



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA INCLUSIVA NO
COMPROMETIMENTO AFETIVO E NA RETENÇÃO DOS
COLABORADORES NUMA MULTINACIONAL: PAPEL
MEDIADOR DA PERCEÇÃO DE INCLUSÃO**

Inês Abreu Rocha Saraiva Martins

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Prof. Doutora Maria João Perdigão Velez, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School (IBS)

Outubro, 2024



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA INCLUSIVA NO
COMPROMETIMENTO AFETIVO E NA RETENÇÃO DOS
COLABORADORES NUMA MULTINACIONAL: PAPEL
MEDIADOR DA PERCEÇÃO DE INCLUSÃO**

Inês Abreu Rocha Saraiva Martins

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Maria João Perdigão Velez, Prof. Auxiliar,
ISCTE Business School (IBS)

Outubro, 2024

Agradecimentos

A conclusão desta tese simboliza o culminar de dois anos de esforço, dedicação e superação de desafios pessoais e profissionais que, não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas a quem gostaria de manifestar a minha profunda gratidão:

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Maria João Velez pela sua disponibilidade e paciência ao longo deste processo.

À Sara Alves, pela sua colaboração e disponibilidade em partilhar conhecimentos e recursos que foram essenciais para o desenvolvimento desta tese.

Agradecer a todos os inquiridos pela valiosa contribuição no questionário.

Aos meus colegas de trabalho, pelo suporte e compreensão durante os momentos mais exigentes.

À minha família e amigos, pelo amor, apoio incondicional e por acreditarem em mim, nos momentos de maior dificuldade.

Sem vocês, este sonho não teria sido possível.

Por fim, gostaria de agradecer a mim mesma por ter persistido e lutado até ao fim, mesmo quando duvidei que seria capaz.

A todos, o meu sincero obrigado.

Tudo o que um sonho precisa para ser realizado
é alguém que acredite que ele possa ser realizado.

(Shinyashiki, 1997)

Resumo

Recentemente, a globalização e a diversidade aumentaram a heterogeneidade nas organizações, tornando os ambientes mais complexos e competitivos. Para sobreviver, as empresas precisam de implementar estratégias de Diversidade e Inclusão (D&I) que valorizem, respeitem e comprometam os colaboradores. Este estudo analisa a influência da liderança inclusiva na percepção de inclusão dos colaboradores e o seu impacto no comprometimento afetivo e na retenção.

Para analisar o modelo de pesquisa, adotou-se uma abordagem quantitativa. Foram coletados 145 questionários anônimos de colaboradores de uma filial de uma multinacional que valoriza e promove a D&I como parte das suas orientações estratégicas. Os dados foram analisados usando o software IBM SPSS.

Os resultados indicaram que a liderança inclusiva está positivamente associada à percepção de inclusão, confirmando-a como preditor significativo. Além disso, a percepção de inclusão mantém-se substancial mesmo na ausência da liderança inclusiva, sugerindo a influência de outros fatores. A percepção de inclusão mostrou forte correlação positiva com o comprometimento afetivo e a retenção dos colaboradores, destacando-a como preditor significativo de ambos. A percepção de inclusão medeia parcialmente o impacto da liderança inclusiva no comprometimento afetivo e na retenção, fortalecendo essas relações.

Este estudo contribui para a literatura sobre D&I ao fornecer evidências empíricas sobre a relação entre liderança inclusiva, percepção de inclusão, comprometimento afetivo e retenção dos colaboradores. As organizações podem usar essas descobertas para desenvolver políticas e práticas de D&I mais eficazes, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo, melhorando a satisfação e o desempenho dos colaboradores e contribuindo para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Diversidade e Inclusão; Liderança inclusiva; Comprometimento afetivo; Retenção dos colaboradores; Percepção de inclusão.

JEL Classification System:

M12 - *Personnel Management*

M14 – *Diversity*

Abstract

Recently, globalization and diversity have increased heterogeneity in organizations, making environments more complex and competitive. To survive, companies need to implement Diversity and Inclusion (D&I) strategies that value, respect, and engage employees. This study analyzes the influence of inclusive leadership on employees' perception of inclusion and its impact on affective commitment and retention.

To analyze the research model, a quantitative approach was adopted. A total of 145 anonymous questionnaires were collected from employees of a branch of a multinational company that values and promotes D&I as part of its strategic guidelines. Data were analyzed using IBM SPSS software.

The results indicated that inclusive leadership is positively associated with the perception of inclusion, confirming it as a significant predictor. Additionally, the perception of inclusion remains substantial even in the absence of inclusive leadership, suggesting the influence of other factors. The perception of inclusion showed a strong positive correlation with affective commitment and employee retention, highlighting it as a significant predictor of both. The perception of inclusion partially mediates the impact of inclusive leadership on affective commitment and retention, strengthening these relationships.

This study contributes to the D&I literature by providing empirical evidence on the relationship between inclusive leadership, perception of inclusion, affective commitment, and employee retention. Organizations can use these findings to develop more effective D&I policies and practices, promoting a work environment where everyone feels valued and included, improving employee satisfaction and performance, and contributing to organizational success.

Keywords: Diversity and inclusion; Inclusive leadership; Affective commitment; Employee retention; Perception of inclusion.

JEL Classification System:

M12 - Personnel Management

M14 – Diversity

Índice

Capítulo 1: Introdução.....	1
Capítulo 2: Revisão de literatura.....	5
2.1. <i>Diversidade e Inclusão</i>	5
2.1.1. Definição da Diversidade e Inclusão.....	5
2.1.2. Benefícios e desafios da Diversidade e Inclusão.....	5
2.2. <i>Liderança inclusiva</i>	7
2.2.1. Definição e importância da liderança inclusiva.....	7
2.2.2. Resultados positivos da liderança inclusiva.....	8
2.2.3 Relação entre liderança inclusiva e percepção de inclusão.....	9
2.3. <i>Comprometimento afetivo</i>	10
2.3.1. Definição e importância do comprometimento afetivo.....	10
2.3.2. Benefícios do comprometimento afetivo.....	11
2.3.3. Relação entre percepção de inclusão e comprometimento afetivo.....	11
2.4. <i>Retenção dos colaboradores</i>	12
2.4.1. Definição e importância da retenção dos colaboradores.....	12
2.4.2. Estratégias e fatores que influenciam a retenção dos colaboradores.....	13
2.4.3. Relação entre percepção de inclusão e retenção dos colaboradores.....	14
2.5. <i>Percepção de inclusão</i>	15
2.5.1. Definição e importância da percepção de inclusão.....	15
2.5.2. Modelo Bidimensional da Inclusão.....	15
2.5.3. Fatores que antecedem e resultam da percepção de inclusão:.....	17
2.5.4. O papel mediador da percepção de inclusão entre a liderança inclusiva e o comprometimento afetivo.....	19
2.5.5. O papel mediador da percepção de inclusão entre a liderança inclusiva e a retenção dos colaboradores.....	20
2.6. <i>Modelo de investigação e hipóteses</i>	21
Capítulo 3: Metodologia de investigação.....	23
3.1. <i>Metodologia</i>	23

3.2. <i>Caracterização da Empresa</i>	25
3.3. <i>Caracterização da Amostra</i>	26
Capítulo 4: <i>Análise e Discussão dos resultados</i>	27
4.1. <i>Consistência interna e análise descritiva</i>	27
4.1.1. <i>Alpha de Cronbach</i>	27
4.1.2. <i>Médias, medianas e desvios-padrão</i>	27
4.2. <i>Análise das hipóteses propostas</i>	28
4.3. <i>Discussão das hipóteses propostas</i>	38
4.4. <i>Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações</i>	39
Capítulo 5: <i>Conclusão</i>	43
Referências bibliográficas	47
Anexos:.....	55
Anexo A: <i>Questionário</i>	55
Anexo B: <i>Mensagem enviada via LinkedIn em inglês</i>	58
Anexo C: <i>Mensagem enviada via LinkedIn em português</i>	59
Anexo D: <i>Alpha de Cronbach</i>	59
Anexo E: <i>Caracterização da empresa</i>	59
Anexo F: <i>Características da Amostra</i>	60
Anexo G: <i>Médias, medianas e desvios-padrão das variáveis em estudo</i>	61

Glossário de siglas:

D&I – Diversidade e Inclusão
LI- Liderança inclusiva
CA- Comprometimento afetivo
RC- Retenção dos colaboradores
PI – Perceção de inclusão

Lista de Figuras:

Figura 2.1 Modelo Bidimensional da Inclusão	16
Figura 2.2 Antecedentes e Resultados da PI dos colaboradores	18
Figura 2.3 Modelo de investigação	22

Lista de Tabelas:

Tabela 4.1 : Correlação entre LI e PI	28
Tabela 4.2 : Modelo de Regressão- LI na PI.....	29
Tabela 4.3 : Teste ANOVA- Impacto da LI na PI.....	29
Tabela 4.4 : Coeficientes de Regressão- LI preditor de PI.....	29
Tabela 4.5 : Correlação entre PI e CA.....	30
Tabela 4.6 : Modelo de Regressão- PI no CA.....	30
Tabela 4.7 : Teste ANOVA- Impacto da PI no CA.....	30
Tabela 4.8 : Coeficientes de Regressão- PI preditor do CA.....	31
Tabela 4.9 : Correlação entre PI e RC.....	31
Tabela 4.10 : Modelo de Regressão- PI na RC	31
Tabela 4.11 : Teste ANOVA- Impacto da PI na RC	32
Tabela 4.12 : Coeficientes de Regressão- PI preditor da RC	32
Tabela 4.13 : Regressão do modelo - LI no CA	33
Tabela 4.14: Teste ANOVA- LI no CA	33
Tabela 4.15 : Coeficientes de regressão- LI no CA	33
Tabela 4.16 : Regressão do modelo - LI e PI no CA.....	34
Tabela 4.17 : Teste ANOVA- LI e PI no CA.....	34

Tabela 4.18 : Coeficientes de Regressão- PI e LI preditores do CA.....	34
Tabela 4.19 : Regressão do modelo - LI na RC	35
Tabela 4.20 : Teste ANOVA - LI na RC.....	36
Tabela 4.21 : Coeficientes de Regressão – LI preditor da RC	36
Tabela 4.22 : Regressão do modelo- LI e PI preditores na RC	36
Tabela 4.23 : Teste ANOVA - LI e PI no CA.....	37
Tabela 4.24 : Coeficientes de Regressão - LI e PI preditores da RC	37

Capítulo 1: Introdução

Num mundo cada vez mais interconectado, é notória a crescente heterogeneidade nas organizações enquanto resultado da globalização e da diversidade. De igual forma, os ambientes de trabalho estão cada vez mais complexos e competitivos (Urbabcovà et al., 2016). Nesse sentido, e de forma a garantir a sobrevivência das empresas no mercado, estas necessitam que os seus colaboradores se sintam valorizados, respeitados e comprometidos, através da implementação de estratégias de Diversidade e de Inclusão (D&I), enquanto fator de crescimento, de evolução e de impacto positivo na produtividade e desempenho financeiro das empresas (Content, 2022).

Definida pela variedade de características que tornam um indivíduo diferente do outro (Eddy, 2008), a diversidade tornou-se num tema de extrema relevância no contexto atual, quer das organizações, quer da sociedade como um todo. Para o efeito, existem as características visíveis à superfície, como a idade, género e a cor de pele; e as características não visíveis que incluem as qualificações académicas, os estilos de vida, os valores, as crenças, a orientação sexual, entre outras (Roberge & Dick, 2010).

Interligado à diversidade, surge o conceito de Inclusão, definido por Hayes (2002), como o julgamento ou perceção de aceitação das pessoas, agregado ao sentimento de valorização como membro daquela organização nos diversos níveis (Hayes, 2002). É igualmente definida pelo tratamento de forma justa dos membros de todos os grupos, quer a nível de igualdade de oportunidades, como de representatividade em todas as funções e níveis organizacionais (Holvino et al., 2004). A inclusão refere-se tanto à existência de políticas e práticas inclusivas a nível organizacional, como também, à perceção de inclusão dos seus colaboradores. Sendo de referir que, a existência de políticas e práticas inclusivas, por si só, garantem a base para uma organização inclusiva, mas não garantem necessariamente uma boa perceção de inclusão. Tal deve-se à possibilidade da experiência de inclusão ser comprometida, mesmo existindo medidas para o efeito, se os colaboradores não se sentirem incluídos e/ou valorizados. Assim, um programa de diversidade só é considerado como bem-sucedido, caso exista um sentimento de inclusão percecionado pelos seus colaboradores (Mor Barak et al., 2016).

Neste sentido, e de forma a promover e valorizar a diversidade, estimular a participação de todos os membros da equipa e criar um ambiente de trabalho onde todos se sintam respeitados e valorizados, surge o estilo de liderança inclusiva. Realça-se que a perceção de inclusão numa

determinada organização poderá ser impactada por este estilo de liderança, uma vez que, os colaboradores têm tendência a ser influenciados pelos seus líderes nos seus comportamentos e percepções (Choi et al., 2015).

Assim sendo, e tendo por base uma amostra de colaboradores numa filial de uma multinacional, o principal problema de investigação que este estudo pretende abordar é: “Como a liderança inclusiva influencia a percepção de inclusão e, conseqüentemente, o comprometimento afetivo e a retenção dos colaboradores?” realçando o papel mediador da percepção de inclusão.

Para o efeito, esta investigação encontra-se organizada em cinco capítulos:

1. O primeiro concerne a presente introdução, que enfoca o enquadramento do tema e delinea os objetivos do estudo.

2. O segundo capítulo procura analisar a relevância da percepção de inclusão nos colaboradores. Serão igualmente abordados os fundamentos teóricos do comprometimento afetivo e da retenção dos colaboradores, desenvolvendo-se a potencial relação entre estes e a percepção de inclusão. Este capítulo é ainda dedicado à liderança inclusiva e como esta pode impactar a construção da percepção de inclusão nos colaboradores. Além disso, será explorado como a liderança inclusiva pode influenciar a percepção de inclusão, afetando conseqüentemente o comprometimento afetivo e a retenção dos colaboradores.

3. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia de investigação, bem como à caracterização da empresa e da amostra em estudo.

4. O quarto capítulo corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos, assim como às limitações e recomendações para eventuais investigações futuras.

5. O quinto capítulo, e último, destaca as principais conclusões.

Apesar do reconhecido destaque da D&I a nível global, salienta-se a escassez de estudos que exploram os benefícios destas nas empresas, pelo que se torna crucial avançar com investigações nesta área, impulsionando o desenvolvimento organizacional (Gomes Filho et al., 2024). A presente investigação visa então examinar a relação entre a percepção de inclusão e as temáticas de comprometimento afetivo e retenção dos colaboradores, bem como a influência da liderança inclusiva na percepção de inclusão, uma vez que é necessária a consciencialização tanto dos líderes quanto dos colaboradores sobre a importância da criação de ambientes diversificados e inclusivos, enquanto fator de sucesso organizacional (Carvalho, 2018).

Assim, serve o presente estudo para fornecer contributos relevantes para a compreensão das variáveis em estudo e da relação entre elas, contribuindo significativamente para a mitigação da lacuna anteriormente mencionada, bem como, salientar implicações cruciais para as organizações que procuram criar um local de trabalho mais diversificado e inclusivo.

Capítulo 2: Revisão de literatura

2.1. Diversidade e Inclusão

2.1.1. Definição da Diversidade e Inclusão

Apesar dos conceitos estarem persistentemente associados entre si, é crucial diferenciar ambos. Por um lado, a diversidade é referida como um fator que diferencia o indivíduo dos outros (Nkomo & Cox, 1996). Por outro, a inclusão envolve a criação de um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e incluídas, independentemente das suas diferenças (Nogueira, 2023). Assim sendo, as políticas associadas a ambos os conceitos visam fomentar o respeito pelas diferenças e incentivar valores como a tolerância e o respeito à diversidade (Carvalho & Resende, 2021).

2.1.2. Benefícios e desafios da Diversidade e Inclusão

Ao longo dos últimos anos, tem-se verificado que, as temáticas D&I têm se tornado cada vez mais relevantes no ambiente corporativo, sendo destacadas tanto pelos benefícios de uma força de trabalho mais criativa, inovadora e produtiva (Cox & Blake, 1991), quanto pelos seus desafios.

No que aos benefícios diz respeito, a D&I proporcionam inúmeras vantagens no seio organizacional. Segundo Cox (1994), a criação de um local de trabalho diversificado e inclusivo é um aspeto crucial para o sucesso organizacional (Cox, 1994). Uma empresa que defenda estes conceitos, tem tendência a atrair um maior número de talentos e a potencializar lucro com uma força de trabalho diversificada (Ng & Burke, 2005) bem como, e segundo Pfeffer (1998), a ser considerada como um empregador de escolha, dada a preferência dos colaboradores, candidatos e clientes, por empresas que valorizem estas temáticas (Jonsen et al., 2021). De igual forma, a inclusão de diferentes perspetivas pode aumentar a produtividade dos colaboradores, proporcionar vantagens competitivas em detrimento das empresas que não adotam práticas de D&I, que podem enfrentar desafios na atração de talentos, na inovação e na retenção dos colaboradores (Green et al., 2002) e, melhorar a imagem corporativa perante os seus clientes e investidores, bem como, na sociedade em geral (CIPD, 2012).

Udin et al. (2017), destacam que a diversidade organizacional incide sobre cinco perspetivas que beneficiam os colaboradores e estimulam o desempenho destes: (1) aproveitamento do talento dos funcionários, maximizando as habilidades destes; (2) melhoria do relacionamento com o cliente, fortalecendo a conexão e melhor entendimento às necessidades destes; (3) aumento da criatividade, flexibilidade e inovação dentro da empresa;

(4) redução de custos com rotatividade e absentismo, contribuindo para uma gestão mais económica; (5) incentivo ao crescimento contínuo e à obtenção de uma vantagem competitiva duradoura (Udin et al., 2017).

No entanto, há igualmente desafios a ter em consideração. Compreender a perceção dos colaboradores sobre a diversidade nas empresas é crucial e desafiante para delinear estratégias mais adequadas e eficazes, no sentido de criar ambientes organizacionais inclusivos (Hofhuis et al, 2015). De igual forma, Milliken e Martins (1996), em contraste com os benefícios mencionados anteriormente, afirmam que a diversidade pode aumentar a rotatividade (Milliken & Martins, 1996) devido ao possível isolamento e exclusão por ela originados, tornando o recrutamento e formação mais dispendiosos (Samuel & Chipunza, 2009). A diversidade pode ainda reduzir o comprometimento dos funcionários com a organização (Tsui et al., 1992), uma vez que a diferença tende a isolar socialmente grupos minoritários e, conseqüentemente, a diminuir o apego destes à organização. Além disso, o estudo de Williams e O'Reilly (1998), observa que as barreiras criadas pelas diferenças culturais e linguísticas podem levar a uma comunicação mais pobre e a menores níveis de integração social no seio organizacional (Williams & O'Reilly, 1998), dado que as pessoas sentem maior dificuldade em formar laços sociais.

Por sua vez, Köllen (2016) afirma que minorias menos visíveis, como a orientação sexual, foram por muito tempo excluídas de políticas de diversidade organizacional devido à sua invisibilidade, aumentando a vulnerabilidade ao assédio e a discriminação no local de trabalho, levando a que muitos dos colaboradores prefiram ocultar a sua orientação sexual por insegurança, a fim de evitar experiências negativas (Köllen, 2016). Assim sendo, a diversidade pode também ser sinónimo de episódios de discriminação social (Carr & Namkung, 2021).

Hofhuis et al. (2015), salientam a existência de perceções ambíguas sobre esta temática no ambiente de trabalho devido à sua associação com resultados tanto positivos quanto negativos. Por um lado, os autores defendem que a diversidade proporciona benefícios como a oportunidade de adquirir conhecimentos e compreender os diferentes grupos sociais, aumentar o potencial criativo da empresa, facilitar a retenção e recrutamento dos colaboradores, bem como, criar um ambiente de trabalho mais agradável. Por outro, mencionam que a diversidade pode ser percebida como uma ameaça à carreira ou ao *status* dos colaboradores, causando ansiedade e relutância em interagir ou fornecer *feedback* com pessoas de diferentes origens culturais e, finalmente, como um fator de redução de produtividade (Hofhuis et al., 2015).

Desta forma, conclui-se que a diversidade não é garantia de inclusão (Roberson, 2006). É essencial que as organizações adotem novas abordagens para alcançar a máxima eficácia e eficiência no desempenho individual e organizacional, neutralizando os possíveis efeitos negativos da diversidade e potencializando o talento com diferentes características (Pleasant, 2017). A inclusão é, portanto, uma forma ativa de se trabalhar com a diversidade (Ferdman, 2014). No entanto, os benefícios só serão colhidos se houver, de facto, aceitação por parte de todos os colaboradores (Offermann & Basford, 2014), afastando-se da lógica de exclusão que marginaliza indivíduos diferentes da norma dominante e, abraçando as diferenças como parte positiva do desenvolvimento humano (Florian, 2019).

2.2. Liderança inclusiva

2.2.1. Definição e importância da liderança inclusiva

Este estilo de liderança caracteriza-se, segundo Randel et al. (2018), como um conjunto de comportamentos que satisfazem as necessidades de pertencimento e individualidade de todos os colaboradores (Randel et al., 2011). O seu papel é fulcral na criação de uma cultura organizacional que promove e valoriza a diversidade, dado que a construção da perceção de inclusão dos colaboradores e a integração de práticas na cultura organizacional podem ser alcançadas pela liderança inclusiva (Muir & Hoyland, 2015).

Um líder inclusivo deve promover a aceitação da diversidade, incentivando a criação de conexões entre colegas e organização (Booyesen, 2014). Deve facilitar conversas abertas sobre e entre as diferenças (Gallegos, 2014), assegurando igualdade, aceitabilidade e respeito no local de trabalho (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Além disso, é essencial oferecer apoio contínuo, mantendo uma comunicação aberta e incentivando a participação ativa dos colaboradores em todas as dinâmicas organizacionais (Hollander, 2009). Um líder inclusivo também deve ajudar a equipa a superar as barreiras causadas pelas diferenças e promover a colaboração de todos para otimizar os processos (Nembhard & Edmondson, 2006). Neste sentido, este estilo de liderança é evidenciado quando os colaboradores são convidados a partilhar as suas perspetivas, opiniões e contribuições, sendo demonstrado pelos líderes preocupação pelos interesses e expectativas dos seus liderados (Carmeli et al., 2010).

Por último, realça-se que esta liderança só será eficaz caso o líder consiga abraçar, para além da diversidade visível, as diferentes perspetivas, vivências e habilidades dos seus

colaboradores (Maneschy, 2024). Ou seja, o sucesso ou fracasso de uma equipa ou organização pode ser definido pela qualidade da sua liderança (Hollander, 2012).

2.2.2. Resultados positivos da liderança inclusiva

Este estilo de liderança origina efeitos positivos nas organizações que promovem a D&I. Estudos comprovam que a liderança inclusiva está positivamente relacionada com a satisfação e bem-estar dos colaboradores (Edmondson, 1999), com a integração social e desempenho destes (Cottrill et al., 2014), bem como, com a sua felicidade (Yangchun et al., 2022). De igual forma, estudos destacam que estilos de liderança positivos, nomeadamente a liderança inclusiva, influenciam o comprometimento afetivo dos colaboradores e têm um impacto benéfico na organização (Hashim et al., 2016). Além disso, a liderança inclusiva reconhece e aprecia as contribuições de todos os colaboradores, independentemente do seu *status* ou formação (Nishii & Leroy, 2022), garantindo um ambiente de trabalho sem preconceitos ou discriminação e, onde os esforços são recompensados de maneira justa (Dwertmann et al., 2016), garantindo a justiça e equidade no seio organizacional (Shore et al., 2018), o que estimula a retenção dos seus liderados, pelo que a promoção de uma liderança inclusiva tem impacto na retenção destes (Shah et al., 2022).

A meta-análise de Li et al. (2024) reagrupa avaliações de diversos estudos por forma a examinar rigorosamente o impacto da liderança inclusiva nos resultados individuais dos colaboradores (Li et al., 2024). A liderança inclusiva impacta positivamente o desempenho dos colaboradores ao promover respeito e mitigar preconceitos. Essa abordagem incentiva os colaboradores a irem além das suas funções definidas, impactando positivamente o comportamento de cidadania organizacional destes (Hoffman et al., 2007). Além disso, valorizar a voz dos seus membros de equipa (Mitchell et al., 2024) estimula um comportamento inovador nestes (Hirak et al., 2012), originado pelo apoio do líder inclusivo. Este tipo de liderança também reduz a intenção de rotatividade ao fomentar interações positivas entre o líder e os seus seguidores, equilibrando a importância entre o pertencimento e a singularidade (Beijer et al., 2024).

Note-se que um bom líder tem a capacidade de inspirar os seus colaboradores a adotarem comportamentos que proporcionam resultados positivos para a organização (Jiang et al., 2017). Essa relação próxima entre o líder e os seus liderados traduz-se em comportamentos de cidadania organizacional, gerando produtividade e eficácia no seio organizacional (Qiu et al., 2019). Assim sendo, a conexão entre líder inclusivo e liderados é crucial para se atingirem os

objetivos almejados (Saher et al., 2013), dado que o apoio sentido pelos colaboradores permite que estes transformem ideias inovadoras em resultados visíveis (Asghar et al., 2023).

Por fim, torna-se inegável afirmar a existência de evidências substanciais de que os líderes mais inclusivos produzem resultados mais positivos para os seus colaboradores (Kuknor & Bhattacharya, 2022).

2.2.3 Relação entre liderança inclusiva e percepção de inclusão

Muir e Hoyland (2015), conforme anteriormente mencionado, afirmam que a integração das práticas na cultura organizacional e a estruturação da percepção de inclusão podem, de facto, ser alcançados através do exercício de um estilo específico de liderança - a liderança inclusiva (Muir & Hoyland, 2015). Analogamente, sabe-se que as percepções e comportamentos dos liderados são fortemente influenciados pelos seus líderes (Choi et al., 2015), diante das quais salienta-se a percepção de inclusão dos colaboradores influenciada por líderes inclusivos.

Para que os esforços à inclusão organizacional sejam bem-sucedidos e exista uma percepção positiva de inclusão por parte dos colaboradores, Wasserman et al., (2008) enfatizam a importância dos líderes na construção de uma cultura organizacional inclusiva (Wasserman et al., 2008), ao promover boas práticas na cultura organizacional e ao erradicar possíveis preconceitos (Muir & Hoyland, 2015). Um líder inclusivo deve assim demonstrar compromisso pessoal com a promoção de igualdade (Shore & Chung, 2022), e estar focado na redução de discriminação, preconceitos e estereótipos no seio da organização (Heilman, 2012). Para esse efeito, líderes podem implementar políticas de diversidade, oferecer formações sobre preconceitos inconscientes e criar canais de comunicação abertos para a obtenção de feedback.

Realça-se ainda que a liderança inclusiva estimula a segurança psicológica na empresa que, por sua vez, é definida por Edmondson (1999), como a percepção que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho, isto é, um local onde as pessoas se podem expressar, sem medo de quaisquer julgamentos (Edmondson, 1999) ou represálias. Estudos mostram que comportamentos de liderança que defendam a justiça e a transparência na organização, originam ambientes propícios à inclusão percebidos pelos colaboradores (Tran & Choi, 2019).

De acordo com a literatura, a liderança inclusiva é vista como um fator crucial e antecedente para promover uma percepção positiva de inclusão organizacional e, garantir o apoio dos colaboradores às políticas de gestão da diversidade (Todd & Galinsky, 2014). Além disso, é identificada como fator-chave na influência da experiência de inclusão dos colaboradores

(Shore & Sanchez, 2018), uma vez que líderes inclusivos fomentam um ambiente onde todos se sentem integrados e tratados de forma equitativa, independentemente das suas diferenças (Arenas et al., 2017). De igual forma, a liderança inclusiva incentiva percepções de inclusão através de comportamentos que promovem a integração ao grupo e a valorização da sua singularidade (Nishii & Leroy, 2022; Shore et al., 2011), sendo o equilíbrio entre o sentimento de pertença e o valor de singularidade, a definição de inclusão (Brewer, 1991).

Com vista a comprovar o mencionado, sugere-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a percepção de inclusão.

2.3. Comprometimento afetivo

2.3.1. Definição e importância do comprometimento afetivo

Este tipo de comprometimento faz parte de uma de três componentes do comprometimento organizacional (normativo, instrumental e afetivo) que, segundo Mowday et al., (1982), refere-se ao envolvimento e ligação emocional do colaborador com a organização, enquanto resultado de experiências positivas. Isto é, um indivíduo satisfeito e comprometido afetivamente com a organização tende a investir algo de si para o bem-estar da mesma, envolvendo a sua lealdade e sentimento de pertença (Mowday et al., 1982). Este tipo de comprometimento envolve sentimento de orgulho (O'Reilly & Chatman, 1986) e prazer em ser-se membro da organização (Allen & Meyer, 1990) e, é alimentado pelo incentivo dos colaboradores em demonstrar o que podem oferecer à organização, bem como na liberdade e na motivação em expor a sua opinião, sendo esta reconhecida por todos (Novato, 2022).

Mowday et al. (1982), defendem igualmente que o comprometimento afetivo é definido em três dimensões: primeiramente, o colaborador deve defender os valores e objetivos da organização da qual pertence; deve desejar manter o vínculo com a sua organização e, por fim, deve ter motivação para empenhar-se a favor da mesma (Mowday et al., 1982).

De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo é o resultado da interação entre os traços de personalidade e as experiências específicas no ambiente de trabalho, sendo que estas incluem, as responsabilidades e expectativas associadas ao cargo que o colaborador ocupa (características do papel do indivíduo na organização), a percepção do colaborador sobre o apoio e a justiça, a relação entre este e os seus superiores e a percepção do próprio perante a empresa. Todas estas variáveis estão assim positivamente correlacionadas

com o comprometimento afetivo, bem como, a percepção de justiça nas políticas organizacionais (Meyer & Allen, 1997). No entanto, é a variável de apoio que apresenta uma correlação mais forte com a componente afetiva, ou seja, quando os colaboradores sentem que a organização valoriza as suas contribuições, crescimento e bem-estar (Meyer et al., 2002).

2.3.2. Benefícios do comprometimento afetivo

Na presença de um forte vínculo emocional entre o colaborador e a organização, diversos benefícios emergem. Colaboradores afetivamente comprometidos tendem a permanecer na organização, demonstrar desempenho superior e atuar como facilitadores na consecução dos objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990). Segundo Siqueira (1995), esse comprometimento pode gerar sentimentos positivos como o orgulho, a confiança e a dedicação (Siqueira, 1995). Além disso, colaboradores com vínculos emocionais mais fortes à organização são mais propensos a sentir satisfação no trabalho (Nascimento, 2012), o que aumenta conseqüentemente, a vontade destes em permanecer na organização (Randall, 1987). O comprometimento afetivo também se reflete numa maior adesão a projetos da empresa e é evidenciada numa boa produtividade no trabalho (Siqueira & Gomide, 2004). Assim, acentua-se que vários dos problemas que impactam os resultados de negócio como a insatisfação, a falta de envolvimento, a diminuição da retenção de talento e o absentismo, são reduzidos nas organizações cujos funcionários se encontrem afetivamente comprometidos com estas.

2.3.3. Relação entre percepção de inclusão e comprometimento afetivo

A percepção de inclusão organizacional refere-se ao nível em que os colaboradores se sentem integrados nos processos da empresa, possuem acesso a informações e recursos e, têm a oportunidade de influenciar as decisões (Mor Barak & Cherin, 1998). Além disso, sentir inclusão envolve ter uma voz ativa (Sabharwal, 2014), sentir-se parte do grupo (Shore et al., 2011) e ser aceito e valorizado no ambiente de trabalho (Roberson, 2006). Desta forma, Leary e Downs (1995) sugerem que ambientes inclusivos podem melhorar as percepções dos colaboradores sobre a organização e, conseqüentemente, influenciar positivamente os seus estados afetivos (Leary & Downs, 1995).

Através de uma análise multinível, Li et al. (2019) identificaram que um ambiente inclusivo desempenha um papel essencial na conexão entre a gestão da diversidade organizacional e o comprometimento afetivo dos colaboradores (Li et al., 2019). Similarmente, Barak et al. (2016)

concluíram que um clima de inclusão está positivamente associado a resultados favoráveis, como maior comprometimento organizacional (Barak et al., 2016).

Com base na teoria da identidade social de Tajfel e Turner (1979), é possível constatar que um forte sentimento de pertença e identificação no contexto organizacional fortalece o comprometimento afetivo dos seus colaboradores. Quanto maior for esse sentimento, mais comprometidos os colaboradores estarão com a organização (Tajfel & Turner, 1979). Por estarem satisfeitos e apresentarem um sentimento de pertença na organização, a afetividade dos colaboradores leva-os a comprometerem-se com esta (Meyer et al., 1993). Deste modo, quando o comprometimento é afetivo, os colaboradores, por meio da identificação e envolvimento, apresentam uma ligação emocional com a organização (Meyer et al., 1993).

Estudos recentes revelam que o comprometimento afetivo é impactado pela percepção de inclusão. Um ambiente de trabalho inclusivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, pode desenvolver níveis mais elevados de comprometimento afetivo (Smith & Johnson, 2020). Este efeito é corroborado pelo estudo de Ashikali e Groeneveld (2015) que, através de uma amostra de colaboradores do setor público, concluíram que à medida que o nível de inclusão na organização aumenta, o comprometimento afetivo dos colaboradores também tende a aumentar, comprovando que a percepção de inclusão está positivamente ligada ao comprometimento afetivo (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Posto isto, propõe-se examinar a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A percepção de inclusão relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo.

2.4. Retenção dos colaboradores

2.4.1. Definição e importância da retenção dos colaboradores

A retenção dos colaboradores refere-se à capacidade de uma empresa em manter a sua força de trabalho por um período significativo (Bonilla, 2013).

Com a crescente tendência de os colaboradores mudarem de emprego com frequência (Torres, 2019), as organizações necessitam adotar práticas de retenção que promovam a satisfação e um elevado sentido de comprometimento, evitando a rotatividade dos colaboradores (Tarique & Schuler, 2010), aumentando, por conseguinte, a retenção destes. A rotatividade é dispendiosa para qualquer empresa, pois envolve novos processos de

recrutamento, seleção e formação, além do tempo de adaptação (Samuel & Chipunza, 2009). Além disso, a saída de colaboradores para empresas concorrentes pode resultar na transferência de conhecimento para a concorrência (Abbasi & Hollman, 2000). Estudos indicam que empresas com alta taxa de rotatividade podem ser superadas pelas suas concorrentes (Doh et al., 2011).

Parodi (2009) afirma que uma empresa só sobrevive no mercado se conseguir reter os seus talentos (Parodi, 2009). Portanto, uma das principais preocupações das organizações deve ser a criação de ambientes propícios a manter os seus funcionários, reduzindo as taxas de rotatividade.

2.4.2. Estratégias e fatores que influenciam a retenção dos colaboradores

A retenção de colaboradores é um desafio crucial para as empresas modernas. Segundo Cho et al., 2009, é importante interpretar as intenções de abandonar e as de permanecer na organização como variáveis complementares, e não como opostas (Cho et al., 2009). Assim sendo, as estratégias de retenção devem não somente abordar o que incita os colaboradores a permanecer, mas também os fatores que os motivam a considerar a sua saída, pois ao mitigar esses aspetos negativos, é provável que se aumente a vontade destes em permanecer na organização.

Segundo Chiavenato (2009), para reter talentos, é essencial criar um ambiente de trabalho saudável, seguro e recetível, desenvolver relações interpessoais, oferecer remunerações atrativas e benefícios sociais que atendam as necessidades dos funcionários (Chiavenato, 2009). De igual forma, Bretz et al. (1989), afirmam que um bom sistema de recompensas desempenha um papel crucial no momento de reter os colaboradores (Bretz et al., 1989).

George (2015) investigou o impacto positivo de vários fatores na retenção dos colaboradores, destacando o salário como um elemento que impacta positivamente a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, proporciona a vontade destes em permanecer na empresa (George, 2015). Adicionalmente, George (2015) realça que o ambiente organizacional, o acesso a formações e a oportunidades de progressão na carreira são fundamentais para a retenção dos colaboradores, dado que reduzem o interesse dos colaboradores em procurar novas oportunidades em outras empresas. O autor também afirma que fatores como as relações no trabalho, o sentimento de pertença, o estilo de liderança, nomeadamente o inclusivo e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal são variáveis importantes na retenção dos colaboradores (George, 2015).

Note-se que, contudo, cada colaborador é único e, conseqüentemente, possui expectativas e necessidades distintas dos demais. Portanto, cabe a cada organização delinear estratégias que atendam às necessidades dos seus colaboradores e que se alinhem às suas expectativas (James & Mathew, 2012). Uma estratégia eficaz de retenção pode aumentar a fidelidade dos seus colaboradores, estimular a motivação destes, promover a colaboração entre todos e, reduzir as taxas de rotatividade, além de diminuir os custos para a organização.

2.4.3. Relação entre percepção de inclusão e retenção dos colaboradores

São diversos os estudos que afirmam que a D&I organizacionais impactam positivamente na atração e retenção dos colaboradores, atuando como fatores catalisadores destes (Content, 2022). Salienta-se igualmente que o sentimento de pertença é um dos fatores importantes no momento de reter talento (George, 2015).

Segundo Hwang e Hopkins (2015), as intenções de *turnover* dos colaboradores são impactadas por ambientes de trabalho positivos dado que, colaboradores que se sentem respeitados, valorizados e comprometidos, tendem a permanecer na organização (Hwang & Hopkins, 2015). De igual forma, Harisis e Kleiner (1993) afirmam que o preconceito e a incompreensão cultural levam a um aumento de rotatividade dos colaboradores e, conseqüentemente, a uma redução de retenção de talento (Harisis & Kleiner, 1993). Portanto, é crucial reduzir a discriminação, os preconceitos e os estereótipos no seio da organização para aumentar os níveis de retenção.

De acordo com Dawley et al. (2010), decisões de rotatividade e/ou intenções de permanecer na organização são incentivadas pela percepção de adequação organizacional, entre o próprio e a empresa. Essa adequação é interpretada pelos autores como percepção de conforto e compatibilidade dos colaboradores no seio organizacional (Dawley et al., 2010). Por outras palavras, a congruência entre os valores, objetivos e práticas da organização com as habilidades e expectativas dos colaboradores, estimulam a retenção destes (Starks, 2007).

Com base na literatura, Shore et al. (2011) apresentaram um modelo que demonstra como a percepção de inclusão estabelece uma ligação crucial entre diversos antecedentes (clima inclusivo, liderança inclusiva e práticas inclusivas) e resultados positivos, diante dos quais a intenção de permanecer na empresa (Shore et al., 2011).

Segundo a meta-análise realizada por Mor Barak et al. (2016), concluiu-se que um ambiente inclusivo está positivamente relacionado a resultados benéficos, como a diminuição da intenção de rotatividade. Na mesma linha de pensamento, a análise multinível recente de Li et al. (2024),

veio confirmar que um ambiente inclusivo é fundamental para a ligação entre a gestão da diversidade no âmbito organizacional e a retenção dos colaboradores.

Deste modo torna-se vital criar e manter uma cultura e ambiente de trabalho saudáveis para aumentar a atração e retenção de talentos, uma vez que o clima organizacional é um reflexo da cultura da empresa (Schein, 2010).

Considerado o exposto, sugere-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A percepção de inclusão relaciona-se positivamente com a retenção dos colaboradores.

2.5. Percepção de inclusão

2.5.1. Definição e importância da percepção de inclusão

A percepção de inclusão organizacional diz respeito à forma como os colaboradores interpretam e experienciam a inclusão no ambiente de trabalho. Nesse sentido, e dada a possibilidade de serem vivenciadas diversas experiências (positivas e negativas) na mesma empresa existe, conseqüentemente, a possibilidade de existirem diferentes percepções de inclusão. Por essa razão, esta percepção é defendida por diversos autores, como subjetiva e individual (Stainback & Stainback, 1996).

Salienta-se que, para existir um ambiente inclusivo, as práticas de diversidade devem ser acompanhadas pela sensação de inclusão nos colaboradores (Roberson, 2006). Isso não só melhora a eficácia dessas práticas, mas também influencia positivamente os comportamentos dos funcionários no local de trabalho (Shore et al., 2018). Assim, a percepção de inclusão é crucial para garantir a eficácia das práticas de diversidade e promover um ambiente mais inclusivo no seio organizacional.

2.5.2. Modelo Bidimensional da Inclusão

O modelo Bidimensional da Inclusão de Ferdman e Davidson (2001), adaptado por Shore et al. (2011), é uma perspectiva que ilustra como a inclusão no ambiente organizacional pode ser entendida através de dois eixos: o sentimento de pertença e o valor da singularidade, resultando em quatro quadrantes e tipos de percepção de inclusão: exclusão, assimilação, diferenciação e inclusão (Shore et al., 2011), conforme podemos observar na Figura 2.1.

	Fraco sentimento de Pertença	Elevado sentimento de Pertença
Fraco valor da Singularidade	<p>Exclusão</p> <p>O indivíduo não é tratado como um membro da organização com valor único no grupo de trabalho, mas existem outros colaboradores ou grupos que são membros da organização.</p>	<p>Assimilação</p> <p>O indivíduo é tratado como um elemento integrado no grupo de trabalho quando se conforma com as normas da cultura organizacional/dominante e minimiza a sua singularidade.</p>
Elevado valor da Singularidade	<p>Diferenciação</p> <p>O indivíduo não é tratado como um membro da organização no grupo de trabalho, mas as suas características únicas são vistas como valiosas e necessárias para o sucesso do grupo/organização.</p>	<p>Inclusão</p> <p>O indivíduo é tratado como um membro da organização e também é permitido/incentivado a manter a sua singularidade no grupo de trabalho.</p>

Figura 2.1 Modelo Bidimensional da Inclusão (Shore et al., 2011)

O sentimento de pertença quantifica o sentimento de valorização e aceitação como parte de um grupo, sentida pelos indivíduos. Já o valor da singularidade representa o quanto estes se sentem confortáveis em exprimir as suas opiniões e demonstrar características únicas, sem medo de julgamentos ou exclusão (Shore et al., 2011).

Salienta-se que ambos os eixos não são mutuamente exclusivos, uma vez que os indivíduos podem experienciar ambos em simultâneo, com diferentes intensidades, resultando numa gama de experiências que variam desde a exclusão total até à plena inclusão. Realça-se que para cada dimensão existe uma experiência distinta. Por exemplo, a assimilação descreve um funcionário que perceciona um elevado sentimento de pertença, mas caso precise seguir as normas da cultura organizacional, não reconhece o seu valor de singularidade. Já a diferenciação concerne um colaborador que é reconhecido pelas suas características únicas, mas excluído de atividades importantes, podendo se sentir especial, mas não integrado ao grupo.

O presente modelo está em concordância com a teoria da distinção ótima de Brewer, ao explorar como dois eixos de valor da singularidade e sentimento de pertença interagem para criar diferentes experiências de inclusão. Brewer (1991) propõe que os indivíduos tendem a procurar o equilíbrio entre serem parte do grupo e serem únicos dentro do mesmo. Além disso, Brewer sugere que há uma ligação positiva e direta entre o valor da singularidade e o comprometimento afetivo. Ou seja, quando um colaborador se sente valorizado e reconhecido dentro de um grupo pelas suas características únicas, pode fortalecer o seu vínculo afetivo com a organização (Brewer, 1991). Assim, indivíduos que percecionam a inclusão com maiores valores da singularidade (diferenciação e inclusão) têm tendência a ser mais comprometidos afetivamente com a organização.

A inclusão, conforme delineada pelo modelo bidimensional de Brewer (1991), equilibra a necessidade de pertencimento ao grupo e a necessidade de se sentir único dentro desse grupo. Este equilíbrio é essencial para promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e integrados. Quando os indivíduos percebem que as suas contribuições únicas são reconhecidas e que pertencem a um grupo coeso, desenvolvem um vínculo emocional mais forte com a organização, aumentando assim o comprometimento afetivo (Brewer, 1991). Além disso, a satisfação dessas necessidades pode aumentar o desejo de permanecer na empresa, pois os colaboradores se sentem mais satisfeitos e comprometidos no ambiente de trabalho (George, 2015). Para alcançar o sucesso da inclusão na organização, torna-se fulcral delinear estratégias onde as práticas organizacionais incentivem tanto a integração de todo o grupo quanto o reconhecimento de cada um dos indivíduos que o formam. Assim, este modelo permite compreender como os quatro tipos de inclusão na organização podem impactar outras vertentes, como o comprometimento afetivo e a retenção dos colaboradores.

2.5.3. Fatores que antecedem e resultam da percepção de inclusão:

Fatores como o clima organizacional, as práticas de Gestão de Recursos Humanos e a liderança inclusiva são fundamentais na formação de interações grupais que moldam a maneira como cada indivíduo percebe a inclusão individual (Bilimoria et al., 2008). Segundo Mor Barak (2014), a ligação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, o clima organizacional inclusivo e o papel ativo dos líderes incita a criação de um clima de colaboração para o êxito global da organização (Mor Barak, 2014). Associada a essas perspectivas, surge a Figura 2.2 que representa os fatores de contexto organizacional que originam a percepção de inclusão, nomeadamente o clima, a liderança e as práticas organizacionais, bem como, os seus resultados refletidos.

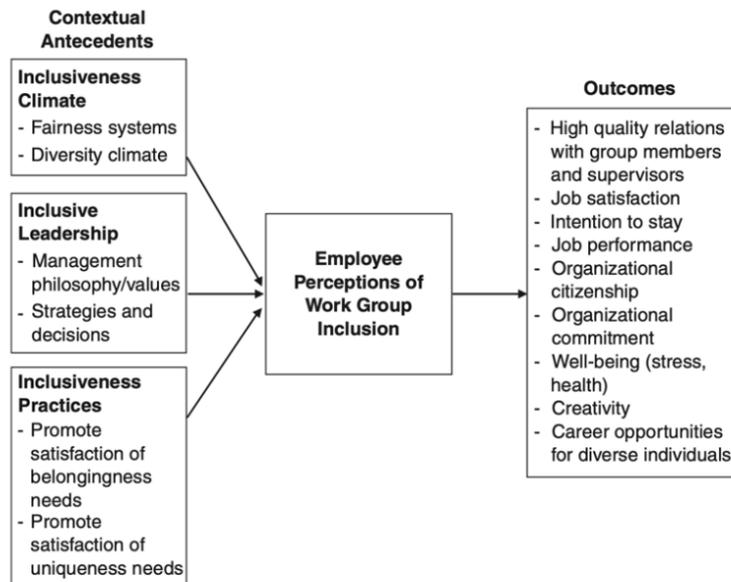


Figura 2.2 Antecedentes e Resultados da PI dos colaboradores (Shore et al., 2011)

Os resultados das percepções dos colaboradores sobre a inclusão no grupo de trabalho destacam relações de alta qualidade com membros do grupo e supervisores, satisfação no trabalho, intenção de permanecer na organização, cidadania organizacional, comprometimento organizacional, bem-estar, criatividade e oportunidades de carreira.

A percepção de inclusão desempenha um papel essencial na qualidade das interações entre colegas e supervisores. Quando os colaboradores se sentem integrados, é mais provável que desenvolvam relações de confiança e respeito mútuo. Pesquisas indicam que um ambiente inclusivo favorece a comunicação aberta e a colaboração entre todos, resultando em equipes mais unidas e eficientes (Hwang & Hopkins, 2015). Além disso, a liderança inclusiva, que valoriza e incorpora as diversas perspectivas dos colaboradores, fortalece a relação entre supervisores e equipe (Beijer et al., 2024). Bastos e Borges-Andrade (2002) defendem que é inevitável a criação de relações de compromisso entre os indivíduos, envolvidos em torno da sua missão, metas e valores organizacionais (Bastos & Borges-Andrade, 2002).

Baseado em evidências empíricas, Bakker et al. (2012) demonstram que a percepção positiva de inclusão impacta individualmente na satisfação dos colaboradores (Bakker et al., 2012). Esse efeito é corroborado pela meta-análise de Barak et al. (2016), que também destaca a correlação positiva entre um clima inclusivo e o aumento do desejo em permanecer na organização, conforme observado por Hwang e Hopkins (2015).

Panicker e Khandelwal (2018) observam que práticas inclusivas, clima inclusivo e liderança inclusiva estão positivamente associados ao comportamento de cidadania organizacional (Panicker & Khandelwal, 2018).

Cho e Mor Marak (2008) sugerem que a percepção de inclusão está significativamente relacionada ao comprometimento organizacional, um efeito confirmado pelos estudos de Whiston e Robinson (2014) e de Findler et al. (2007), que afirmam que colaboradores que se sentem valorizados e incluídos na tomada de decisões são mais propensos a vivenciar comprometimento organizacional, especialmente o comprometimento afetivo, influenciado pela liderança (Mathie & Zajac, 1990).

Além disso, a Teoria da Psicologia do Trabalho (TPT) de Blustein indica que um ambiente inclusivo não apenas eleva a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, mas também expande as suas oportunidades de carreira, promovendo o desenvolvimento de competências e reconhecimento (Blustein, 2019).

A percepção de inclusão positiva tem igualmente impacto na diminuição de stress (Hwang & Hopkins, 2015) e, derivado da partilha de conhecimentos no seio de uma equipa diversa (Santos et al., 2022), na resolução criativa de problemas (Qiu et al., 2019) e enriquecimento da tomada de decisão (Bourke et al., 2020). Por outro lado, uma percepção negativa de inclusão pode levar à redução da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional, bem como aumentar a intenção de saída dos colaboradores (Shore et al., 2011;2018).

2.5.4. O papel mediador da percepção de inclusão entre a liderança inclusiva e o comprometimento afetivo

Estudos destacam que estilos de liderança positivos impactam no comprometimento afetivo dos colaboradores e beneficiam a organização (Hashim et al., 2016). Em contraste, lideranças negativas têm uma relação inversa com o comprometimento afetivo (Weaver & Yancy, 2010), prejudicando a organização (Schyns & Schilling, 2013). No entanto, Siqueira (2008) afirma que o comprometimento afetivo é desenvolvido por um processo cognitivo e não emocional, pois os colaboradores comparam os seus valores e objetivos pessoais com os da organização, pretendendo manter-se como membros e esforçando-se em prol da mesma (Zanelli et al., 2004). Assim, o comprometimento afetivo dos colaboradores dependerá das percepções e políticas que promovam o bem-estar profissional destes, independentemente do estilo de liderança adotado (Siqueira et al., 2012).

A liderança inclusiva, caracterizada pela sua abertura e valorização da diversidade (Hofhuis et al., 2015), quando mediada por políticas e práticas organizacionais que garantem a igualdade e o respeito no local de trabalho (Kuknor e Bhattacharya, 2020), impacta positivamente o clima organizacional inclusivo. Este clima, quando percebido de forma positivo, na medida em que os colaboradores se sentem valorizados e respeitados na empresa, aumenta o comprometimento afetivo na empresa (Smith & Johnson, 2020). De igual forma, a liderança inclusiva, enquanto fator influente na vivência da inclusão dos colaboradores no ambiente organizacional (Shore & Sanchez, 2018), pode melhorar a percepção que os colaboradores têm em relação ao trabalho (Acquavita, 2009), reduzir o conflito entre colegas (Nishii, 2013) e, conseqüentemente, aumentar o comprometimento afetivo dos colaboradores com a organização (Cho & Mor Barak, 2008).

Brown e Treviño (2019) afirmam que a percepção de inclusão, influenciada por um estilo de liderança inclusivo que promove um ambiente de trabalho diverso e valoriza as diferenças individuais, tende a aumentar o comprometimento afetivo na empresa (Brown & Treviño, 2019). Além disso, o modelo de Shore et al. (2011) reforça o papel antecedente da liderança inclusiva na percepção de inclusão dos colaboradores que, ao ser percebida de forma positiva, leva ao desenvolvimento de um forte comprometimento organizacional (Shore et al., 2011). Assim, a liderança inclusiva age como catalisador que, ao criar um ambiente inclusivo percebido pelos seus colaboradores, intensifica o comprometimento afetivo destes, dada a ligação emocional criada com a empresa e sendo este um dos componentes do comprometimento organizacional (Mowday et al., 1982).

Diante do exposto, propõe-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A percepção de inclusão medeia a relação entre a liderança inclusiva e o comprometimento afetivo.

2.5.5. O papel mediador da percepção de inclusão entre a liderança inclusiva e a retenção dos colaboradores

De acordo com Carmeli et al. (2020), líderes que preservam a justiça e a transparência na organização são vistos como mais justos e empáticos pelos seus colaboradores (Carmeli et al., 2020), o que favorece uma maior percepção de inclusão no local de trabalho, aumentando o desejo dos colaboradores em permanecer na organização (Tran & Choi, 2019).

Segundo o modelo adaptado por Shore et al., (2011), anteriormente mencionado, existe uma relação entre antecedentes contextuais, como a liderança inclusiva, e os resultados benéficos para a empresa, incluindo a intenção dos colaboradores de permanecer na organização (Shore et al., 2011). Estilos de liderança que promovem a inclusão e justiça influenciam positivamente a retenção dos colaboradores (Smith & Johnson, 2020), um efeito também realçado por Shah et al. (2022).

Investir na promoção da inclusão e valorizar a diversidade no local de trabalho contribui para ambientes mais saudáveis e produtivos (Dutt et al., 2016), aumentando a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, e conseqüentemente, a sua retenção (Dutt et al., 2016). Boehm et al. (2015) confirmam que a intenção de saída tende a ser menor em ambientes inclusivos, onde a satisfação e o envolvimento no trabalho são elevados (Boehm et al., 2015).

Por último, um estudo com funcionários do setor público na Holanda, realizado por Groeneveld (2011), destaca que colaboradores que percebem a implementação de políticas e práticas de diversidade por parte dos seus empregadores e líderes têm menor probabilidade de expressar a intenção de abandonar a organização (Groeneveld, 2011) e, conseqüentemente, maior probabilidade de permanecerem na mesma.

Tendo em conta o mencionado, procura-se explorar a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A percepção de inclusão medeia a relação entre a liderança inclusiva e a retenção dos colaboradores.

2.6. Modelo de investigação e hipóteses

Tendo por base a problemática em estudo e a revisão da literatura efetuada, a verificação das relações entre variáveis expressa-se no modelo de investigação que orientou a presente investigação (Figura 2.3) e permitiu a formulação das hipóteses que se apresentam.

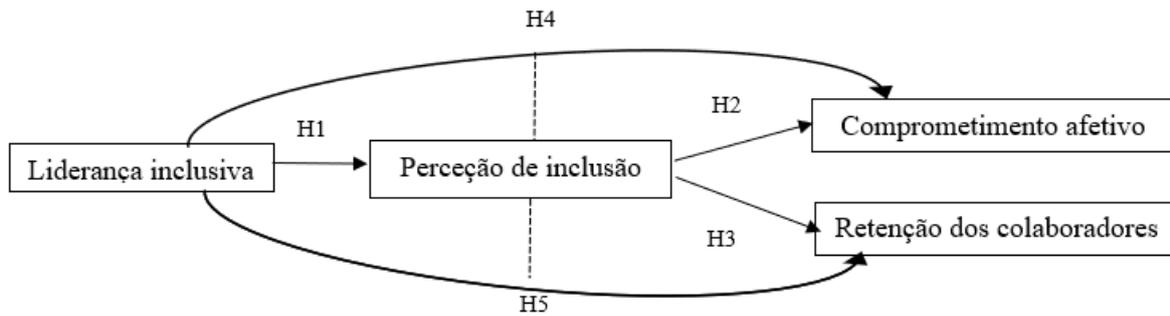


Figura 2.3 Modelo de investigação (Elaboração Própria)

Hipóteses:

H1: A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a percepção de inclusão.

H2: A percepção de inclusão relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo.

H3: A percepção de inclusão relaciona-se positivamente com a retenção dos colaboradores.

H4: A percepção de inclusão medeia a relação entre a liderança inclusiva e o comprometimento afetivo.

H5: A percepção de inclusão medeia a relação entre a liderança inclusiva e a retenção dos colaboradores.

Capítulo 3: Metodologia de investigação

3.1. Metodologia

A abordagem metodológica consistiu na realização de uma investigação quantitativa, com o objetivo de coletar dados por meio de um questionário aplicado aos colaboradores empregados na filial em estudo (Anexo A), durante o mês de novembro de 2023. Dada a existência de diversas nacionalidades no seio da empresa, optou-se por realizar o questionário em inglês. Importa salientar que todos os colaboradores responderam de forma anónima e voluntária, estando cientes de que os dados coletados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos (Anexos B e C). O critério de inclusão na amostra foi ser colaborador da filial em estudo.

Por forma a conferir a clareza do questionário realizado, foi conduzido um pré-teste aplicado a três participantes previamente selecionados, sendo que, nenhuma dificuldade significativa foi identificada no seu preenchimento. Após essa validação, o questionário foi introduzido na plataforma *Google Forms*. Este, foi partilhado numa primeira fase por mensagens privadas através da rede social *LinkedIn* (Anexos B e C) e subsequentemente, partilhado entre colegas, recorrendo a uma amostra não probabilística bola de neve. Técnica essa que permitiu expandir a amostra de forma progressiva, garantindo uma amostra final de 145 inquiridos.

Após a receção dos inquéritos, procedeu-se ao tratamento dos dados, tendo sido utilizado para o efeito, o software estatístico IBM SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 28).

Antes de proceder ao estudo dos resultados, foram analisados os *missing values* e criadas quatro novas variáveis: Liderança Inclusiva (LI), Comprometimento Afetivo (CA), Retenção dos Colaboradores (RC) e Perceção de Inclusão (PI). Estas variáveis quantitativas, compostas pelos respetivos itens, representam a média de todas as respostas presentes em cada grupo do questionário.

Para avaliar a liderança inclusiva (LI) procedeu-se à utilização da *Inclusive Leadership Scale* elaborada por Carmeli et al., (2010), composta por 9 itens que, avaliam três dimensões distintas: abertura, disponibilidade e acessibilidade. Por exemplo, o item “ele/ela ouve as minhas ideias e opiniões” foi incluído na variável LI. A escala possui uma consistência interna robusta, dado que *alpha* de *Cronbach* é de 0,943 (superior a 0,8).

Para se medir o comprometimento afetivo aplicou-se a versão portuguesa da escala do comportamento organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptada e traduzida por Nascimento et al. (2008) e, composta por 6 itens. Um dos itens considerados na variável CA foi “eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira trabalhando para a organização”. A escala é consistentemente confiável, dado que o *alpha* de *Cronbach* da escala é de 0,851 (superior a 0,8).

Com a intenção de avaliar a retenção dos colaboradores utilizou-se a escala de intenção de permanência de Lee e Mowday (1987), constituída por 3 itens. Um dos itens utilizados nesta variável foi “vejo-me a trabalhar na organização daqui a três anos”. O *alpha* de *Cronbach* é de 0,805 (superior a 0,8) o que indica uma boa consistência interna da escala.

Com o objetivo de analisar a percepção de inclusão dos colaboradores recorreu-se à *Inclusion Scale*, desenvolvida e validada por Downey et al., (2015), constitui 10 itens adaptados a partir da escala proposta por Roberson (2006). O item “sinto que as minhas ideias e opiniões são ouvidas e valorizadas dentro da organização” foi um dos itens incorporados na variável PI. O *alpha* de *Cronbach* é de 0,877 (superior a 0,8), o que sugere uma escala consistentemente confiável.

Destaca-se que o conjunto de itens que compõem cada uma das variáveis em análise, encontra-se no Anexo A, bem como a análise das respetivas consistências no Anexo D. Salienta-se ainda que, os itens foram baseados na escala de *Likert* de 5 pontos, isto é, “1: discordo totalmente”; “2: Discordo”; “3. Não concordo nem discordo”; “4. Concordo” e “5: Concordo totalmente” (Likert, 1932).

Para avaliar as hipóteses baseadas na relação entre uma variável preditora e uma variável dependente (hipóteses 1, 2 e 3), recorreu-se à correlação de Pearson e à regressão linear simples. A primeira, permitiu averiguar a força e a direção da associação entre as variáveis em análise, já a segunda, permitiu verificar a relação entre as mesmas, assumindo que a relação entre ambas, é linear (Pestana & Gageiro, 2014). No que se refere à relação entre a LI e as variáveis dependentes CA e RC, mediadas pela PI (hipóteses 4 e 5), foi adotada uma abordagem de análise de mediação em três etapas, utilizando regressões múltiplas com o objetivo de analisar de forma detalhada e robusta a mediação da PI entre as relações mencionadas. Na primeira regressão, analisou-se o impacto direto entre a PI e as variáveis dependentes (CA e RC). Na segunda regressão, investigou-se a relação direta entre a LI e as variáveis dependentes (CA e RC). Finalmente, estudou-se o efeito combinado da LI e da PI nas variáveis dependentes (CA e RC), destacando o potencial de mediação da percepção de inclusão.

Por fim, importa salientar ainda que, a decisão de utilizar uma amostra organizacional (filial de uma multinacional), bem como a escolha da mesma, deveu-se a três fatores: (1) a empresa, cuja identidade não será revelada por decisão da própria, apresenta um cenário ideal para investigar as hipóteses que este estudo se propõe testar, dado que valoriza e promove a D&I como parte fundamental das suas orientações estratégicas; (2) os resultados obtidos poderão servir de *insights* detalhados e impactar diretamente a mesma nas suas práticas internas, promovendo assim um ambiente mais inclusivo; (3) por fim, permitirá aumentar o reconhecimento da pesquisa tanto no meio académico como no meio profissional, fornecendo uma base preliminar para futuras pesquisas e contribuindo para o conhecimento prático e teórico sobre as temáticas em estudo.

3.2. Caracterização da Empresa

O presente estudo foi aplicado numa filial de uma multinacional com mais de um século de atuação em Portugal e, com foco nas áreas de tecnologia e indústria.

O anexo E apresenta uma análise detalhada dos mais de 3.000 colaboradores pertencentes à filial da multinacional em estudo, abrangendo várias características como a distribuição etária, género, nacionalidade, bem como, qualificação académica e antiguidade organizacional.

Com base no anexo mencionado, constata-se uma força de trabalho predominantemente jovem, identificada pela predominância da geração Y (1981-1995) de 54%, em detrimento das gerações: *Baby Boomers* (1946-1964) de 2%, X (1965-1980) de 28% e da geração Z (1996-2010) de 16%.

De igual forma, observa-se uma predominância do género masculino na empresa (60%), em detrimento da representação feminina (40%).

Denota-se ainda que, apesar da predominância da nacionalidade portuguesa (80,34%), possivelmente justificada pelo facto da filial analisada estar em Portugal, existe uma diversidade considerável de quase 20% (19,66%) de outras 66 nacionalidades, o que indica uma diversidade cultural promovida pela organização.

Observa-se ainda que, a maioria dos colaboradores possui uma licenciatura (68%), o que indica um alto nível de educação formal na empresa. Apenas 9% têm mestrado ou pós-graduação, enquanto 23% possuem outras qualificações que, podem incluir cursos técnicos ou profissionais. Tal sugere que, a empresa valoriza tanto a educação formal quanto outras formas

de qualificação, proporcionando uma força de trabalho diversificada em termos de habilidades e conhecimentos.

Por fim, constata-se que a empresa em questão retém os seus funcionários, com 38% dos seus colaboradores com mais de 5 anos de serviço. A distribuição equilibrada nos outros grupos sugere uma mistura saudável de novos talentos e experiência.

3.3. Caracterização da Amostra

O anexo F apresenta uma análise detalhada de 145 inquiridos, abrangendo várias características como a idade, o género, o estado civil, a qualificação académica, a antiguidade organizacional e a antiguidade da liderança.

Associado à idade, observa-se uma média de 34 anos nos participantes, com uma mediana de 32 anos e uma faixa etária que varia entre os 21 e os 60 anos de idade.

Em termos de género, a maioria é feminino (55,17%), seguido pelo género masculino (43,45%), com pequenas representações de indivíduos não binários (0,69%) e transgéneros (0,69%).

No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos inquiridos é solteiro (57,24%), seguido por casados (37,93%), divorciados (4,14%) e viúvos (0,69%).

Relativamente à qualificação académica, a maior parte tem mestrado (43,45%), seguido por licenciatura (25,51%), pós-graduação (20%), ensino secundário (9,66%) e doutoramento (1,38%).

No que se refere à antiguidade organizacional dos inquiridos, a maior parte dos inquiridos tem entre 1 e 3 anos na organização (30,34%), seguido por períodos de 5 a 10 anos (17,93%), 6 meses a 1 ano (15,17%), mais de 10 anos (13,10%), de 3 a 5 anos (10,34%), de 3 a 6 meses (9,66%) e menos de 3 meses (3,45%).

Quanto à antiguidade da liderança, a maioria dos participantes tem entre 1 e 3 anos sob liderança atual (37,24%), seguido por 6 meses a 1 ano (20,69%), de 3 a 6 meses (17,93%), menos de 3 meses (11,72%), de 3 a 5 anos (5,52%), de 5 a 10 anos (5,52%) e mais de 10 anos (1,38%).

Capítulo 4: Análise e Discussão dos resultados

4.1. Consistência interna e análise descritiva

4.1.1. *Alpha de Cronbach*

Importa salientar que, o coeficiente *Alpha de Cronbach* é um índice que varia entre 0 e 1 e serve para avaliar a consistência interna de um instrumento de medição. Valores mais próximos de 1 indicam uma maior confiabilidade e consistência interna, valores acima de 0,7 são geralmente considerados aceitáveis, enquanto valores entre 0,8 e 0,9, indicam uma boa e excelente consistência, respetivamente (Pestana & Gageiro, 2014).

Assim sendo e após analisar o coeficiente *Alpha de Cronbach* (anexo D), observou-se que todas as variáveis presentes no estudo apresentam um coeficiente superior a 0,8 (LI= 0,943; CA=0,851; RC=0,805 e PI=0,877). Tais resultados, indicam uma consistência interna elevada para os construtos, o que evidencia uma boa a excelente confiabilidade dos itens que as compõem, no contexto da investigação em curso. Este nível de confiabilidade, de acordo com Nunnally e Bernstein (1994), não só aumenta a confiança nos resultados obtidos, mas também contribui para a validade e interpretação dos dados, reduzindo possíveis erros de medição e reforçando a robustez das conclusões (Nunnally & Bernstein, 1994).

4.1.2. Médias, medianas e desvios-padrão

Com o objetivo de entender a tendência central, consistência e variabilidade dos dados, optou-se por calcular a média, a mediana e o desvio-padrão das quatro variáveis em estudo (Anexo G), fornecendo assim, uma visão mais completa dos dados.

Relativamente à liderança inclusiva, observa-se através da média elevada (4,31) e especialmente da mediana (4,44) que, a maioria dos inquiridos “concorda” ou “concorda totalmente” que, a liderança é de facto, inclusiva. No entanto, existe alguma diversidade de opiniões, observadas pelo desvio-padrão moderado (0,652).

No que se refere ao comprometimento afetivo, constata-se que os inquiridos demonstram um nível moderado a ligeiramente positivo de comprometimento afetivo com a organização, observados pela média (3,89) e mediana (3,83), com alguma variação nas respostas (desvio-padrão de 0,749).

No que diz respeito à retenção dos colaboradores, a média (4,06) e mediana (4,00) indicam uma avaliação positiva geral. No entanto, o desvio-padrão, considerado moderado a alto (0,839), indica uma grande variação nas respostas.

Quanto à percepção de inclusão, esta é percebida de forma positiva através da média (4,44) e especialmente da mediana (4,50) que, demonstram que a maioria “concorda” ou “concorda totalmente” com esta variável. Salienta-se ainda, a existência de um consenso nas respostas, observado por um desvio-padrão baixo (0,478).

Assim sendo, conclui-se que a liderança inclusiva (LI) e a percepção de inclusão (PI) são altamente valorizadas pelos colaboradores, refletidas em médias elevadas e desvios-padrão moderados a baixos. Isso indica avaliações positivas e algum consenso nas respostas. O comprometimento afetivo (CA), apresentou uma média e desvio-padrão moderados, sugerindo uma percepção neutra a ligeiramente positiva, com alguma variação nas respostas. Por fim, a retenção dos colaboradores (RC), apesar da avaliação positiva geral identificada pela sua média e mediana, exibiu uma maior variação nas opiniões dos inquiridos.

4.2. Análise das hipóteses propostas

Hipótese 1: A LI relaciona-se positivamente com a PI

Através do valor do coeficiente de correlação de Pearson de 0,764 (superior a 0,5) exposto na Tabela 4.1, observa-se que a correlação é positiva e forte entre as variáveis. Tal significa que, à medida que a LI aumenta, a PI também tende a aumentar de forma significativa, e vice-versa. Tendo por base o valor da significância (*sig.*) de 0,000 (menor que 0,1), constata-se que a probabilidade da correlação observada ter ocorrido por acaso é extremamente baixa e, portanto, conclui-se que existe uma correlação estatística altamente significativa, entre estas variáveis.

Tabela 4.1 : Correlação entre LI e PI (Elaboração Própria)

		LI	PI
LI	Correlação de Pearson		,764**
	<i>Sig.</i> (2 extremidades)		,000
PI	Correlação de Pearson	,764**	
	<i>Sig.</i> (2 extremidades)	,000	

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

Analisando a Tabela 4.2, denota-se igualmente que, o coeficiente de correlação (R) é forte e positivo (0,764), o que vem confirmar a relação positiva entre as variáveis. Sendo de referir

ainda que, a LI é de facto, preditora da PI dado que esta última, é explicada por cerca de 58,4% da variação (R^2) da LI.

Tabela 4.2 : Modelo de Regressão- LI na PI (Elaboração Própria)

Modelo	R	R ²
1	,764 ^a	,584

a. Preditores: (constante), LI

b. Variável dependente: PI

Com base na Tabela 4.3, o valor extremamente alto de Z (200,835) indica que a LI tem, de facto, um impacto estatisticamente significativo na PI, confirmado por um valor de significância de 0,000 (menor que 0,1).

Tabela 4.3 : Teste ANOVA- Impacto da LI na PI (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	200,835	,000 ^b

a. Preditores: (constante), LI

b. Variável dependente: PI

De acordo com a Tabela 4.4, o valor do coeficiente *B* indica que, um aumento de 1 unidade na LI está associado a um aumento de 0,561 unidades na PI que, não é devido ao acaso (*sig.* de 0,000, menor que 0,1). Contudo, a constante de 2,023 sugere que, mesmo sem LI existiria PI positiva, mas a LI melhora significativamente essa percepção.

Tabela 4.4 : Coeficientes de Regressão- LI preditor de PI (Elaboração Própria)

Modelo		<i>B</i>	<i>Sig.</i>
1	(constante)	2,023	,000
	LI	,561	,000

a. Variável dependente: PI

Desta forma, conclui-se que, a LI tem uma correlação positiva e forte com a PI, sendo um preditor significativo desta última, pelo que, a hipótese 1 está validada.

Hipótese 2: A PI relaciona-se positivamente com o CA

Através do coeficiente de correlação de Pearson de 0,634 (superior a 0,5), indicado na Tabela 4.5, observa-se uma correlação positiva forte entre as variáveis em análise. Ou seja, em geral, à medida que a PI aumenta, o CA tende a aumentar significativamente, e vice-versa. Recorrendo ao valor de significância (*sig.*) de 0,000 (menor que 0,1), podemos concluir ainda

que, a correlação estatística entre estas variáveis é altamente significativa, dado que a probabilidade da correlação observada ter acontecido por acaso é baixa.

Tabela 4.5 : Correlação entre PI e CA (Elaboração Própria)

		PI	CA
PI	Correlação de Pearson		,634**
	<i>Sig.</i> (2 extremidades)		,000
CA	Correlação de Pearson	,634**	
	<i>Sig.</i> (2 extremidades)	,000	

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

De acordo com a Tabela 4.6, observa-se um valor do coeficiente de correlação (R) forte e positivo (0,634) que, vem confirmar a relação positiva entre as variáveis em análise. Além disso, torna-se importante destacar que a PI é um preditor significativo do CA, explicando cerca de 40,2% da sua variação (R^2).

Tabela 4.6 : Modelo de Regressão- PI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	R	R^2
1	,634 ^a	,402

a. Preditores: (constante), PI

b. Variável dependente: CA

O valor de Z elevado (95,941) juntamente com a significância estatística de 0,000 (menor que 0,1), ambos considerados na Tabela 4.7, indicam que, o modelo de regressão é altamente significativo. Tal, sugere que a variável preditora da PI, tem um impacto significativo na variável dependente (CA).

Tabela 4.7 : Teste ANOVA- Impacto da PI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	95,941	,000 ^b

a. Preditores: (constante), PI

b. Variável dependente: CA

Segundo a Tabela 4.8, constata-se que a PI é um preditor significativo no CA, dado que um aumento de 1 unidade na PI, aumenta em 0,992 de unidades no CA, confirmada pela significância estatística de 0,000. No entanto, o valor constante negativo (-0,513) e não significativo de 0,259 (maior que 0,1), não nos permite tirar conclusões da representação do CA na ausência da PI.

Tabela 4.8 : Coeficientes de Regressão- PI preditor do CA (Elaboração Própria)

Modelo		B	Sig.
1	(constante)	-,513	,259
	PI	,992	,000

a. Variável dependente: CA

Desta forma, conclui-se que a PI tem uma correlação positiva e forte com o CA, sendo um preditor significativo deste último pelo que, a hipótese 2 confirma-se.

Hipótese 3: A PI relaciona-se positivamente com a RC

Conforme evidenciado na Tabela 4.9, o valor do coeficiente de Pearson é de 0,444 (entre 0,3 e 0,49), o que indica uma relação moderada positiva entre as variáveis em estudo. Ou seja, à medida que a PI aumenta, também aumenta a RC, e vice-versa, embora que menos intensamente do que nas relações anteriormente mencionadas. Associado à avaliação da significância, é possível observar ainda, um valor de significância (sig.) de 0,000 (inferior a 0,1), indicando que, a correlação é estatisticamente significativa entre estas variáveis. Ou seja, a probabilidade da correlação observada existir por acaso é fraca.

Tabela 4.9 : Correlação entre PI e RC (Elaboração Própria)

		PI	RC
PI	Correlação de Pearson		,444**
	Sig. (2 extremidades)		,000
RC	Correlação de Pearson	,444**	
	Sig. (2 extremidades)	,000	

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

Segundo a Tabela 4.10, denota-se um coeficiente de correlação moderado e positivo (0,444) o que, confirma a relação positiva entre as variáveis em questão. Além disso, torna-se crucial salientar que a PI é um preditor da RC, explicando aproximadamente 19,7% da sua variação (R²).

Tabela 4.10 : Modelo de Regressão- PI na RC (Elaboração Própria)

Modelo	R	R ²
1	,444 ^a	,197

a. Preditores: (constante), PI;

b. Variável dependente: RC

A relação estatística significativa entre a PI e a RC é igualmente confirmada através de um valor elevado de Z (35,128) e comprovada pela sua significância estatística de 0,000 (menor que 0,1), ambos os valores observados na Tabela 4.11.

Tabela 4.11 : Teste ANOVA- Impacto da PI na RC (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	35,128	,000 ^b

a. Preditores: (constante), PI

b. Variável dependente: RC

Tendo em conta a Tabela 4.12, verificou-se que a PI é preditora significativa da RC, pois um aumento de 1 unidade na PI resulta num aumento de 0,780 unidades na RC, conforme indicado pela significância estatística de 0,000 (menor que 0,1). No entanto, a constante positiva (0,597) e não significativa (0,311) impede conclusões sobre a RC na ausência da PI.

Tabela 4.12 : Coeficientes de Regressão- PI preditor da RC (Elaboração Própria)

Modelo		B	Sig.
1	(constante)	,597	,311
	PI	,780	,000

a. Variável dependente: RC

Desta forma, conclui-se que a PI tem uma relação positiva e forte com a RC, sendo um preditor significativo deste último pelo que, a hipótese 3 confirma-se.

Hipótese 4: A PI medeia a relação entre a LI e o CA

Regressão 1: Impacto da PI no CA

Conforme mencionado anteriormente na hipótese 2, verifica-se uma forte e significativa relação positiva entre ambas as variáveis (B=0,992, observado na Tabela 4.8) e, confirma-se que a PI é preditora da variável dependente, CA.

Regressão 2: Impacto da LI no CA

De acordo com a Tabela 4.13, o modelo de regressão apresenta um valor de R de 0,659, indicando uma correlação positiva e moderada entre a variável preditora (LI) e a dependente

(CA). Além disso, o valor de R^2 de 0,434 sugere que, cerca de 43,4% da variação no CA pode ser explicada pela LI.

Tabela 4.13 : Regressão do modelo - LI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	R	R ²	Sig.
1	,659 ^a	,434	,000

a. Preditores: (constante), LI

A relação estatística significativa entre a LI e o CA é também evidenciada por um valor elevado de Z (109,703) e pela sua significância estatística de 0,000 (menor que 0,1), conforme apresentados na Tabela 4.14.

Tabela 4.14: Teste ANOVA- LI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	109,703	,000 ^b

a. variável dependente: CA

b. Preditores: (constante), LI

De igual forma, um coeficiente de 0,757 e uma significância estatística de 0,000, exibidos na Tabela 4.15, vêm confirmar que a LI é um preditor significativo e positivo do CA. O coeficiente constante de 0,629 também é significativo (0,048), sugerindo que existe um nível base de CA, mesmo na ausência de LI.

Tabela 4.15 : Coeficientes de regressão- LI no CA (Elaboração Própria)

Modelo		B	Sig.
1	(constante)	,629	,048
	LI	,757	,000

a. Variável dependente: CA

Regressão 3: Efeito combinado- LI e PI no CA

A Tabela 4.16, indica que o modelo de regressão é significativo, onde a LI e a PI são preditores do CA, dado o valor elevado do coeficiente de correlação (R) de 0,689. O valor de R^2 sugere igualmente que, aproximadamente 47,5% da variação no CA pode ser explicada por

esses dois fatores combinados. A significância estatística de 0,000 (menor que 0,1), confirma que o modelo é robusto e que a relação analisada, não é devida ao acaso.

Tabela 4.16 : Regressão do modelo - LI e PI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	R	R²	Sig.
1	,689 ^a	,475	,000

a. Preditores: (constante), LI, PI

b. Variável dependente: CA

Tal, é igualmente confirmado através do elevado valor de Z de 64,191 observado na Tabela 4.17, juntamente com a significância estatística de 0,000 que, comprova uma vez mais que, a relação em estudo, não é devida ao acaso.

Tabela 4.17 : Teste ANOVA- LI e PI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	64,191	,000 ^b

a. Preditores: (constante), LI, PI

b. Variável dependente: CA

A Tabela 4.18 vem reforçar a ideia de que, a PI e a LI são preditores significativos do CA, com coeficientes altamente significativos de 0,490 e 0,482, respetivamente. O coeficiente constante por sua vez não ser significativo, indica que o modelo não fornece uma estimativa significativa do comprometimento afetivo na ausência dessas variáveis. De igual forma, valores elevados de t como 3,317 para a PI e 4,452 para a LI, indicam que os coeficientes são significativamente diferentes de 0, reforçando a importância dessas variáveis no modelo. De igual forma, valores de t permitem-nos realçar que, a LI tem um impacto mais forte e significativo no CA, em comparação com a PI.

Tabela 4.18 : Coeficientes de Regressão- PI e LI preditores do CA (Elaboração Própria)

Modelo		B	t	Sig.
1	(constante)	-,362	-,848	,398
	PI	,490	3,317	,001
	LI	,482	4,452	,000

a. variável dependente: CA

Com base nas três regressões conclui-se então que:

Na primeira regressão, analisou-se o impacto direto da PI na variável dependente (CA). Os resultados indicaram que a PI tem um efeito significativo no CA ($B = 0,992$, Tabela 4.8), sugerindo que a PI, por si só, é um fator importante para o comprometimento afetivo.

Na segunda etapa, investigou-se a relação direta entre a LI e a variável dependente (CA). Esta análise confirmou que a LI tem um efeito total significativo no CA ($B = 0,757$, Tabela 4.15), reforçando a importância da liderança no comprometimento afetivo.

Finalmente, foi estudado o efeito combinado da LI e da PI na variável dependente (CA). Os resultados mostraram que, ao incluir a PI como mediadora, o efeito direto da LI no CA diminuiu ($B = 0,482$, Tabela 4.18, em comparação com $B = 0,757$, Tabela 4.15) permanecendo, contudo, significativo. Este resultado sugere uma mediação parcial, indicando que a PI medeia parcialmente a relação entre LI e CA.

Assim sendo, embora que parcialmente mediada pela PI, confirma-se a Hipótese 4.

Hipótese 5: A PI medeia a relação entre a LI e a RC

Regressão 1: Impacto da PI na RC

Conforme analisado anteriormente na hipótese 3, verifica-se uma forte e significativa correlação positiva entre ambas as variáveis ($B = 0,780$, Tabela 4.12) e, confirma-se que a percepção de inclusão é preditora da variável dependente, retenção dos colaboradores.

Regressão 2: Impacto da LI na RC

De acordo com a Tabela 4.19, o modelo de regressão apresenta um valor de R de 0,461, indicando uma correlação positiva e moderada entre a LI e a RC. Além disso, o valor de R^2 de 0,213 sugere que, aproximadamente 21,3% da variação na RC pode ser explicada pela LI.

Tabela 4.19 : Regressão do modelo - LI na RC (Elaboração Própria)

Modelo	R	R²	Sig.
1	,461 ^a	,213	,000

a. Preditores: (constante), LI

b. Variável dependente: RC

A relação estatística significativa entre a LI e a RC é também destacada através do valor elevado de Z (38,594) e pela sua significância estatística de 0,000 (menor que 0,1), conforme apresentado na Tabela 4.20.

Tabela 4.20 : Teste ANOVA - LI na RC (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	38,594	,000 ^b

a. Variável dependente: RC

b. Preditores: (constante), LI

O coeficiente moderado positivo de 0,594 e a significância estatística de 0,000, ambos divulgados na Tabela 4.21, vêm confirmar que a LI é um preditor significativo do CA. O coeficiente constante de 1,499, altamente significativo (0,000), sugere que existe um nível base da RC, mesmo na ausência de LI.

Tabela 4.21 : Coeficientes de Regressão – LI preditor da RC (Elaboração Própria)

Modelo		B	Sig.
1	(constante)	1,4999	,000
	LI	,594	,000

a. Variável dependente: RC

Regressão 3: Efeito combinado: LI e PI, na RC

Segundo a Tabela 4.22, o valor positivo moderado do coeficiente de correlação (R) de 0,482 revela que o modelo de regressão em que LI e a PI são preditores da RC, é significativo. O valor de R² de 0,233 indica que, aproximadamente 23,3% da variação na RC pode ser explicada pelos fatores de LI e PI, combinados. A significância estatística de 0,000 confirma que, o modelo é robusto e que a relação observada não é devida ao acaso.

Tabela 4.22 : Regressão do modelo- LI e PI preditores na RC (Elaboração Própria)

Modelo	R	R²	Sig.
1	,482 ^a	,233	,000

a. Preditores: (constante), LI, PI

b. Variável dependente: RC

Através do valor elevado de Z de 21,540 observado na Tabela 4.23, juntamente com a significância estatística de 0,000 comprovam uma vez mais que, a relação em estudo é positiva e não é devida ao acaso.

Tabela 4.23 : Teste ANOVA - LI e PI no CA (Elaboração Própria)

Modelo	Z	Sig.
1	21,540	,000 ^b

a. Variável dependente: RC

b. Preditores: (constante), LI, PI

A Tabela 4.24 vem reforçar que, a PI e a LI são preditores significativos da RC, com coeficientes que representam uma relação positiva e significativa de 0,387 e 0,377, respectivamente e, valores de significância de 0,055 e 0,011, correspondentemente. O coeficiente constante de significância de 0,218 não é significativo (maior que 0,1), pelo que, o modelo não fornece uma estimativa significativa da RC na ausência dessas variáveis. De igual forma, valores de t permitem realçar que, a LI tem um impacto mais forte e significativo na RC, do que a PI.

Tabela 4.24 : Coeficientes de Regressão - LI e PI preditores da RC (Elaboração Própria)

Modelo		B	t	Sig.
1	(constante)	,715	1,237	,218
	PI	,387	1,935	,055
	LI	,377	2,565	,011

a. Variável dependente: RC

Com base nas três regressões conclui-se então que:

Na primeira regressão, analisou-se o impacto direto da PI na variável dependente (RC). Os resultados indicaram que a PI tem um efeito significativo na RC (B =0,780, Tabela 4.12), sugerindo que a PI, por si só, é um fator importante para o comprometimento afetivo.

Na segunda etapa, investigou-se a relação direta entre a LI e a variável dependente (RC). Esta análise confirmou que a LI tem um efeito total significativo na RC (B=0,594, Tabela 4.21), reforçando a importância da liderança no comprometimento afetivo.

Finalmente, foi estudado o efeito combinado da LI e da PI na variável dependente (RC). Os resultados mostraram que, ao incluir a PI como mediadora, o efeito direto da LI na RC

diminui ($B = 0,377$, tabela 4.24, em comparação com $B = 0,594$, tabela 4.21) permanecendo, contudo, significativo. Este resultado sugere uma mediação parcial, indicando que a PI medeia parcialmente a relação entre LI e RC.

Desta forma, embora que parcialmente mediada pela PI, confirma-se a hipótese 5.

4.3. Discussão das hipóteses propostas

As hipóteses propostas foram amplamente corroboradas pelos dados obtidos, confirmando a relevância da liderança inclusiva (LI) no ambiente organizacional e do papel mediador da percepção de inclusão (PI) nas relações analisadas.

Os resultados do estudo indicaram que a LI está positivamente associada à PI, confirmando a Hipótese 1, “a LI relaciona-se positivamente com a PI”, estabelecendo a LI como um preditor significativo da PI. Conforme sugerido na literatura, as percepções dos colaboradores são fortemente moldadas pela influência dos seus líderes (Choi et al., 2015). Além disso, o estudo comprovou que a PI mantém um valor substancial, mesmo na ausência do seu preditor, LI. Este facto corrobora a teoria de Shore et al. (2011), que defende que, embora a LI seja um antecedente da PI, esta última pode ser influenciada por outros fatores igualmente relevantes, nomeadamente o clima e as práticas de inclusão (Shore et al., 2011).

A análise dos resultados do estudo revelou que a PI está positivamente correlacionada com o comprometimento afetivo (CA), comprovando a Hipótese 2: “a PI relaciona-se positivamente com o CA”. Verificou-se igualmente que a PI também se correlaciona positivamente com a retenção dos colaboradores (RC), validando a hipótese 3: “a PI relaciona-se positivamente com a retenção dos colaboradores”. Diante da validação de ambas as hipóteses, destaca-se a PI como um preditor significativo do CA e da RC. Assim, salienta-se a importância de criar ambientes organizacionais inclusivos, onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, permitindo o desenvolvimento de níveis mais elevados de CA (Smith & Johnson, 2020) e o desejo em permanecer na organização (Hwang & Hopkins, 2015).

A interpretação dos dados em estudo revelou que, embora o papel mediador da PI não seja essencial para o CA ocorrer, ele fortalece a relação entre a LI e o CA. Isso destaca a importância da PI como um fator mediador significativo, ainda que parcial, confirmando a hipótese 4: “A PI medeia a relação entre a LI e o CA”. A percepção de inclusão, moldada por um estilo de liderança inclusivo que fomenta um ambiente de trabalho diversificado e valoriza as diferenças individuais, tende a elevar o comprometimento afetivo na organização (Brown & Treviño, 2019). Esse comprometimento afetivo, por sua vez, resulta em um desempenho mais elevado e

contribuiu para o alcance de objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990), além de gerar sentimentos positivos nos colaboradores (Siqueira, 1995).

De igual forma, a relação parcialmente mediadora da PI entre a LI e a RC valida a hipótese 5: “A PI medeia a relação entre a LI e a RC”. A literatura enfatiza que estilos de liderança que promovem inclusão e justiça influenciam positivamente a retenção dos colaboradores (Smith & Johnson, 2020), como também destacado por Shah et al. (2022). Portanto, é crucial investir na promoção da inclusão e valorizar a diversidade no local de trabalho para criar e manter ambientes saudáveis e produtivos (Dutt et al., 2016), reduzindo os custos da empresa e garantido a sua sobrevivência no mercado (Parodi, 2009).

Este estudo revelou informações cruciais para a empresa analisada, proporcionando uma compreensão clara sobre a PI sentida pelos colaboradores e a liderança interpretada como inclusiva, dado que essa noção nunca tinha sido avaliada antes. Agora, conscientes do impacto positivo que a LI tem na PI e, conseqüentemente, no CA e na RC, é crucial que a empresa mantenha e fortaleça as práticas de liderança inclusiva e promoção de inclusão. Para isso, a empresa pode considerar a implementação ou fortalecimento de iniciativas que promovam a formação contínua dos líderes através de *workshops* sobre as melhores práticas de liderança inclusiva, o reforço de políticas e práticas de D&I para garantir que sejam abrangentes e eficazes, e a criação de canais de comunicação abertos para feedback, onde os colaboradores possam expressar as suas opiniões e preocupações sem receio de represálias. Essas ações contribuirão para um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde os colaboradores se sintam valorizados, comprometidos e motivados a permanecer na organização.

4.4. Limitações do estudo e recomendações para futuras investigações

Embora este estudo contribua significativamente para a compreensão das variáveis analisadas e das suas relações, é importante reconhecer algumas limitações e propor recomendações para futuras investigações.

Uma das principais limitações prende-se com a dimensão da amostra, que não foi suficientemente ampla para permitir a generalização dos resultados obtidos a outras empresas ou setores. Em investigações futuras, seria benéfico utilizar uma amostra mais ampla, o que poderia proporcionar resultados mais representativos, facilitando assim a sua generalização.

O facto deste estudo ter sido realizado numa única empresa constitui outra limitação, restringindo a generalização dos resultados ao contexto organizacional específico e ao país em

questão. Uma forma de superar esta limitação, poderia passar por conduzir questionários em diversas empresas, bem como nas mesmas subsidiárias distribuídas globalmente. Esta abordagem permitiria obter dados mais diversificados e representativos, possibilitando a generalização dos mesmos.

Adicionalmente, o presente estudo não considerou outras variáveis que potencialmente poderiam influenciar a percepção de inclusão e, conseqüentemente, o comprometimento afetivo e a retenção dos colaboradores. Fatores como a cultura e o clima organizacional, as práticas de gestão de Recursos Humanos, ou elementos externos à organização que não foram contemplados. Futuras investigações beneficiariam da inclusão destas variáveis proporcionando uma compreensão holística das relações e impactos entre todos estes fatores.

A ausência de uma avaliação qualitativa, como a realização de entrevistas, constitui outra limitação do presente estudo. A inclusão de métodos qualitativos poderia fornecer dados adicionais através de respostas mais detalhadas, revelando insights que os métodos quantitativos não conseguem captar. A incorporação futura de entrevistas seria vantajosa para obter uma compreensão mais aprofundada das percepções dos colaboradores, complementando e enriquecendo a avaliação quantitativa.

Analogamente, a ausência de análise das variáveis sociodemográficas em relação ao construto em estudo pode ter excluído e limitado a compreensão das diferenças e padrões que possam existir entre diferentes grupos de colaboradores. Em ocasiões futuras, a inclusão dessa análise poderia ser uma mais-valia, permitindo identificar possíveis padrões entre as variáveis sociodemográficas e o construto em estudo. Tal, possibilitaria à empresa desenvolver e implementar estratégias e práticas mais eficazes e direcionadas, como programas específicos de desenvolvimento profissional para diferentes grupos demográficos, melhorando a inclusão dos colaboradores.

Quanto ao método de recolha de dados feito através de questionário online, especialmente em tópicos sensíveis, pode resultar em respostas menos honestas por parte dos inquiridos, dado que os mesmos tendem a ajustar as suas respostas para alinhar com normas sociais percebidas, evitando atitudes ou comportamentos que possam ser vistos negativamente (Paulhus, 1984). Para mitigar este efeito, futuras investigações poderiam considerar a utilização de uma metodologia mista, combinando questionários com observações diretas ou entrevistas semiestruturadas.

O período de recolha de dados também se destaca como um possível fator influenciador dos resultados, uma vez que foi realizado num momento específico, o que pode não refletir a

situação habitual da empresa. A ausência de dados longitudinais limita a capacidade de observar mudanças ao longo do tempo. Seria benéfico, em investigações futuras, realizar estudos longitudinais para analisar mudanças e tendências ao longo do tempo, obtendo assim uma visão mais completa sobre a evolução da percepção de inclusão e das variáveis dependentes, como o comprometimento afetivo e a retenção dos colaboradores. Para garantir a consistência dos dados e a comparabilidade dos resultados ao longo do tempo, sugere-se manter a liderança durante o período de realização do estudo, dado que, para que os dados longitudinais sejam comparáveis, é importante que as condições sob as quais os dados são recolhidos permaneçam o mais constantes possível.

Apesar das limitações apresentadas, o presente estudo oferece contribuições significativas para a compreensão da liderança inclusiva e os seus impactos nas organizações, fornecendo uma base sólida para futuras investigações nesta área crucial da gestão organizacional.

Capítulo 5: Conclusão

O presente estudo procurou investigar a influência da liderança inclusiva (LI) na percepção de inclusão (PI) e, conseqüentemente, no comprometimento afetivo (CA) e na retenção dos colaboradores (RC), enfatizando o papel mediador essencial da PI. Os resultados obtidos corroboraram significativamente as hipóteses propostas, revelando fortes associações positivas entre as variáveis analisadas e confirmando o papel mediador da PI nas relações entre LI e CA, e entre LI e RC.

A investigação realizada contribui de maneira significativa para a compreensão das variáveis estudadas e das relações entre elas, preenchendo lacunas existentes na literatura atual. Neste sentido, a pesquisa proporciona aos gestores de Recursos Humanos, tanto atuais quanto futuros, uma visão mais abrangente sobre a importância de uma gestão eficaz da diversidade como mecanismo para criar ambientes inclusivos. Nestes ambientes, os colaboradores podem atingir elevados níveis de comprometimento afetivo e demonstrar um forte desejo de permanecer na organização.

Ao adotar um estilo de liderança inclusivo, o líder desempenha um papel crucial na formação da percepção de inclusão dos colaboradores, facilitando a obtenção de uma vantagem competitiva. As descobertas resultantes deste estudo estão alinhadas com pesquisas recentes, como a conduzida por Nishii e Leroy (2022) que destacam a importância crucial da gestão da diversidade para criar ambientes organizacionais mais diversos e inclusivos (Nishii & Leroy, 2022). Esta convergência de resultados reforça a relevância e a atualidade do tema, sublinhando a necessidade das organizações investirem em práticas de liderança inclusiva e na promoção de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos.

As implicações práticas decorrentes deste estudo são consideráveis e significativas. Primeiramente, a relação positiva identificada entre a liderança inclusiva e uma série de resultados dos colaboradores destaca a importância de um olhar atento à liderança inclusiva nos processos de seleção, desenvolvimento e retenção de líderes, conforme sugerido por Fiedler (1996). Isso implica que as organizações devem não apenas procurar líderes com competências inclusivas, mas também investir no desenvolvimento contínuo destas competências nos líderes atuais.

Em segundo lugar, organizações e líderes devem focar-se em desenvolver caminhos específicos para colher os benefícios da liderança inclusiva. Isso pode incluir a implementação de programas de formação focados em práticas de liderança inclusiva, a criação de sistemas de

avaliação de desempenho que valorizem comportamentos inclusivos e o estabelecimento de métricas claras para medir o progresso em termos de D&I.

Recomenda-se que as empresas intensifiquem as suas práticas de liderança inclusiva e promovam a inclusão por meio de iniciativas estratégicas e bem estruturadas. Estas podem incluir *workshops* de formação contínuos para líderes, focados no desenvolvimento de competências de liderança inclusiva, bem como o fortalecimento e ampliação de políticas de D&I, garantindo que sejam abrangentes, eficazes e alinhadas com as melhores práticas do setor. Além disso, o estabelecimento de canais de comunicação abertos para *feedback* dos colaboradores é crucial, permitindo uma avaliação contínua do clima organizacional e das percepções de inclusão.

É importante salientar que estas ações não devem ser implementadas isoladamente, mas integradas numa estratégia organizacional mais ampla que vise criar um ambiente de trabalho genuinamente inclusivo. Isto implica uma mudança cultural que permeie todos os níveis da organização, desde a alta direção até às equipas operacionais.

Embora este estudo tenha sido realizado numa única filial de uma multinacional, os seus resultados têm implicações potenciais para outras organizações, sublinhando a importância universal da liderança inclusiva e da percepção de inclusão no contexto organizacional presente. A globalização e a crescente diversidade da força de trabalho tornam estas questões ainda mais prementes, fazendo com que as conclusões deste estudo sejam relevantes para empresas de diversos setores e dimensões.

Por outras palavras, esta investigação reafirma a importância crítica da liderança inclusiva e da percepção de inclusão no ambiente organizacional moderno. Ao promover práticas inclusivas e fomentar um ambiente onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados, as organizações podem esperar níveis mais elevados de comprometimento afetivo e maior retenção de talentos, contribuindo assim para o seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo. O investimento em liderança inclusiva e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo revela-se, portanto, não apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma estratégia crucial para o desempenho organizacional e uma vantagem competitiva no mercado global atual.

As organizações que conseguirem implementar com sucesso práticas de liderança inclusiva e criar ambientes verdadeiramente inclusivos estarão mais bem posicionadas para atrair, reter e motivar uma força de trabalho diversificada e talentosa. Isto, por sua vez, pode levar a uma

maior inovação, criatividade e adaptabilidade organizacional, fatores essenciais para o sucesso num mundo empresarial em constante mudança.

Por fim, é importante reconhecer que a criação de uma cultura organizacional inclusiva é um processo contínuo que requer compromisso, esforço e adaptação constantes. Os resultados do presente estudo fornecem uma base sólida para esse esforço, oferecendo *insights* valiosos sobre os mecanismos através dos quais a liderança inclusiva influencia resultados organizacionais cruciais. À medida que as organizações continuam a operar num ambiente de negócios cada vez mais complexo e diversificado, a capacidade de cultivar um ambiente inclusivo e aproveitar os benefícios da diversidade tornar-se-á cada vez mais um diferenciador crítico de sucesso organizacional.

Referências bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management, 29*(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/00910260000290030>
- Acquavita, S. P., Pittman, J., Gibbons, M., & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national Internet-based survey. *Administration in Social Work, 33*, 151–166. <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Health Psychology, 63*, 1-18.
- Arenas, A., Di Marco, D., Munduate, L., & Euwema, M. C. (2017). Diálogo para inclusão: Quando gerenciar a diversidade não é suficiente. In A. Arenas, D. Di Marco, L. Munduate, & M. C. Euwema (Eds.), *Moldando locais de trabalho inclusivos por meio do diálogo social* (pp. 3–21). Springer.
- Asghar, M., Gull, N., Xiong, Z., Shu, A., Faraz, N. A., & Pervaiz, K. (2023). A influência da liderança inclusiva no comportamento de serviço inovador verde dos funcionários da hospitalidade: A multilevel study. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 56*, 347-355.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration, 35*(2), 146-168.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 555-564.
- Barak, M. E. M., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). A promessa da gestão da diversidade para o clima de inclusão: uma revisão e meta-análise de última geração. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 40*(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas, 42*, 31-41.
- Beijer, S. E., Knappert, L., & Stephenson, K. A. (2024). "Não faz sentido manter os velhos padrões": Como os líderes adaptam seu comportamento para promover a inclusão em um contexto disruptivo. *Journal of Organizational Behavior*, Advance Online Publication.
- Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management, 47*, 423-441.
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2019). Expanding the impact of the psychology of working: Engaging psychology in the struggle for decent work and human rights. *Journal of Career Assessment, 27*(1), 3-28. <https://doi.org/10.1177/1069072718774002>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 156–171.
- Bonilla, M. A. M. (2013). Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações [Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil].

- Booyesen, L. A. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 296–329). Jossey-Bass.
- Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard Business Review*, 6. H05GLB. https://www.researchgate.net/profile/Juliet-Bourke-4/publication/355807489_The_Key_to_Inclusive_Leadership/links/617f800c0be8ec17a95659f7/The-Key-to-Inclusive-Leadership.pdf
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2019). Inclusive leadership and its impact on employee perception of inclusion. *Leadership Quarterly*, 30(2), 215-230.
- 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>
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M. Galinsky, A. D., & Gati, E. (2020). Leading inclusive organizations: How to unleash the power of diversity for organizational success. *Harvard Business Review*.
- Carr, D., & Namkung, E. H. (2021). Physical disability at work: How functional limitation affects perceived discrimination and interpersonal relationships in the workplace. *Journal of Health and Social Behavior*, 62(4), 545–561.
- Carvalho, G., & Resende, J. (2021). O reconhecimento da diversidade cultural em políticas educacionais em Portugal e no Brasil. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*.
- Carvalho, S. I. C. (2018). Diversidade, engagement e liderança inclusiva: A percepção de inclusão dos colaboradores de uma empresa de telecomunicações [Tese de Mestrado, ISEG- Lisbon School of Economics & Management].
- Chiavenato, I. (2009). Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização. Manoele.
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Compreensão da diversidade e inclusão em uma cultura homogênea percebida: Um estudo de comprometimento organizacional e desempenho no trabalho entre funcionários coreanos. *Administration in Social Work*, 32(2), 100–126.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees' intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Choi, S., Cheong, K. J., & Feinberg, R. A. (2015). The effects of diverse workforces on organizational performance. *Journal of Management*, 41(5), 1234-1256.
- Cofina Boost Content. (2022). Diversidade e Inclusão nas empresas: importância, desafios e benefícios. *Sábado*.
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 275–292.
- Cox, T. (1994). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dawley, D., Houghton, J.D. & Bucklew, N.S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.

- Doh, J. P., Smith, R. R., Stumpf, S. A., & Tymon Jr, W. G. (2011). Pride and professionals: Retaining talent in emerging economies. *Journal of Business Strategy*, 35, 42-42.
- Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
- Dutt, T., Grady, M., & Halpern, D. F. (2016). Workplace diversity and inclusion: A time for change. *Psychology of Women Quarterly*, 40(4), 489-508.
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness and discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the field forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168. <https://doi.org/10.1177/0149206316630380>
- Eddy, S. W. N. (2008). Why organizations choose to manage diversity: Toward a leadership-based theoretical framework. *Human Resource Development Review*, 7(1), 58-78. <https://doi.org/10.1177/153448430731159>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54). Jossey-Bass/Wiley.
- Ferdman, B. M., & Davidson, M. N. (2001). A matter of difference: Diversity and inclusion: What difference does it make? *The Industrial-Organizational Psychologist*. 39(2), 36-38.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 241-250. <https://doi.org/10.2307/2393716>
- Findler, L., Wind, L. H., & Mor Barak, M. E. (2007). O desafio da gestão da força de trabalho em uma sociedade global: Modelando a relação entre diversidade, inclusão, cultura organizacional e bem-estar dos funcionários, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94. https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05
- Florian, L. (2019). On the necessary co-existence of special and inclusive education. *International Journal of Inclusive Education*, 23(7-8), 691-704. <https://doi.org/10.1080/13603116.2019.1622801>
- Gallegos, P. V. (2014). The work of inclusive leadership. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 177-202). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.
- Gomes Filho, T. A., Favero Filho, L. A., Silva, V. L., Santana, L. C., Alves, H. C. O., Sousa, W. W. S., Freitas, C. L., Marques, F. R. V., Moura, L. F., Andrade, R. N., & Veras, P. R. M. (2024). Gestão da diversidade: Implicações para a inclusão, produtividade e o desempenho organizacional nas instituições públicas e privadas. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(3), 19-25.
- Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Diversity in the workplace: Benefits, challenges, and the required managerial tools*. (HR022/HR022, 7/2002). University of Florida Extension.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24, 594-612. <https://doi.org/10.1108/09513551111163675>
- Harisis, D. S., & Kleiner, B. H. (1993). Managing and valuing diversity in the workplace. *Equal Opportunities International*, 12(4), 6-9. <https://doi.org/10.1108/eb010604>

- Hashim, R. A., Ahmad, B., & Jamaludin, A. (2016). Relationship between leadership styles and affective commitment among employees in national anti-drugs agency (NADA). *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 39-51.
- Hayes, B. C. (2002). *Creating inclusive organizations: Its meaning and measurement*. [Dissertação do doutorado, Old Dominion University].
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to team performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain: A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2015). Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: Development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*, 49(1), 177-201.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.
- Holvino, E., Ferdman, B. M. & Merrill-Sands, D. (2004) Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Blackwell Publishing.
- Hwang, J., & Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2015.01.012>
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567-1584. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebel, A. (2021). Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Köllen, T. (2016). Less visible minorities in the workplace: The case of LGBT employees and diversity policies. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 31-43.
- Köllen, T. (Ed.) (2016). *Sexual orientation and transgender issues in organizations. Global perspectives on LGBT Workforce Diversity*.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 44(5), 365-380.
- 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.
- Leary, M.R. and Downs, D.L. (1995). Interpersonal functions of the self-esteem motive: The self-esteem system as a sociometer. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp.123-144), Springer US.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743. <https://doi.org/10.5465/256157>

- Li, X., Ling, C. D., & Zhu, J. (2024). Implications of inclusive leadership for individual employee outcomes: A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms and boundary conditions. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-38.
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Clima de inclusão: Uma investigação multinível de seus antecedentes e consequências. *Human Resource Management*, 58(3), 353–369.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Maneschy, A. (2024, 9 de maio). *Liderança inclusiva: O que é e como desenvolver*. Gupy. Recuperado em 20 de agosto de 2024, de <https://www.gupy.io/blog/lideranca-inclusiva>
- 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>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, 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.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Mitchell, R., Gu, J., & Boyle, B. (2024). Suspicion, inclusive leadership and team innovation: A motivated information processing approach. *Journal of Business Research*, 172, 114399. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114399>
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Mor Barak, M.E., & Cherin, D.A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04
- Mowday, R.T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Muir, C., & Hoyland, T. (2015). Research briefs: Do diversity and inclusion help drive employee engagement? *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 7-9.
- Nascimento, D. F. G. D. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado*. Editora.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, (1), 115-133.
- Nemphard, 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>

- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500144038>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- Nkomo, S. M., & Cox, T. J. (1996). Diverse Identities in Organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds), *Handbook of organization studies* (pp. 338-356). SAGE Publications Ltd.
- Nogueira, V. (2023, 11 de abril). Diversidade e Inclusão. *LinkedIn*. Recuperado em 21 de maio de 2023, de <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-e-inclusão-viviane-nogueira/?originalSubdomain=pt>
- Novato, L. (2022, março 10). Diversidade e inclusão. *AEVO Blog*. Recuperado em 2 de fevereiro de 2024, de: <https://blog.aevo.com.br/diversidade-e-inclusao/>.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- 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>
- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). Inclusive Human Resource Management: Best practices and the changing role of Human Resources. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229-259). Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch8>
- Panicker, A., & Khandelwal, U. (2018). Ambiente de trabalho inclusivo e comportamento de cidadania organizacional: Estudo de uma instituição de ensino superior na Índia. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(6), 530–550.
- Parodi, K. (2009). Retenção de talentos ganha importância. *HSM Management*.
- Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 598-609. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.3.598>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Edição Sílabo.
- Pleasant, S. (2017). Perspectives in HRD – Crossing the boundaries of employee engagement and workplace diversity and inclusion: Moving HRD Forward in a complicated sociopolitical climate. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* 29(3), 38-44. <https://doi.org/10.1002/nha3.20191>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: *The Organization Man Revisited*. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306561>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U. (2018). Liderança inclusiva: Percebendo resultados positivos através da pertença e sendo valorizado pela singularidade. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

- Roberge, M. É., & Dick, R. V. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. *Human Resource Management Review*, 20(3), 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Saher, N., Naz, S., Tasleem, I, Naz, R, & Kausar, S. (2013). Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in pakistani context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443-455.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(9), 410-415.
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2022). How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 100914. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100914>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shah, H. J., Ou, J. P., Attiq, S., Umer, M., & Wong, W.-K. (2022). Does inclusive leadership improve the sustainability of employee relations? Test of justice theory and employee perceived insider status. *Sustainability*, 14(21), 14257. <https://doi.org/10.3390/su142114257>
- Shinyashiki, R. (1997). *O Sucesso é ser feliz*. Editora Gente.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 100902. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>
- 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>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: Análise de modelo pós-cognitivo*. [Dissertação do doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília].
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S.J. (2004). *Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização*. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Costa, F. J., & Filenga, D. (2012). Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo: Relações com o bem-estar no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 624-642.
- Smith, A., & Johnson, B. (2020). The impact of organizational culture on employee affective commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 123-145.

- Smith, J., & Johnson, R. (2020). The role of inclusive leadership in employee retention: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 245-263.
- Stainback, S. B., & Stainback, W. C. (1996). *Inclusion: A guide for educators*. Paul H. Brookes Publishing.
- Starks, G. (2007). The effect of person-job fit on the retention of top college graduates in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 27, 59-70. <https://doi.org/10.1177/0734371X06291156>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Tarique, L., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative, framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*. (2022, 24 de Agosto). Inclusion and diversity in the workplace. Recuperado em 15 de setembro, 2024, de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>
- Todd, A. R., & Galinsky, A. D. (2014). Perspective taking as a strategy for improving intergroup relations: Evidence, mechanisms, and qualifications. *Social and Personality Psychology Compass*, 8(7), 374-387. <https://doi.org/10.1111/spc3.12116>
- Torres, M. (2019, 29 de julho). Mudar de emprego toda hora: como o mercado vê essa prática? *LinkedIn*. <https://acortar.link/Y0Q4fu>
- Tran, T. B. H., & 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, e17. <https://doi.org/10.1017/prp.2019.12>
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Udin, S., Yuniawan, A., Wahyudi, S., & Wikaningrum, T. (2017). A systematic literature review of managing workplace diversity for sustaining organizational competitive advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(12), 398-406.
- Urbabcovà, H., Čermáková, H., & Vostrovská, H. (2016). Diversity management in the workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(3), 1083-1092. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201664031083>
- Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 175-200). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum.
- Weaver, S.G., & Yancey, G.B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 10, 104-124.
- Whiston, P., & Robison, J. (2014). Fifth Third Bank's journey: One of inclusion and engagement. *Gallup Business Journal*.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yangchun, F., Qing, Y., Rui, Z., & Yanhong, R. (2022). Effects of inclusive leadership on employees' job-related happiness in the new era. *Science Research Management*, 43(2), 184–192.

Anexos:

Anexo A: Questionário (Original: inglês e traduzido: português) (Elaboração Própria)

Por favor, responda ao questionário utilizando a escala: “1: discordo totalmente”; “2: Discordo”; “3. Não concordo nem discordo”; “4. Concordo” e “5: Concordo totalmente”

1. Liderança inclusiva (LI)

Nota: Para responder a estas questões, pense no seu superior atual

Itens	Item originais	Item traduzidos
1.	They listen to my ideas and opinions.	Ele/ela ouve as minhas ideias e opiniões.
2.	They demonstrate openness to discuss, with the team, the desired objectives and work methods to achieve them.	Ele/ela demonstra abertura para discutir com a equipa, os objetivos desejados e os métodos de trabalho para os alcançar.
3.	They are available to help find the best solution for problem solving.	Ele/ela está disponível para ajudar a encontrar a melhor solução para a resolução de problemas.
4.	They are readily available on my team.	Ele/ela está prontamente disponível para ajudar a minha equipa
5.	They are receptive to discussing career development, progression issues and emerging issues.	Ele/ela está recetivo(a) a discutir progressão de carreira e questões emergentes.
6.	They listen to my suggestions	Ele/ela ouve as minhas sugestões.
7.	They encourage me to approach them on emerging issues.	Ele/ela incentiva-me a abordá-lo(a) sobre questões emergentes.
8.	They exemplify inclusive behavior and treat all employees with respect and equity.	Ele /ela exemplifica um comportamento inclusivo e tratam todos os funcionários com respeito e equidade.
9.	They demonstrate a genuine commitment to promoting inclusion in the work environment.	Ele/ela demonstra um compromisso genuíno em promover a inclusão no ambiente de trabalho.

2. Comprometimento afetivo (CA)

Itens	Itens originais	Itens traduzidos
1.	I would be very happy to spend the rest of my career working for the organization.	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira trabalhando para a organização.
2.	I really feel as if the organization's problems are my own.	Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem meus.
3.	I feel a strong sense of belonging to the organization	Sinto um forte sentimento de pertença à organização.
4.	I feel emotionally attached to the organization.	Sinto-me emocionalmente ligado à organização
5.	I feel like "part of the family" working for the organization.	Sinto-me como "parte da família" trabalhando para a organização.
6.	The organization has a very big personal meaning for me.	A organização tem um significado pessoal muito grande para mim.

3. Retenção dos colaboradores (RC)

Itens	Itens originais	Itens traduzidos
1.	I see myself working in the organization three years from now.	Vejo-me a trabalhar na organização daqui a três anos.
2.	I intend to stay in the organization until I retire	Pretendo ficar na organização até ao fim da minha carreira.
3.	For now, I am considering staying in the organization.	Por agora, estou a considerar ficar na organização.

4. Percepção de inclusão (PI)

Itens	Item originais	Item traduzidos
1.	I feel that my ideas and opinions are heard and valued within the organization.	Sinto que as minhas ideias e opiniões são ouvidas e valorizadas dentro da organização.
2.	I did not and do not have to give up my values and beliefs to be accepted by my co-workers.	Não precisei, nem preciso, de abrir mão dos meus valores e crenças para ser aceite pelos meus colegas de trabalho.
3.	I feel comfortable being myself and expressing my identity in the work environment.	Sinto-me confortável sendo eu mesmo(a) e expressando a minha identidade no ambiente de trabalho.
4.	I consider myself a person who values diversity and promotes inclusion within the company.	Considero-me uma pessoa que valoriza a diversidade e promove a inclusão, dentro da empresa.
5.	The organization promotes an inclusive culture where all people are treated	A organização promove uma cultura inclusiva onde todas as pessoas são

	with respect and fairness, regardless of their differences.	tratadas com respeito e justiça, independentemente das suas diferenças.
6.	The organization recognizes and values the diversity of perspectives and experiences of its employees.	A organização reconhece e valoriza a diversidade de perspetivas e experiências dos seus funcionários.
7.	All points of view, including those that differ from the majority opinion, are considered before decisions are taken.	Todos os pontos de vista, incluindo aqueles que diferem da opinião da maioria, são considerados antes de serem tomadas decisões.
8.	The organization does not tolerate discriminatory acts.	A organização não tolera atos discriminatórios.
9.	The organization actively encourages collaboration and teamwork.	A organização incentiva ativamente a colaboração e o trabalho em equipa.
10.	The organization offers equal opportunities for career advancement to all employees, regardless of their origin or personal characteristics.	A organização oferece oportunidades iguais de progressão na carreira para todos os funcionários, independentemente da sua origem ou características pessoais.

5. Caracterização Sociodemográfica

Original		Traduzido	
What is your age?	-	Qual é a sua idade?	-
What is your gender?	Female	Qual é o seu género?	Feminino
	Male		Masculino
	Other option		Outra opção
What is your marital status?	Single	Qual é o seu estado civil?	Solteiro(a)
	Married		Casado(a)
	Widower		Viúvo(a)
	Divorced		Divorciado(a)
What is your literary qualification?	Primary	Qual é a sua qualificação académica?	Primária
	High School		Secundário
	Bachelor's		Licenciatura
	Postgraduate		Pós-graduação
	Master's		Mestrado
	Doctoral		Doutoramento
How long have you been in the organization?	[0-3] months	Há quanto tempo trabalha na organização?	[0-3] meses
]3-6] months]3-6] meses
]6 months – 1 year]]6 meses – 1 ano]
]1-3] years]1-3] anos

]3-5] years]3-5] anos
]5-10] years]5-10] anos
	>10 years		>10 anos
How long have you been working with your current superior?	[0-3] months	Há quanto tempo trabalha com o seu superior atual?	[0-3] meses
]3-6] months]3-6] meses
]6 months – 1 year]]6 meses – 1 ano]
]1-3] years]1-3] anos
]3-5] years]3-5] anos
]5-10] years]5-10] anos
	>10 years		>10 anos

Anexo B: Mensagem enviada via LinkedIn em inglês

Hello!

I am a master's student currently working on my dissertation. To this end, I invite you to participate in a brief survey, estimated to take around 10 minutes, to understand the perception of inclusion at the Branch of Company X. This survey aims to explore how inclusion impacts employee commitment and retention, and to study the role of inclusive leadership in this context.

To participate in the study, you must be an employee of branch company X.

It is also important to point out that there are no right or wrong answers and that all answers are voluntary, anonymous and confidential. Additionally, all the personal data will be used exclusively for academic purposes.

Deadline: November 30th, 2023

Any questions that may arise, please do not hesitate to contact me.

Thank you in advance for your time and support!

Anexo C: Mensagem enviada via LinkedIn em português

Olá!

Sou aluna de mestrado e encontro-me a realizar a minha dissertação. Para tal, convido-o(a) a participar num breve questionário, com uma duração estimada de 10 minutos, para compreender a perceção de inclusão na Filial da Empresa X. Esta pesquisa visa explorar como a inclusão impacta o comprometimento e a retenção dos funcionários, e estudar o papel do líder inclusivo neste contexto.

Para participar no estudo, deve ser funcionário(a) da Filial da Empresa X.

É importante salientar que não existem respostas certas ou erradas e que todas as respostas são voluntárias, anónimas e confidenciais. Além disso, todos os dados pessoais serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

Data limite: 30 de novembro de 2023

Qualquer dúvida que possa surgir, por favor, não hesite em contactar-me.

Agradeço antecipadamente pelo seu tempo e apoio!

Anexo D: *Alpha de Cronbach* (Elaboração Própria)

Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens
LI	,943	9
CA	,851	6
RC	,805	3
PI	,877	10

Anexo E: Caracterização da empresa (Fonte: Empresa, 31.03.2024), (Elaboração Própria)

Total	Número	100%
Distribuição etária (média: 37,8 anos)	Geração <i>Baby Boomers</i> (1946-1964)	2%
	Geração X (1965-1980)	28%
	Geração Y (1981-1995)	54%
	Geração Z (1996-2010)	16%
Género	Feminino	40%
	Masculino	60%

Nacionalidade (67)	Portuguesa	80,34%
	Outra Nacionalidade	19,66%
Qualificação académica	Licenciatura	68%
	Mestrado/ pós-graduação	9%
	Outras qualificações	23%
Antiguidade organizacional	[0meses-1ano]	17%
	[1ano-3anos]	31%
	[4anos-5anos]	14%
	> 5 anos	38%

Anexo F: Características da Amostra (Elaboração Própria)

Total	Número	100% (145)
Idade	Média	34 anos
	Mediana	32 anos
	Mínimo-Máximo	21-60 anos
Género	Feminino	55,17%
	Masculino	43,45%
	Não binário	0,69%
	Transgénero	0,69%
Estado Civil	Solteiro	57,24%
	Casado	37,93%
	Divorciado	4,14%
	Viúvo	0,69%
Qualificação académica	Ensino Secundário	9,66%
	Licenciatura	25,51%
	Pós-graduação	20%
	Mestrado	43,45%
	Doutoramento	1,38%
Antiguidade organizacional	[0-3meses]	3,45%
	[3-6meses]	9,66%
	[6meses-1ano]	15,17%
	[1-3anos]	30,34%
	[3-5anos]	10,34%
	[5-10]	17,93%
	> 10 anos	13,10%

Antiguidade da liderança	[0-3meses]	11,72%
	[3-6meses]	17,93%
	[6meses-1ano]	20,69%
	[1-3anos]	37,24%
	[3-5anos]	5,52%
	[5-10]	5,52%
	> 10 anos	1,38%

Anexo G: Médias, medianas e desvios-padrão das variáveis em estudo (Elaboração Própria)

	Média	Mediana	Desvio-Padrão
LI	4,31	4,44	0,652
CA	3,89	3,83	0,749
RC	4,06	4,00	0,839
PI	4,44	4,50	0,478