouvir os meus pedidos.

Encoraja-me a abordá-lo/a relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.

Está recetivo/a para discutir problemas que surgem.

## Anexo C

### Escala do Compromisso Organizacional

Pedimos agora que pense na organização na qual trabalha. Tendo em conta o que sente em relação à mesma, indique em que medida cada uma das frases abaixo se aplicam:

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>						
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	<input type="radio"/>						
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	<input type="radio"/>						
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	<input type="radio"/>						
Esta empresa merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>						
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="radio"/>						
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	<input type="radio"/>						
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>						

Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

## Anexo D

### Escala dos Compromissos de Cidadania Organizacional

Indique em que medida as seguintes afirmações refletem o seu comportamento habitual no contexto laboral.

	Discordo Totalment e	Discordo Parcialment e	Nem Concordo , Nem Discordo	Concordo Parcialment e	Concordo Totalment e
Voluntario-me para fazer coisas pelo grupo de trabalho a que pertenço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudo a orientar os novos funcionários do grupo de trabalho a que pertenço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou resposta a tarefas que ajudem o grupo de trabalho a que pertenço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou assistência a outras pessoas do grupo no seu trabalho para benefício de todo o grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolve-me em atividades que beneficiem o grupo de trabalho a que pertenço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudo outros elementos do grupo a aprenderem mais acerca do seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajudo outros elementos do meu grupo nas suas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

responsabilidade  
s de trabalho.

## Anexo E

### Escala da Burocracia

Pensando no seu dia-a-dia no contexto laboral, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Há muitas regras e regulamentos na minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho envolve uma grande quantidade de documentação e administração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é altamente regulado por procedimentos burocráticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo F

### Escala de Desejabilidade Social

Pensando na sua forma de estar habitual, indique se as afirmações abaixo se aplicam a si:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Houve ocasiões em que me aproveitei de alguém.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nunca fiquei incomodado/a quando as pessoas expressaram ideias diferentes das minhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo G

### Questões Sociodemográficas

Para finalizar, segue um conjunto de questões sociodemográficas, sendo estas de carácter não obrigatório, podendo optar por não responder. Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais, sendo apenas utilizadas para fins estatísticos.

Idade (em anos):

Género:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefiro não responder

Escolaridade:

- Ensino Básico ou Inferior (até ao 9º Ano)
- Ensino Secundário (entre o 10º e o 12º)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro: \_\_\_\_\_

Experiência de Trabalho (em anos ou meses):

Antiguidade na organização atual (em anos ou meses):

Há quanto tempo (anos ou meses) trabalha com a chefia direta atual?

Frequência de interação com a sua chefia direta:

- Diária
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

Género da sua chefia direta:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefiro não responder

Dimensão da Organização (nº aproximado de trabalhadores):

- Mais de 250 trabalhadores
- 50 a 250 trabalhadores
- 10 a 49 trabalhadores
- Até 9 trabalhadores

Setor de Atividade da Organização:

- Setor Primário (atividades extrativas - e.g. agricultura, pecuária, pescas...)
- Setor Secundário (atividades transformadoras - e.g. indústria, construção civil, obras públicas...)
- Setor terciário (prestação de serviços - e.g. comércio, transportes, comunicações...)

Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?

- Privada
- Pública
- Público-Privada
- Cooperativa

Situação Contratual:

- Contrato a Termo Certo
- Contrato a Termo Incerto
- Efetivo
- Trabalho Temporário
- Estágio
- Outro: \_\_\_\_\_

A sua organização, é uma organização:

- Com fins lucrativos
- Sem fins lucrativos

**Anexo H**  
**Resultados do Teste de Harman**

Escala - Indicadores	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
LI - Está disponível para ouvir novas ideias.	.692	-.257	-.393	.225	.207	-.047
LI - Está atento/a a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	.658	-.275	-.380	.153	.104	.027
LI - Demonstra abertura para discutir objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.	.693	-.324	-.401	.165	.068	-.084
LI - Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	.662	-.265	-.405	.195	.161	.008
LI - É uma “presença” contínua na minha equipa – alguém que está prontamente disponível.	.586	-.143	-.368	.150	.138	.129
LI - Está disponível para discutir questões profissionais.	.699	-.399	-.299	.115	.084	.056
LI - Está disponível a ouvir os meus pedidos.	.696	-.410	-.238	.109	.107	.058
LI - Encoraja-me a abordá-lo/a relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.	.663	-.124	-.466	.155	.033	-.066
LI - Está recetivo/a para discutir problemas que surgem.	.631	-.281	-.473	.189	.043	.045
CO - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	.529	.341	.345	.022	.301	.098
CO - Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	.626	.087	-.059	-.238	-.310	.429
CO - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	.401	.454	.351	.187	.363	.004

CO - Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	.568	.492	-.044	.169	-.113	-.321
CO - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	.563	.203	-.063	-.088	-.373	-.118
CO - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	.757	.227	.128	-.080	-.198	.050
CO - Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	.715	.027	-.122	-.220	-.247	.246
CO - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	.509	.614	-.109	.118	-.113	-.335
CO - Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	.641	.227	.087	-.029	-.172	-.208
CO - Esta empresa merece a minha lealdade.	.849	.135	-.068	-.045	-.097	.058
CO - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	.809	.245	.097	-.025	-.050	.185
CO - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	.600	.575	-.176	.113	-.127	-.208
CO - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	.264	.377	.268	.005	.299	.280
CO - Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	.730	.300	.142	-.085	.026	.146
CO - Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	.673	-.060	.000	-.232	-.260	.411

CO - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	.436	.361	.339	.140	.433	.021
CO - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	.478	.489	.231	.007	.334	.235
CO - Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	.634	.536	-.026	.073	-.151	-.135
CO - Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	.611	.599	.125	-.036	-.067	-.064
CCO - Voluntario-me para fazer coisas pelo grupo de trabalho a que pertenço.	.679	-.305	.282	-.213	.067	-.220
CCO - Ajudo a orientar os novos funcionários do grupo de trabalho a que pertenço.	.556	-.239	.236	-.206	.069	-.251
CCO - Dou resposta a tarefas que ajudem o grupo de trabalho a que pertenço.	.496	-.531	.327	-.193	.053	-.093
CCO - Dou assistência a outras pessoas do grupo no seu trabalho para benefício de todo o grupo.	.608	-.489	.417	-.218	.045	-.111
CCO - Envolve-me em atividades que beneficiem o grupo de trabalho a que pertenço.	.626	-.458	.312	-.265	.015	-.122
CCO – Ajudo outros elementos do grupo a aprenderem mais acerca do seu trabalho.	.630	-.403	.389	-.153	.015	-.147
CCO - Ajudo outros elementos do meu grupo nas suas responsabilidades de trabalho.	.579	-.487	.439	-.213	.029	-.075
Burocracia - Há muitas regras e regulamentos na minha equipa.	.066	-.204	.432	.684	-.236	.068
Burocracia - O meu trabalho envolve uma grande quantidade de documentação e administração.	.143	-.339	.571	.557	-.243	.081

Burocracia - O meu trabalho é altamente regulado por procedimentos burocráticos.	.145	-.288	.550	.645	-.203	.092
<b>Variância explicada pelo fator (% de variância)</b>	36.19	13.24	9.58	5.40	3.74	3.13
<b>Variância total cumulativa (% da variância)</b>	71.28					
<b>KMO</b>	.915					
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>	6032.713, $p < .001$					

## Anexo I

### Pressupostos do modelo de regressão linear

Pressuposto da Linearidade:

		<b>ANOVA<sup>a</sup></b>				
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	101,832	5	20,366	30,472	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	124,982	187	,668		
	Total	226,814	192			

a. Variável Dependente: CCO\_Composta

b. Preditores: (Constante), Bur\_Composta, CNor\_Composta, LI\_Composta, CCal\_Composta, CAfe\_Composta

H0: O  $R^2$  é igual a 0 / o  $B_1=B_2=B_3=0$

H1: O  $R^2$  é diferente de 0 / Existe um  $B_i$  diferente de 0

Sig < .001 <  $\alpha$  → Rejeitar H0, existe pelo menos uma variável independente com capacidade explicativa dos CCO

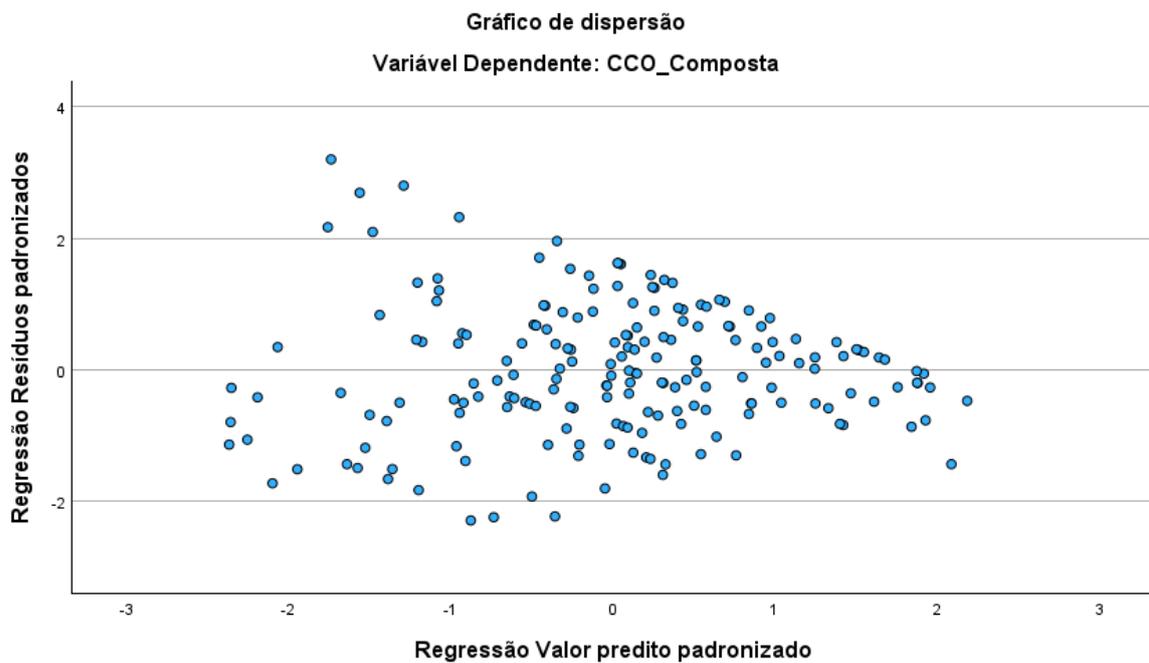
Variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo:

<b>Estatísticas de resíduos<sup>a</sup></b>					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,9260	7,2402	5,6491	,72827	193
Resíduo	-1,86823	2,61620	,00000	,80681	193
Erro Valor previsto	-2,366	2,185	,000	1,000	193
Erro Resíduo	-2,285	3,200	,000	,987	193

a. Variável Dependente: CCO\_Composta

Como não é possível calcular o erro, calcula-se os resíduos. Assim, com a utilização do Método dos mínimos quadrados (OLS), fica assegurado a validade deste pressuposto.

Pressuposto de Homocedasticidade:



Sendo que existem pontos acima e abaixo de 0, a maioria dos pontos está entre -2 e 2, este pressuposto é assim verificado.

Pressuposto de Normalidade:

**Testes de Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Standardized Residual	,037	193	,200*	,992	193	,332

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

H0: segue distribuição normal

H1: não segue distribuição normal

É necessário ainda que seja verificado o pressuposto da normalidade. Para isto recorreu-se ao teste da normalidade, mais especificamente ao teste do Kolmogorov-Smirnov, pelo facto da dimensão ter uma dimensão superior a 50 ( $n = 193$ ). Através deste teste, concluiu-se que este pressuposto é verificado ( $Sig=0,200 > \alpha$ ).

### Ausência de autocorrelação:

#### Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,670 <sup>a</sup>	,449	,434	,81753	1,965

a. Preditores: (Constante), Bur\_Composta, CNor\_Composta, LI\_Composta, CCal\_Composta, CAfe\_Composta

b. Variável Dependente: CCO\_Composta

Neste pressuposto, admite-se que os erros são linearmente independentes. Este pressuposto é verificado através da análise do teste de *Durbin-Watson*, cujo valor ideal deve estar entre 1.5 e 2.5 (DB = 1.965).

### Pressuposto da Independência dos erros:

#### Correlações

		LI_Composta	CCal_Composta	CAfe_Composta	CNor_Composta	Unstandardized Residual
LI_Composta	Correlação de Pearson	1	,237**	,576**	,453**	,000
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	1,000
	N	193	193	193	193	193
CCal_Composta	Correlação de Pearson	,237**	1	,620**	,668**	,000
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	1,000
	N	193	193	193	193	193
CAfe_Composta	Correlação de Pearson	,576**	,620**	1	,712**	,000
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	1,000
	N	193	193	193	193	193
CNor_Composta	Correlação de Pearson	,453**	,668**	,712**	1	,000
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		1,000
	N	193	193	193	193	193
Unstandardized Residual	Correlação de Pearson	,000	,000	,000	,000	1
	Sig. (2 extremidades)	1,000	1,000	1,000	1,000	
	N	193	193	193	193	193

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

O esperado é que os valores de Pearson para os *unstandardized residuals* sejam iguais a 0. Da análise à matriz de correlações, retira-se que nenhuma das variáveis independentes estão correlacionadas com os resíduos, apresentando um valor de correlação de *Pearson* de 0,000 e Sig = 1,000, para todas as variáveis independentes.

### Inexistência de multicolinearidade

Por último, a análise do pressuposto da multicolinearidade que diz que as variáveis independentes não estão fortemente correlacionadas entre si. Para tal, recorreu-se à análise da matriz de correlações, da qual se conclui que as variáveis Liderança Inclusiva, Compromisso Afetivo, Compromisso Normativo e Burocracia estão fortemente correlacionadas.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,231	,341		6,534	<,001		
	LI_Composta	,384	,085	,310	4,507	<,001	,624	1,603
	CCa_Composta	,107	,065	,130	1,652	,100	,474	2,109
	CAfe_Composta	,408	,071	,515	5,711	<,001	,362	2,763
	CNor_Composta	-,266	,067	-,347	-3,983	<,001	,388	2,579
	Bur_Composta	,205	,052	,217	3,931	<,001	,967	1,034

a. Variável Dependente: CCO\_Composta

No entanto, recorrendo à análise dos coeficientes, é possível concluir que as variáveis não estão fortemente correlacionadas ao analisar o valor VIF e a Tolerância, uma vez que, este pressuposto é verificado quando  $VIF < 10$  e a tolerância  $> 0,1$ , confirmando-se a não existência de multicolinearidade.