



A relevância da Liderança inclusiva na redução da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de equipa no setor bancário

Mestrado em Gestão

Débora Margarida Cardoso Ramos

Leiria, março de 2026



A relevância da Liderança inclusiva da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de equipa no setor bancário

Mestrado em Gestão

Débora Margarida Cardoso Ramos

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro da Escola de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2026

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a/o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2025/2026, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

*Àqueles que me inspiraram a persistir quando o caminho parecia incerto,
lembrando-me que o verdadeiro sucesso nasce da coragem de continuar.*

Agradecimentos

A realização da presente dissertação de mestrado representa o culminar de uma etapa académica particularmente desafiante e enriquecedora, cujo sucesso só foi possível graças ao contributo e apoio de diversas pessoas, às quais expresso o meu profundo reconhecimento.

Em primeiro lugar, expresso a minha sincera gratidão à minha orientadora Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela orientação prestada, pela permanente disponibilidade e pelos valiosos contributos científicos que contribuíram de forma decisiva para o desenvolvimento e qualidade deste trabalho.

À minha família, dirijo um agradecimento especial pelo apoio incondicional, pela compreensão demonstrada nos momentos de maior exigência e pelo incentivo constante, não apenas ao longo desta etapa, mas ao longo de todo o meu percurso pessoal.

Ao meu namorado e aos meus amigos, agradeço a presença, a amizade e o incentivo constante, que tornaram este percurso mais leve. Obrigada por estarem sempre disponíveis para me ouvir, pelas conversas, pelo apoio nos momentos de dúvida e por me ajudarem a seguir em frente quando as coisas pareciam mais difíceis.

Por fim, deixo uma palavra de reconhecimento a todos os participantes do estudo, cuja colaboração voluntária foi essencial para a realização desta investigação.

Resumo

Num contexto organizacional cada vez mais globalizado e multicultural, o setor bancário enfrenta o desafio de criar ambientes de trabalho que valorizem a diversidade e promovam a inclusão. A crescente heterogeneidade das equipas torna essencial uma liderança capaz de respeitar as diferenças individuais, incentivar a participação de todos e fortalecer o sentimento de pertença.

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da liderança inclusiva na intenção de turnover, bem como compreender o papel mediador da coesão de equipa nesta relação. A amostra é constituída por 176 colaboradores pertencentes ao setor bancário, que responderam voluntariamente a um questionário. A investigação seguiu uma metodologia quantitativa, permitindo a análise das relações entre as variáveis em estudo.

Os resultados demonstram que a liderança inclusiva se relaciona negativamente com a intenção de turnover e influencia positivamente a coesão de equipa. Verificou-se ainda que a coesão de equipa está negativamente associada à intenção de turnover, assumindo um papel mediador na relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover.

Deste modo, esta investigação evidencia que práticas de liderança inclusiva contribuem para o fortalecimento da coesão das equipas e para a redução da intenção de turnover por parte dos colaboradores. Assim, a adoção de estilos de liderança inclusivos revela-se benéfico para as organizações, promovendo a retenção de talento, o bem-estar dos colaboradores e a eficácia organizacional.

Palavras-chave: “liderança inclusiva”; “coesão de equipa”; “intenção de turnover”, “setor bancário”

Abstract

In an increasingly globalised and multicultural organisational context, the banking sector faces the challenge of creating work environments that value diversity and promote inclusion. The growing heterogeneity of teams makes it essential to adopt a leadership approach capable of respecting individual differences, encouraging broad participation, and strengthening employees' sense of belonging.

The present study aims to analyse the impact of inclusive leadership on turnover intention, as well as to examine the mediating role of team cohesion in this relationship. The sample comprises 176 employees from the banking sector who voluntarily responded to a questionnaire. A quantitative research methodology was employed, enabling the analysis of the relationships between the variables under investigation.

The results indicate that inclusive leadership is negatively associated with turnover intention and positively influences team cohesion. Furthermore, team cohesion is negatively related to turnover intention and plays a mediating role in the relationship between inclusive leadership and turnover intention.

Overall, this research highlights that inclusive leadership practices contribute to strengthening team cohesion and reducing employees' turnover intention. The adoption of inclusive leadership styles therefore proves beneficial for organisations, fostering talent retention, employee well-being, and organisational effectiveness.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	viii
Lista de Figuras	xi
Lista de tabelas	xii
Lista de siglas e acrónimos.....	xiii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	4
2.1. Liderança inclusiva	4
2.2. Intenção de turnover	7
2.3. Coesão de equipa	10
3. Formulação de hipóteses e modelo concetual	13
3.1. Formulação de hipóteses	13
3.1.1. Relação entre liderança inclusiva e intenção de turnover.....	13
3.1.2. Relação entre liderança inclusiva e coesão de equipa	14
3.1.3. Relação entre coesão de equipa e intenção de turnover	14
3.1.4. Relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover mediada pela coesão de equipa.....	15
3.2. Modelo concetual	16
4. Método	18
4.1. Instrumentos e procedimentos para a recolha de dados.....	18
4.2. Operacionalização das variáveis e escalas de medida	19
4.3. Definição da amostra.....	20
4.4. Análise da Fiabilidade das Escalas	22
4.5. Análise à multicolinearidade	23
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	26

5.1. Análise de Médias, Medianas, Desvio-Padrão e Correlações.....	26
5.2. Análise das relações existentes entre as variáveis	31
5.2.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Intenção de Turnover	32
5.2.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Coesão de Equipa.....	33
5.2.3. Relação entre Coesão de Equipa e Intenção de Turnover.....	34
5.2.4. Relação entre a Liderança Inclusiva e a Intenção de Turnover, mediada pela Coesão de Equipa	35
5.3. Discussão dos resultados.....	37
6. Conclusão	39
6.1. Considerações Finais.....	39
6.2. Implicações para a Gestão.....	40
6.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações.....	41
7. Bibliografia	43
Glossário.....	51
Anexos	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	17
-----------------------------------	----

Lista de tabelas

Tabela 1- Hipóteses de investigação	17
Tabela 2-Itens associados a cada variável.....	19
Tabela 3-Frequências descritivas dos dados sociodemográficos	21
Tabela 4 - Alpha de Cronbach das variáveis.....	23
Tabela 5- Valores de VIF.....	23
Tabela 6- Análise descritiva da variável Liderança Inclusiva.....	27
Tabela 7-Análise descritiva da variável Intenção de Turnover	28
Tabela 8- Análise descritiva da variável Coesão de Equipa.....	29
Tabela 9- Análise descritiva das variáveis em estudo	30
Tabela 10-Coefficients de Spearman	31
Tabela 11- Resultado da Regressão Linear Simples- (LI e IT)	32
Tabela 12-Resultado da Regressão Linear Simples -(LI e CE).....	33
Tabela 13-Resultado da Regressão Linear Simples- (CE e IT).....	34
Tabela 14-Síntese dos resultados	37

Lista de siglas e acrónimos

LMX	Leader-Member Exchange
SET	Social Exchange Theory
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

1. Introdução

A robustez do sistema bancário constitui um pilar essencial para o desenvolvimento económico e para a confiança dos mercados. Num contexto marcado por constantes transformações tecnológicas, elevada competitividade e exigências regulatórias rigorosas, as instituições bancárias enfrentam desafios crescentes no que respeita à gestão eficaz dos seus recursos humanos. Neste sentido, a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho, o compromisso e a permanência dos colaboradores assume particular importância.

A relevância desta temática liga-se também aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas, especialmente os ODS 5, 8 e 10. O ODS 5- Igualdade de Género enfatiza a criação de ambientes de trabalho equitativos, onde todos os colaboradores beneficiam de igualdade e oportunidades, princípio que encontra expressão direta na liderança inclusiva. O ODS 8- Trabalho Digno e Crescimento Económico destaca a importância de condições de trabalho seguras, justas, salientando sempre o papel da coesão de equipa e da redução da intenção de turnover. O ODS 10- Redução das Desigualdades reforça a necessidade de eliminar disparidades internas através de práticas de inclusão, participação e equidade, dimensões centrais da liderança inclusiva.

A compreensão do fenómeno da liderança inclusiva tem evoluído significativamente ao longo do tempo. Num primeiro momento, acreditou-se que a liderança resultava apenas de características pessoais e inatas à personalidade do indivíduo. Porém, a investigação demonstra que a liderança é também fruto da aprendizagem social do indivíduo e, por isto, pode ser desenvolvida e aprimorada (Day, et al., 2004). A sociedade moderna debate-se com culturas mais diversificadas e com a mudança de valores em torno da equidade e da inclusão e, portanto, são necessários princípios de liderança adequados para facilitar a mudança (Gursoy & Maier, 2023).

O sucesso das organizações também pode ser originado pelo sucesso das suas equipas pois o bom desempenho e resultados das equipas levam a que as organizações consigam obter bons resultados. Assim é pertinente analisar e perceber as equipas, isto é, compreender a sua coesão, o seu desempenho, de modo a alcançar equipas eficazes (Hackman, 1983). Neste sentido, a liderança inclusiva revela-se particularmente relevante, ao promover ambientes

onde todos os colaboradores se sentem valorizados pelas suas diferenças, permitindo uma maior diversidade de perspetivas e ideias na organização aumentando o seu desempenho (Carmeli, et al., 2010). Simultaneamente, quando os colaboradores se sentem apoiados no seu próprio desenvolvimento por parte da liderança são mais comprometidos com a empresa e revelam menores intenções de sair da mesma (Memon, et al., 2020).

A pertinência deste estudo reside na sua aplicação ao setor bancário português, um setor caracterizado por intensos processos de reestruturação, pressões competitivas e elevada rotatividade. Embora a literatura explore amplamente a liderança inclusiva e a intenção de turnover, a coesão de equipa tem sido relativamente menos estudada, sobretudo quando analisada de forma integrada com estas variáveis. Assim, observa-se uma lacuna na investigação que considere simultaneamente a liderança inclusiva, a coesão de equipa e a intenção de turnover, em especial no contexto bancário onde as relações interpessoais são determinantes para o sucesso. A inclusão da coesão de equipa no modelo justifica-se pelo seu potencial explicativo enquanto mecanismo relacional que pode clarificar a forma como a liderança inclusiva influencia a intenção de turnover no setor bancário.

Posto isto, procuramos obter resposta à seguinte questão: “Qual a relevância da liderança inclusiva na redução da intenção de turnover, e qual o papel da coesão de equipa no setor bancário?”.

Para responder a esta questão, recorre-se a uma metodologia de natureza quantitativa, assente na aplicação de questionários disponibilizados através do google forms, direcionados a profissionais de organizações do setor bancário português.

A presente dissertação encontra-se estruturado em seis capítulos: introdução, revisão de literatura, formulação de hipóteses, metodologia, análise e discussão dos resultados, conclusão. O primeiro capítulo, denominado de introdução, é responsável por uma contextualização do tema, objetivos e justificação da sua pertinência. O segundo capítulo, denominado de revisão de literatura, que se caracteriza por uma abordagem teórica aos conceitos fundamentais deste estudo, liderança inclusiva, intenção de turnover e coesão de equipa. De seguida, o terceiro capítulo denominado formulação de hipóteses, é responsável por explicar as relações entre as variáveis do estudo através da apresentação das hipóteses. O quarto capítulo, referente à metodologia, é responsável pela descrição da amostra, estrutura do questionário utilizado e escalas utilizadas. O quinto capítulo referente à análise

A relevância da Liderança inclusiva na redução da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de
equipa

e discussão dos resultados. O último capítulo seis dedicado à conclusão do estudo, destacando as contribuições, limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de literatura

No presente capítulo, são clarificados os conceitos das variáveis em estudo, nomeadamente a liderança inclusiva, a intenção de turnover e a coesão de Equipa.

2.1. Liderança inclusiva

A diversidade é um termo que ganha destaque nas organizações (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999). Esta preocupação está alinhada com a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável e os seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mais concretamente os ODS 5- Igualdade de Género, ODS 8- trabalho Digno e Crescimento Económico e ODS 10- Reduzir as Desigualdades, que promovem a igualdade de género, o trabalho digno e a redução das desigualdades. Valorizar diferentes perfis e experiências contribui não só para equipas mais equilibradas e motivadas, mas também para práticas organizacionais mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Perante esta diversidade surge a necessidade de inclusão, entendida como a maneira através da qual uma organização e os seus membros se relacionam, e aceitam todas as diferenças entre si (Ferdman & Deane, 2014). Como tal, as organizações devem implementar práticas de inclusão que permitam aos colaboradores o sentido de pertença (Shore, et al., 2011). Estamos perante o construto de uma liderança positiva na organização, onde os líderes devem criar um ambiente positivo, explorando os pontos fortes de cada trabalhador e incentivando as relações de apoio mútuo a vários níveis (Guimarães, 2012).

Um número crescente de estudos tem vindo a explorar os impactos positivos da liderança inclusiva em diversas dimensões do comportamento organizacional. A literatura evidencia que este estilo de liderança promove a segurança psicológica nas equipas (Nembhard & Edmondson, 2006) e potencia níveis superiores de envolvimento e comprometimento no trabalho (Choi, Tran, & Park, 2015).

Além disso, a forma como o líder interage com os colaboradores desempenha um papel decisivo na eliminação de barreiras que podem inibir a expressão de contributos construtivos, criando condições para que os colaboradores se sintam encorajados a comunicar ideias, preocupações e sugestões (Walumbka & Schaubroeck, 2009).

A literatura recente destacou a liderança inclusiva como um estilo de liderança positiva que vem surgindo das necessidades globais de combate às adversidades que advém da diversidade da força de trabalho (Li & Tang, 2022).

A liderança inclusiva permite os líderes terem abertura, acessibilidade e disponibilidade com os colaboradores da organização. Os líderes inclusivos são responsáveis por ultrapassar as diferenças existentes contribuindo para uma organização com colaboradores mais felizes, estão disponíveis a ouvir e abertos a discutir os procedimentos para alcançar os objetivos organizacionais desejados (Carmeli, et al., 2010).

Um líder inclusivo apoia os indivíduos e aumenta as suas capacidades para efetuarem as suas tarefas de forma independente. O líder inclusivo exige e valoriza os contributos dos seus colaboradores, o que realça a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões. A liderança inclusiva permite estabelecer segurança psicológica que prevê melhorar a qualidade de trabalho (Nembhard & Edmondson, 2006). Os líderes inclusivos veem a diversidade como um ponto positivo, em que é necessário um ambiente organizacional em que os colaboradores se sentem à vontade para partilhar as suas perspetivas (Cox & Blake, 1991).

O líder inclusivo é ainda descrito como aquele que estabelece a possibilidade de abertura, acessibilidade e disponibilidade nas interações com os seus colaboradores, demonstram-se disponíveis para ouvir e discutir as opiniões dos outros indivíduos (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010).

A liderança inclusiva caracteriza-se por ser um ciclo contínuo de aprendizagem que tem como objetivo direcionar os colaboradores e comprometê-los através da partilha de resultados e do sentimento de autenticidade e singularidade (Booyesen, 2013). Nesse sentido, a Liderança Inclusiva surge, como uma capacidade única e crítica que ajuda as organizações a adaptarem-se a uma diversidade de colaboradores, clientes e mercados (Bourke & Titus, 2020). A liderança inclusiva pode ser definida como um estilo de liderança que visa estimular a diversidade dentro de uma organização, criando uma cultura onde todos os indivíduos se sintam valorizados, respeitados e ouvidos, independentemente da sua origem, demografia ou identidade. (Randel, Dean, Ehrhart, Chung, & Shore, 2016)

Quando os colaboradores têm uma percepção positiva das práticas gerais de diversidade e de inclusão, a probabilidade dessas práticas serem mais eficazes e gerarem um clima de confiança aumenta (Roberson, 2006).

Posto isto, a liderança inclusiva consiste em incluir todos os colaboradores de forma igual, modificando os processos necessários de modo a incorporar as diferentes perspectivas (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Por outras palavras, a liderança inclusiva é fundamental para a criação de um ambiente de cooperação e de troca de conhecimentos, promovendo a criatividade e a inovação dentro da organização (Assad & Mohammed, 2021). Esta é fulcral para promover e criar um clima inclusivo, onde todos os membros da equipa de trabalho se sentem valorizados pela diversidade de ideias e perspectivas (Ashikali, Groeneveld, & Kuipers, 2021).

O líder inclusivo atua de forma a equilibrar duas dimensões: o fortalecimento do sentimento de pertença e a valorização da singularidade dos indivíduos. Para promover o sentimento de pertença, assegura que todos os colaboradores se sintam integrados na equipa, garantindo justiça e equidade. Por outro lado, ao valorizar a singularidade, reconhece os contributos individuais e fomenta a diversidade como fonte de inovação e enriquecimento coletivo (Randel, et al., 2018).

Diversas investigações têm evidenciado os múltiplos benefícios associados à adoção de práticas de liderança inclusiva. Este estilo de liderança revela-se um fator determinante para a promoção de resultados positivos ao nível individual, nomeadamente o incremento do comportamento inovador (AlMunthiri, Bani-Melhem, Mohd-Shamsudin, & Al-Naqbi, 2024), da criatividade (Zhu, Xu, & Zhang, 2020), e do sentido de pertença e de valorização da singularidade (Veli Korkmaz, Engen, Knappert, & Schalk, 2022).

Sob uma perspetiva organizacional, a literatura tem igualmente salientado o impacto favorável da liderança inclusiva na sustentabilidade das carreiras e na percepção de justiça organizacional (Hanh Tran & Choi, 2019). Logo, a promoção de uma liderança inclusiva constitui uma estratégia relevante para potenciar o bem-estar, o desempenho e o desenvolvimento sustentável tanto dos indivíduos como das organizações.

Assim, a Liderança Inclusiva assenta na qualidade da relação estabelecida entre o líder e os seus colaboradores, pautada por confiança recíproca. Nesse contexto, o líder garante que os membros da equipa se sintam à vontade e em segurança para recorrer a ele sempre que

necessitem (Srivastava & Singh, 2023). Melhora o ambiente de trabalho e o comprometimento dos colaboradores dentro da organização e fomenta também o trabalho em equipa (Kuknor & Bhattacharya, 2020).

2.2.Intenção de turnover

A rotatividade dos colaboradores constitui uma preocupação crítica para as organizações, devido aos impactos financeiros que acarreta e às interrupções que provoca na produtividade e na eficiência organizacional (Medhi, 2023). Por isto, a intenção de turnover dos colaboradores existe como desafio para todas as organizações, independentemente das suas dimensões, localização ou estratégia de negócio (Al-khrabsheh, Abo-Murad, & Bourini, 2018).

Na literatura é possível encontrar diversas definições de turnover. O turnover é definido como o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a entidade empregadora (Tett & Meyer, 1993). Torna-se importante diferenciar o conceito turnover do conceito intenção de turnover. Quando falamos de turnover referimo-nos à saída do colaborador da organização num determinado período, algo que pode ser voluntário ou involuntário (Chiavenato, 2014). Já a intenção de turnover, refere-se à hipótese de um colaborador abandonar a organização, num curto espaço de tempo (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Portanto, a intenção de turnover de um colaborador corresponde ao nível de intenção do mesmo abandonar a organização num certo período (Nilhar & Siregar, 2023).

O turnover pode ainda ser distinguido entre *turnover voluntário* e o *turnover involuntário*. O *turnover voluntário* reflete uma decisão por parte do colaborador em sair da organização, sobretudo devido a novas melhores propostas de trabalho e por insatisfação no local de trabalho, enquanto o *turnover involuntário* reflete uma decisão por parte da organização a favor da saída do colaborador, consequência do mau desempenho e más ações tomadas pelo mesmo. (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

Uma elevada rotatividade de pessoal pode acarretar diversos impactos para as organizações, como a perda de rotatividade e lucratividade, influenciando o comprometimento e a motivação dos colaboradores (Hammes , Santos , & Melim , 2016).

Colaboradores mais comprometidos com a empresa têm uma menor probabilidade de deixar a mesma. Bem como, os colaboradores que se sentem apoiados no seu próprio desenvolvimento por parte da liderança são mais comprometidos com a empresa e revelam menores intenções de sair da mesma (Memon, et al., 2020).

Relacionada com a decisão de um colaborador de deixar a sua empresa atual, podem estar presentes o fator falta de atratividade da empresa atual ou a existência de outras oportunidades interessantes no mercado de trabalho (Ekhsan, 2019). Mantendo a mesma perspectiva, os autores defendem que a intenção de deixar a organização apenas se concretiza quando o colaborador recebe uma nova proposta ou identifica uma oportunidade favorável (Michaels & Spector, 1982).

Um dos fatores que pode contribuir para a intenção de turnover diz respeito às condições associadas à empregabilidade, particularmente quando se verifica uma falta de investimento organizacional na formação e no desenvolvimento de carreira dos colaboradores. Tal situação tende a ocorrer quando as organizações optam por recrutar talentos externos a custos inferiores, em detrimento do desenvolvimento interno, o que conduz frequentemente à saída dos colaboradores em busca de melhores oportunidades (Nelissen, Forrier, & Verbruggen, 2017).

Adicionalmente, a ausência de apoio organizacional, as limitações na progressão de carreira, a presença de um clima social desfavorável, o desalinhamento entre as recompensas oferecidas e o desempenho ou a função exercida constituem fatores organizacionais que podem igualmente explicar a intenção de turnover (Nazir, Shafi, Qun, Nazir, & Tran, 2016).

As organizações investem recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se ajustam às posições em aberto, aos objetivos e aos valores organizações, assim como dar-lhes formação, apostando no seu desenvolvimento. Um colaborador que decide deixar a organização provoca a necessidade da mesma recrutar novos talentos e ter novamente os novos investimentos (Half, 1982).

A intenção de turnover é influenciada por cinco fatores determinantes que se caracterizam por terem tanto características individuais como aspetos do contexto pessoal e profissional. Em primeiro lugar, destaca-se a idade, uma vez que, de forma geral, a intenção de turnover tende a diminuir à medida que a idade do colaborador aumenta. Paralelamente, o tempo de permanência na organização surge como um importante preditor da estabilidade laboral,

sendo que a duração do vínculo em empregos anteriores costuma refletir-se na permanência no atual. Outro fator relevante prende-se com a compatibilidade entre a vida profissional e a vida pessoal. A ausência de equilíbrio entre estas duas dimensões tende a intensificar o desejo de abandono da organização, ao passo que uma conjugação harmoniosa contribui para o bem-estar e satisfação no trabalho. As características de personalidade constituem igualmente um elemento diferenciador. Indivíduos emocionalmente estáveis, com metas profissionais equilibradas, demonstram níveis mais baixos de intenção de turnover. Por fim, as responsabilidades familiares exercem também influencia significativa, uma vez que colaboradores com maior número de dependentes ou responsabilidades familiares tendem a valorizar a estabilidade profissional (Porter & Steers, 1973).

Posteriormente, foi apresentada uma tipologia de oito forças motivadoras que explicam as razões subjacentes à decisão de permanecer ou abandonar a organização. Entre estas, destacam-se as forças efetivas, relacionadas com os laços emocionais estabelecidos entre o colaborador e a organização. As forças contratuais dizem respeito ao cumprimento do contrato psicológico e à perceção do colaborador relativamente à reciprocidade desse acordo implícito. Já as forças constituintes derivam da qualidade das relações interpessoais e do sentimento de pertença dentro da organização. As forças alternativas refletem as crenças do individuo acerca da sua capacidade de encontrar outras oportunidades profissionais. A perceção da escassez de alternativas tende a reduzir a intenção de turnover. Por outro lado, forças calculadoras referem-se à avaliação racional dos custos e benefícios associados à permanência na organização, sendo que expectativas negativas quanto ao futuro profissional podem aumentar a intenção de turnover. As forças normativas estão relacionadas com as pressões sociais percebidas, ou seja, com as expectativas de familiares e amigos sobre a permanência ou a mudança de emprego. As forças comportamentais prendem-se com os custos psicológicos e práticos da saída, frequentemente associados a comportamentos passados e vínculos estabelecidos com a organização. Por fim, as forças morais baseiam-se nos valores pessoais e éticos do colaborador organização (Maertz & Campion, 2004).

O turnover pode ter na sua base motivos individuais ou coletivos. O turnover individual ocorre quando apenas um colaborador deixa a organização, sendo que o coletivo acontece quando, numa proximidade temporal, dois ou mais trabalhadores decidem abandonar a organização, tendo por motivos processos sociais de contaminação emocional (Bartunek, Huang, & Walsh, 2008).

Por forma a, reduzir a intenção de turnover, torna-se necessário que as organizações tornem o ambiente de trabalho agradável para os colaboradores, cuidar das suas necessidades, proporcionar oportunidades para um ambiente corporativo equilibrado e estimulante (Da Silva, Rodrigues , & Reis, 2019). Os recursos humanos devem desenvolver estratégias que permitam prevenir ou evitar que as intenções de turnover se concretizem efetivamente (Amarakoon & Colley, 2022). Também, que as organizações criem condições que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, criando oportunidade concretas de crescimento (Huang & Ellis, 2007).

2.3. Coesão de equipa

Embora já na primeira metade do século XX, autores como Freud, William McDougall ou LeBon tenham tentado delimitar o conceito (Hogg, 1992), foi a partir da década de 50 desse mesmo século que esta temática se tornou o centro de interesse para múltiplos investigadores (Mudrack, 1989).

Uma equipa pode ser definida como um agrupamento de indivíduos cujas tarefas são interdependentes, partilhando, assim, a responsabilidade pelos resultados alcançados. Esses indivíduos reconhecem-se, e são igualmente reconhecidos pelos outros, como uma unidade social coesa, integrada em um ou mais sistemas sociais. Cabe-lhes, ainda, a gestão das relações estabelecidas no seio da organização (Cohen & Bailey , 1997).

A coesão de equipa é definida pela estrutura do grupo, que se rege pela importância dos seus membros e as expectativas, normas e padrões partilhados por cada pessoa do grupo (Cruz & Antunes, 1996), possui um papel significativo nas relações que se estabelecem entre os membros de uma equipa (Lu & Fan, 2017). Sendo através da coesão que os membros tendem a aumentar a disposição para ajuda e partilha de conhecimento (Xue, Brandley, & Liang, 2011). A coesão de equipa diz respeito ao grau de integração dos colaboradores, onde partilham um forte compromisso uns com os outros, bem como o propósito e os objetivos da equipa (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001).

A coesão de equipa é concetualizada como uma construção multidimensional que envolve atração interpessoal, comprometimento com a tarefa e orgulho grupal como suas principais dimensões. Equipas coesas concentram-se em atingir objetivos comuns, usufruem de adaptabilidade, uma vez que, se adaptam às mudanças, podendo-se realocar recursos e

autocorriger o trabalho desempenhado pelos colaboradores (Day, Gronn, & Salas, 2004). Uma elevada coesão de equipa ajuda a concretizar os objetivos diários, uma vez que os colaboradores estabelecem um forte compromisso uns com os outros (Castano, Watts, & Tekleab, 2013).

O nível de coesão de uma equipa tem sido considerado um fator de elevada importância no contexto sobre o funcionamento de uma organização. Sendo estudada em diversos tipos de contextos, através, da análise das relações que este construto estabelece com múltiplas variáveis associadas ao funcionamento e resultados de grupo (Carron & Brawley, 2000).

O trabalho em equipa desempenha um papel crucial na conquista dos objetivos organizacionais gerais. Sendo que, organizações com equipas adaptáveis, capazes de compreender novas estruturas de tarefas e procedimentos estão mais preparadas para lidar com as incertezas que possam advir (Samprada & Prashant, 2024).

A coesão de equipa, como uma condição necessária para a cooperação e o desenvolvimento de uma equipa, tem demonstrado uma forte associação com o desempenho da organização (Majeed, Irshad, Khan, & Saeed, 2023).

Existem dois fatores que influenciam a magnitude da coesão, nomeadamente, a *atratividade da equipa*, e o *controlo e mediação*, isto é, o grau em que a equipa medeia os objetivos que são fulcrais para os seus membros. Equipas com elevado grau de coesão apresentam diversas vantagens, tais como, a eficiência, são capazes de utilizar os seus recursos humanos de forma mais eficaz porque conhecem melhor os seus membros (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003).

A literatura sustenta a ideia de que quando a coesão social da equipa é elevada, os laços sociais dentro da equipa são mais fortes. Os colaboradores estão mais abertos a trabalhar em equipa e a partilhar de forma cooperativa as várias tarefas existentes. Isto leva a que os colaboradores realizem de uma forma mais eficiente as suas tarefas e aumentem o desempenho da equipa (D'Innocenzo, Kuckenberger, Mathieu, & Reilly, 2015).

Os membros de uma equipa coesa têm tendência a envolver-se mais nas atividades da equipa e a funcionarem como um todo, conduzindo a um desempenho superior (Casey-Campbell & Martens, 2009). No mesmo sentido, quanto mais a equipa estiver comprometida com a

A relevância da Liderança inclusiva na redução da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de
equipa

missão da organização onde se insere, mais coesa será, tornando-se mais eficaz (Cannon-Bowers, Tannebaum, Salas, & Volpe, 1995).

Em suma, as consequências da forma como a equipa é gerida são o produto tanto do processo da equipa como da eficácia do desempenho, assim, as equipas que são bem desenhadas e geridas conquistam a excelência no processo e no desempenho das mesmas.

3. Formulação de hipóteses e modelo concetual

3.1. Formulação de hipóteses

3.1.1. Relação entre liderança inclusiva e intenção de turnover

A intenção de turnover, ou seja, a intenção consciente de abandonar a organização (Ekhsan, 2019), é influenciada por fatores como o stress no trabalho, a autoestima e o suporte dado pelo seu líder.

A liderança inclusiva, assente em princípios de respeito, valorização da diversidade e promoção da equidade, contribui para o fortalecimento do vínculo afetivo entre colaborador e a organização. A liderança inclusiva constrói um clima inclusivo, baseado no bem-estar dos seus colaboradores, na equidade e apoio por parte do líder de modo a fortalecerem os laços entre os colaboradores no seu local de trabalho (Cao, Zhao, & Zhao, 2022).

Quando os líderes oferecem aos colaboradores a oportunidade de definir as suas próprias metas, os colaboradores sentem que as suas metas estão relacionadas com as dos seus líderes (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Numa liderança inclusiva os colaboradores são respeitados e valorizados independentemente das suas diferenças, permitindo um aumento do comprometimento dos colaboradores perante a organização (Fang, Chen, Wang, & Chen, 2019) e, conseqüentemente, menos intenção de saída.

Também a Social Exchange Theory (SET) explica que relações positivas e recíprocas entre líderes e colaboradores geram confiança e comprometimento, o que reduz a intenção de turnover. Líderes inclusivos, por serem abertos e apoiantes, incentivam os colaboradores a retribuir com lealdade e menor vontade de sair (Wu, Wang, & Asghar, 2025).

Deste modo, surge a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança inclusiva relaciona-se negativamente com a intenção de turnover

3.1.2. Relação entre liderança inclusiva e coesão de equipa

A liderança inclusiva promove a diversidade, equidade e respeito pelas diferenças individuais. O líder inclusivo valoriza a contribuição de todos os membros da equipa para que todos possuam o sentimento de pertença, reduzam os conflitos e aumentem o seu desempenho. Uma equipa revela maior capacidade de trabalho quando é motivada pela coesão existente (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010).

Os líderes podem ter um forte impacto na experiência dos colaboradores num grupo de trabalho, sobretudo num grupo diversificado, no qual podem coexistir diferentes valores e perspetivas (Nishii & Mayer, 2009).

O líder desempenha um papel central ao auxiliar a equipa na prevenção de padrões de interação suscetíveis de originar erros sociais, na evitação do recurso a estratégias de desenvolvimento inadequados. Paralelamente, pode fomentar interações que potenciem o esforço coletivo, orientar a gestão de estratégias ajustadas às exigências específicas das tarefas (Hackman & Wageman, 2005).

O comportamento da liderança e a definição do seu estilo no contexto de equipa assumem um papel determinante na promoção da coesão de equipa, uma vez que as atitudes do líder influenciam a forma como são percecionadas e interpretadas pelos colaboradores. Adicionalmente, equipas com maior orientação para o individualismo tendem a revelar menor receptividade a comportamentos de natureza social e corporativa, o que pode dificultar o desenvolvimento de relações coesas (Kirkman & Shapiro, 2001).

De acordo com a teoria LMX (Leader-Member Exchange), a qualidade da relação entre líder e liderado é crucial. Líderes inclusivos promovem maior proximidade, abertura e respeito mútuo, o que melhora a satisfação dos liderados (Yasin, Jan, Huseynova, & Atif, 2023).

Deste modo, surge a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A Liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a coesão de equipa

3.1.3. Relação entre coesão de equipa e intenção de turnover

O trabalho em equipa beneficia a satisfação no trabalho e promove o bem-estar dos colaboradores. O fomento da coesão de equipa não só melhora a eficiência e satisfação das equipas, mas também reduz diretamente a intenção de turnover (Rosen, et al., 2018).

Em equipas coesas, os colaboradores percebem maior apoio, confiança e reciprocidade, o que reduz a intenção de saírem da empresa. Os colaboradores quando percebem que fazem parte de uma equipa unida e solidária, tendem a desenvolver um maior compromisso afetivo com o grupo e com a organização, diminuindo, assim, a probabilidade de intenção de turnover (Blau, 1964).

A coesão de equipa permite aos colaboradores criarem laços sociais facilitando a troca de suporte emocional e ajuda nas tarefas diárias. Este suporte ajuda os colaboradores a lidar melhor com o stress associado ao trabalho, aumenta o bem-estar e reduz a intenção de turnover (Cohen & Wills, 1985).

A teoria da identidade social defende que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelos sentimentos de pertença e identificação com os grupos sociais, sendo estes determinantes na forma como se relacionam com os membros da equipa e no envolvimento e compromisso que cada colaborador estabelece com a organização (Tajfel & Turner, 1986).

Assim surge a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A Coesão de equipa relaciona-se negativamente com a intenção de turnover

3.1.4. Relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover mediada pela coesão de equipa

Líderes inclusivos incentivam a comunicação e o envolvimento coletivo, reduzindo conflitos e promovendo um propósito partilhado. Essa clareza e alinhamento aumentam a interdependência positiva entre os membros da equipa, fortalecendo a coesão e diminuindo o desejo de abandonar a organização (Nishii & Mayer, 2009).

A valorização da diversidade, característica da liderança inclusiva, contribui para o fortalecimento da coesão social, uma vez que promove a aceitação e o reconhecimento mútuo dentro das equipas (Randel, et al., 2018). Em ambientes inclusivos, os colaboradores percebem que o líder é justo e imparcial, o que aumenta o sentimento de pertença e reduz a intenção de turnover (Choi, Tran, & Kang, 2017).

As teorias anteriormente referidas, LMX, SET e Identidade Social, oferecem um enquadramento sólido para compreender a sequência entre liderança inclusiva, coesão da equipa e intenção de saída. A LMX destaca que a qualidade da relação entre líder e

colaborador, marcada por proximidade, abertura, respeito mútuo e apoio, promove maior satisfação, confiança e envolvimento dos liderados (Yasin, Jan, Huseynova, & Atif, 2023). Neste sentido, os líderes inclusivos, ao valorizarem a diversidade, ouvirem ativamente e incentivarem a participação de todos, tendem a estabelecer relações de elevada qualidade com os membros da equipa, reforçando a perceção de justiça, reconhecimento e valorização individual. Paralelamente, a SET sustenta que as relações no contexto organizacional se baseiam em princípios de reciprocidade, confiança e troca social. Quando os colaboradores percebem apoio, respeito e inclusão por parte da liderança, sentem-se motivados a retribuir através de maior lealdade e compromisso, o que contribui para a redução da intenção de turnover (Wu, Wang, & Asghar, 2025). Adicionalmente, a Teoria da Identidade Social explica que os indivíduos constroem parte da sua identidade a partir da pertença a grupos sociais. Assim, quando a liderança inclusiva promove um ambiente de aceitação, respeito e valorização das diferenças, reforça nos colaboradores o sentimento de pertença e a identificação com a equipa e com a organização. Este processo de identificação fortalece os laços entre os membros da equipa, aumenta a coesão e o compromisso e, consequentemente, reduz a intenção de saída.

Assim, surge a seguinte hipótese:

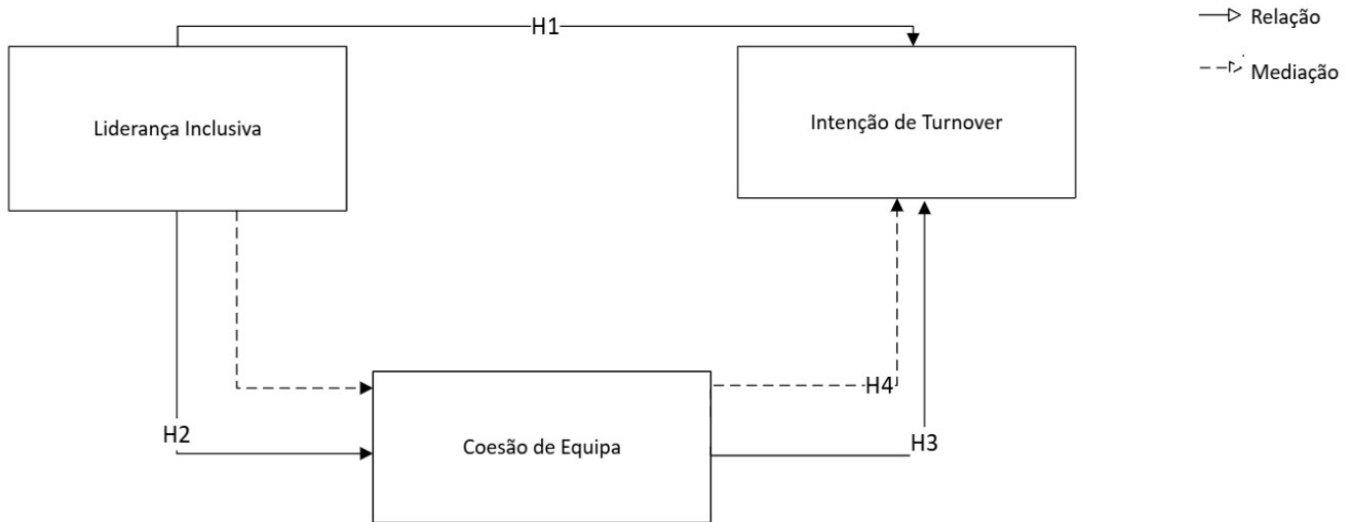
Hipótese 4: A coesão de equipa medeia a relação entre a liderança inclusiva e a intenção de turnover.

3.2. Modelo concetual

O modelo concetual mostra que se pretende avaliar o impacto da liderança inclusiva na intenção de turnover e na coesão de equipa, e compreender também se a coesão de equipa assume um papel mediador na relação entre liderança inclusiva e intenção de turnover.

Assim, tendo por base as hipóteses de estudo formuladas, construiu-se o modelo concetual de investigação infra apresentado na figura 1.

Figura 1 - Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 1- Hipóteses de investigação

Hipótese 1	A liderança inclusiva relaciona-se negativamente com a intenção de turnover.
Hipótese 2	A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a coesão de equipa.
Hipótese 3	A coesão de equipa relaciona-se negativamente com a intenção de turnover.
Hipótese 4	A coesão de equipa medeia a relação entre a liderança inclusiva e a intenção de turnover.

Fonte: Elaboração Própria

4. Método

Atendendo aos estudos citados anteriormente, às hipóteses de investigação e ao modelo concetual proposto, no presente capítulo serão expostos os critérios e procedimentos utilizados durante a investigação para alcançar os objetivos propostos.

A pesquisa quantitativa visa o estudo entre variáveis dependentes, independentes e mediadora. Segue-se uma metodologia quantitativa associada a uma abordagem dedutiva de modo a testar o modelo proposto, através da recolha e análise de dados. O instrumento utilizado foi o questionário, que permite explicar a perceção dos participantes em relação a um determinado assunto (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

4.1. Instrumentos e procedimentos para a recolha de dados

O questionário teve por base a adaptação de diversos estudos já efetuados por outros autores bem como, escalas previamente testadas.

A elaboração do questionário individual foi realizada através de uma plataforma online denominada Microsoft Forms, de maneira a ficar disponível online e poder ser distribuído de forma fácil e eficiente aos inquiridos

Com isto, procedeu-se à recolha dos dados, com o apelo ao preenchimento do questionário por parte de colaboradores bancários, sobretudo através da partilha e mensagem direta na rede social LinkedIn e do envio de email.

O questionário está dividido em cinco secções. A primeira referente ao consentimento informado, a segunda à caracterização sociodemográfica da amostra. No que respeita a terceira secção é composta por oito perguntas respeitante à variável liderança inclusiva, a quarta secção é composta por seis perguntas relativas à variável turnover dos colaboradores, a quinta secção é composta por nove perguntas respeitantes à variável coesão de equipa.

O tempo médio do questionário corresponde a cerca de 4 minutos. O questionário teve início a de 01 de dezembro de 2024 e terminou a 01 de abril de 2025 obtendo-se uma amostra de 176 respostas.

4.2. Operacionalização das variáveis e escalas de medida

Para operacionalização das variáveis em estudo utilizaram-se escalas já testadas por outros autores, conforme representado na tabela 2.

Para resposta às questões, optou-se por perguntas fechadas e escalas de Likert de 5 pontos (1- discordo totalmente; 2-discordo; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente), de modo a agilizar a resposta.

Tabela 2-Itens associados a cada variável

Variável	Questão	Item	Fonte
Liderança Inclusiva	LI1	Está disponível para ouvir as minhas ideias e opiniões.	Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010)
	LI2	Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	
	LI3	Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.	
	LI4	Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	
	LI5	É uma “presença” contínua na minha equipa- alguém que está prontamente disponível.	
	LI6	Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).	
	LI7	Ouve os meus pedidos.	
	LI8	Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.	
Intenção de Turnover	TC1	Penso frequentemente em deixar a minha empresa atual.	
	TC2	Atualmente, procuro ativamente novas oportunidades de emprego fora da minha empresa.	
	TC3	Se eu encontrasse uma alternativa de emprego satisfatória, deixaria a minha empresa atual.	
	TC4	Tenho considerado seriamente sair da minha empresa atual.	

	TC5	Sinto que seria benéfico para mim procurar um novo emprego noutra empresa.	Ghulam Abid (2019)
	TC6	Tenho falado com outras pessoas sobre a possibilidade de deixar a minha empresa atual.	
Coesão de equipa	CE1	Existe um clima amigável entre as pessoas.	Wendt, H., Euwema, MC, & van Emmerik (2009)
	CE2	As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.	
	CE3	As pessoas são calorosas e amigáveis.	
	CE4	As pessoas tratam-se com respeito.	
	CE5	As pessoas trabalham bem em equipa.	
	CE6	As pessoas cooperam umas com as outras.	
	CE7	As pessoas estão dispostas a partilhar recursos.	
	CE8	As pessoas falam quase sempre bem do ambiente que existe entre equipas.	
	CE9	As pessoas têm orgulho em pertencer à equipa.	

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Definição da amostra

A amostra final é constituída por um total de 176 indivíduos (56,3% do sexo feminino e 41,5% do sexo masculino, 1,1% do sexo não binário e 1,1% preferiu não responder).

No que se refere à idade dos inquiridos, verifica-se uma distribuição representativa de diferentes gerações no contexto organizacional. Da totalidade dos inquiridos, 35,2% tem até 30 anos, refletindo a presença de colaboradores jovens em início de percurso de carreira. O grupo etário compreendido entre 31 e 40 anos corresponde a 20,5% da amostra. Já os inquiridos entre os 41 e 50 anos totalizam 30,7%. O intervalo entre 51 e 60 anos abrange 11,9% dos inquiridos. Por fim, 1,7% dos participantes tem mais de 61 anos.

No que concerne ao nível de escolaridade, verifica-se que a maioria dos participantes possui formação ao nível da licenciatura sendo 59,7%. Seguem-se os colaboradores com formação de nível secundário, que representam 13,1%, e aqueles com grau de mestrado,

correspondendo a 24,4% dos inquiridos. Apenas 1,1% dos participantes possui formação ao nível do doutoramento.

Tendo em conta, a antiguidade dos indivíduos na organização, verifica-se uma distribuição diversificada entre os participantes. Cerca de 10,8% dos inquiridos encontra-se na empresa há menos de um ano, o que reflete a presença de colaboradores recentemente integrados. Da totalidade dos inquiridos, 35,2% situa-se no intervalo entre de um e até cinco anos de antiguidade. Segue-se o grupo com seis e dez anos de antiguidade, que representa 21,0% da amostra. Os entre os onze e quinze anos de antiguidade totalizam 10,2%, enquanto 6,3% indicam possuir entre dezasseis e vinte anos de vínculo laboral. Por fim, 16,5% dos inquiridos referem trabalhar na organização há mais de vinte anos. Esta distribuição evidencia uma amostra equilibrada, composta por indivíduos em diferentes fases de carreira, o que irá contribuir para uma análise mais enriquecida das variáveis em estudo.

Para completar a informação suprarreferida, é apresentada a tabela 3 que resume as características sociodemográficas da amostra em estudo.

Tabela 3-Frequências descritivas dos dados sociodemográficos

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	99	56,3%
	Masculino	73	41,5%
	Não Binário	2	1,1%
	Prefiro não responder	2	1,1%
Idade	<=30 anos	62	35,2%
	>31 e <=40 anos	36	20,5%
	>41 e <=50 anos	54	30,7%
	>51 e <=60 anos	21	11,9%
	>61 anos	3	1,7%
Habilitações Literárias	Secundário	23	13,1%
	Licenciatura	105	59,7%
	Mestrado	43	24,4%

	Doutoramento	2	1,1%
	Outros	3	1,7%
Antiguidade na empresa	<1 ano	19	10,8%
	>1 e <=5 anos	62	35,2%
	>6 e <=10 anos	37	21,0%
	>11 e <=15 anos	18	10,2%
	>16 e <=20 anos	11	6,3%
	>20 anos	29	16,5%

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Análise da Fiabilidade das Escalas

Tendo em conta a codificação das variáveis e a análise estatística dos dados recolhidos através do questionário, recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics, que permitiu obter resposta à questão base de investigação.

As escalas utilizadas foram submetidas a um teste de consistência interna, utilizando o cálculo do Alpha de Cronbach. O teste de consistência interna das escalas demonstra o nível de medição das escalas para com o mesmo conceito e como as mesmas se relacionam entre si (Tavakol & Dennick, 2011).

No que diz respeito à variável liderança inclusiva foi obtido um Alpha de Cronbach de 0,94 para a escala. A variável intenção de turnover é apresentada com um Alpha de Cronbach de 0,91 para a escala. A variável coesão de equipa possui um Alpha de Cronbach no valor de 0,93 para a escala apresentada.

Tendo em conta a tabela 4, conclui-se que os valores de Alpha das escalas apresentadas no estudo situam-se entre 0,91 e 0,94, sendo que todas as escalas apresentam uma consistência interna adequada, pelo que não se torna necessário remover qualquer dimensão do estudo.

Tabela 4 - Alpha de Cronbach das variáveis

Variáveis	Número de itens	Alpha Cronbach
Liderança Inclusiva	8	,94
Intenção de Turnover	6	,91
Coesão de Equipa	9	,93

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Análise à multicolinearidade

Posteriormente à análise da fiabilidade dos itens, torna-se importante analisar a multicolinearidade através da análise ao valor do coeficiente VIF (Variance Inflation Factor).

Este valor VIF verifica se um determinado item apresenta correlação com os demais itens que compõem o modelo, evitando assim enviesamentos causados pela existência de multicolinearidade. Neste sentido, devem ser eliminadas todas as questões com valores de VIF superiores a 5 (Marôco, 2018).

A tabela 5 demonstra os valores de VIF para todas as questões do presente estudo. Verifica-se que todos os itens cumprem o critério $VIF < 5$, ou seja, não levantam problemas de multicolinearidade.

Tabela 5- Valores de VIF

Variável	Questão	Item	VIF
	LI1	Está disponível para ouvir as minhas ideias e opiniões.	2,968
	LI2	Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	3,386

Liderança Inclusiva	LI3	Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.	3,611
	LI4	Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	2,725
	LI5	É uma “presença” contínua na minha equipa- alguém que está prontamente disponível.	2,776
	LI6	Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).	2,550
	LI7	Ouve os meus pedidos.	3,055
	LI8	Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.	3,214
Turnover dos colaboradores	TC1	Penso frequentemente em deixar a minha empresa atual.	3,714
	TC2	Atualmente, procuro ativamente novas oportunidades de emprego fora da minha empresa.	2,229
	TC3	Se eu encontrasse uma alternativa de emprego satisfatória, deixaria a minha empresa atual.	2,567
	TC4	Tenho considerado seriamente sair da minha empresa atual.	4,295
	TC5	Sinto que seria benéfico para mim procurar um novo emprego noutra empresa.	3,318
	TC6	Tenho falado com outras pessoas sobre a possibilidade de deixar a minha empresa atual.	2,515
Coesão de equipa	CE1	Existe um clima amigável entre as pessoas.	2,402
	CE2	As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.	3,368
	CE3	As pessoas são calorosas e amigáveis.	2,427
	CE4	As pessoas tratam-se com respeito.	1,928
	CE5	As pessoas trabalham bem em equipa.	3,405
	CE6	As pessoas cooperam umas com as outras.	3,141

A relevância da Liderança inclusiva na redução da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de
equipa

	CE7	As pessoas estão dispostas a compartilhar recursos.	2,560
	CE8	As pessoas falam quase sempre bem do ambiente que existe entre equipas.	1,977
	CE9	As pessoas têm orgulho em pertencer à equipa.	2,986

Fonte: Elaboração Própria

5. Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Análise de Médias, Medianas, Desvio-Padrão e Correlações

No presente capítulo é efetuada a análise descritiva das variáveis em estudo relativamente às médias, medianas, desvio-padrão e coeficientes de correlação.

A média constitui uma medida de tendência central que sintetiza o conjunto de dados num único valor representativo, indicando o ponto em torno do qual as observações se concentram.

A mediana corresponde ao valor que segmenta a distribuição em duas partes equivalentes, de modo que 50% das observações estejam abaixo e 50% acima desse ponto.

O desvio-padrão, constitui uma medida de dispersão que indica o grau de variabilidade dos dados em relação à média. Valores baixos de desvio-padrão sugerem que as observações estão concentradas próximas ao valor médio, enquanto valores elevados apontam para uma maior heterogeneidade no conjunto analisado.

Os dados referentes à dimensão liderança inclusiva revelam uma média de 4,15, uma mediana 4,00 e um desvio-padrão de ,90. Estes valores indicam uma perceção globalmente positiva dos participantes relativamente aos comportamentos de liderança inclusiva, evidenciando que, de forma geral, os colaboradores concordam que os líderes se mostram disponíveis, acessíveis e abertos à partilha de ideias e opiniões por parte de todos os elementos da equipa.

Os itens “Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho”, com uma média de 4,24, e “Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem”, com uma média de 4,18, obtiveram as médias mais elevadas. Estes resultados refletem a perceção de um estilo de liderança próximo e de apoio. Por outro lado, o item “Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa” apresentou a média ligeiramente mais baixa, obtendo 4,09, sugerindo alguma margem de melhoria na dimensão da inovação e proatividade percebida por parte do líder.

A relevância da Liderança inclusiva na redução da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de equipa

O desvio-padrão com o valor de ,90, é moderado e indica uma variação limitada entre as respostas, o que demonstra uma homogeneidade nas perceções dos colaboradores quanto à liderança exercida.

Tabela 6- Análise descritiva da variável Liderança Inclusiva

Liderança Inclusiva	Média	Mediana	Desvio-Padrão
1- Está disponível para ouvir as minhas ideias e opiniões.	4,17	4,00	,89
2- Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	4,09	4,00	,89
3- Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.	4,15	4,00	,88
4- Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	4,18	4,00	,93
5- É uma “presença” contínua na minha equipa- alguém que está prontamente disponível.	4,14	4,00	,90
6- Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).	4,13	4,00	,96
7- Ouve os meus pedidos.	4,13	4,00	,88
8- Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.	4,24	4,00	,85
TOTAL	4,15	4,00	,90

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à intenção de turnover, a média total situa-se nos 2,08, com mediana de 2,00 e desvio-padrão de 1,18. Estes resultados sugerem que, em termos gerais, os colaboradores discordam das afirmações relacionadas com a intenção de abandonar a organização, o que revela uma baixa predisposição para a saída.

O item com média mais alta obtendo o valor de 2,52, foi “se eu encontra-se uma alternativa de emprego satisfatória, deixaria a minha empresa atual”, o que sugere que, embora a intenção de saída seja globalmente baixa, a permanência não é incondicional e poderá depender das oportunidades externas disponíveis. Por sua vez, o item “Atualmente procuro ativamente novas oportunidades de emprego fora da minha empresa” obteve a média mais baixa no valor de 1,82 reforçando que a maioria não se encontra ativamente à procura de um novo emprego.

O desvio-padrão com o valor de 1,18, indica uma maior dispersão das respostas, o que reflete a existência de subgrupos com perceções distintas. Enquanto a maioria demonstra estabilidade e compromisso, uma minoria revela maior propensão para considerar alternativas externas.

Tabela 7-Análise descritiva da variável Intenção de Turnover

Intenção de Turnover	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Penso frequentemente em deixar a minha empresa atual.	2,14	2,00	1,16
Atualmente, procuro ativamente novas oportunidades de emprego fora da minha empresa.	1,82	2,00	1,06
Se eu encontrasse uma alternativa de emprego satisfatória, deixaria a minha empresa atual.	2,52	2,00	1,35
Tenho considerado seriamente sair da minha empresa atual.	1,93	2,00	1,15
Sinto que seria benéfico para mim procurar um novo emprego noutra empresa.	2,19	2,00	1,27
Tenho falado com outras pessoas sobre a possibilidade de deixar a minha empresa atual.	1,89	2,00	1,08
TOTAL	2,08	2,00	1,18

Fonte: Elaboração Própria

A relevância da Liderança inclusiva na redução da intenção de turnover: o papel mediador da coesão de equipa

A dimensão coesão de equipa apresentou uma média de 4,13, mediana de 4,00 e desvio-padrão de ,84, valores que apontam para uma forte perceção de coesão e de bom clima relacional dentro das equipas de trabalho.

Os itens com uma média elevada são “As pessoas tratam-se com respeito” com o valor de 4,31 e “As pessoas são calorosas e amigáveis”, com o valor de 4,18, que evidencia um clima organizacional saudável e colaborativo. Por outro lado, o item “As pessoas falam quase sempre bem do ambiente que existe entre equipas”, com o valor de 3,94 , apresentou o valor mais baixo dentro da dimensão.

O desvio-padrão com o valor de ,84, é relativamente baixo e confirma a tendência consistente e positiva nas perceções dos colaboradores quanto à coesão de equipa.

Tabela 8- Análise descritiva da variável Coesão de Equipa

Coesão de Equipa	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Existe um clima amigável entre as pessoas.	4,15	4,00	,78
As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.	4,07	4,00	,94
As pessoas são calorosas e amigáveis.	4,18	4,00	,78
As pessoas tratam-se com respeito.	4,31	4,00	,72
As pessoas trabalham bem em equipa.	4,12	4,00	,82
As pessoas cooperam umas com as outras.	4,17	4,00	,83
As pessoas estão dispostas a partilhar recursos.	4,16	4,00	,88
As pessoas falam quase sempre bem do ambiente que existe entre equipas.	3,94	4,00	,95
As pessoas têm orgulho em pertencer à equipa.	4,09	4,00	,83
TOTAL	4,13	4,00	,84

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9- Análise descritiva das variáveis em estudo

	Liderança Inclusiva	Intenção Turnover	Coesão de Equipa
Média	4,15	2,08	4,13
Mediana	4,00	2,00	4,00
Desvio-Padrão	,90	1,18	0,84

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados evidenciam um padrão organizacional favorável, caracterizado por lideranças inclusivas e equipas coesas, associadas a uma reduzida intenção de turnover.

Esta relação é coerente com a literatura, que aponta a liderança inclusiva e o clima de equipa positivo associados a uma reduzida intenção de turnover.

Relativamente às correlações, no modelo de Spearman, quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, mais forte será a relação linear entre as variáveis, indicando que o aumento de uma variável tende a acompanhar o aumento da outra. Por outro, os valores próximos de -1 sugerem que quando uma variável aumentar, a outra tende a diminuir.

A liderança inclusiva relaciona-se negativamente com a intenção de turnover ($\rho = ,285^{**}$), e positivamente com a coesão de equipa ($\rho = ,314^{**}$). Confirma-se também que a coesão de equipa e a intenção de turnover revelam uma relação negativa ($\rho = -,457$).

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, verifica-se que a variável idade relaciona-se positivamente com a coesão de equipa ($\rho = ,048$). O mesmo acontece com a variável género, que também se relaciona positivamente com a intenção de turnover ($\rho = ,130$) e a coesão de equipa ($\rho = ,007$). Tendo em conta a variável antiguidade na empresa, relaciona-se negativamente com a intenção de turnover ($\rho = -,143$), com a liderança inclusiva ($\rho = -,74$), e com a coesão de equipa ($\rho = -,457^{**}$).

A tabela 10 apresenta os coeficientes de correlação de Spearman, que podem variar entre -1 e 1, sendo que valores mais próximos de cada extremo levará a uma maior relação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014). Foram consideradas as variáveis sociodemográficas idade, antiguidade e género e a variável liderança inclusiva, intenção de turnover e coesão de equipa.

Tabela 10-Coefficients de Spearman

Variáveis	1	2	3	4	5	6
1. Idade	-	,				
2. Antiguidade	,711**	-				
3. Género	,150*	,105	-			
4. Liderança inclusiva	-121	-0,74	-,127	-		
5. Intenção de turnover	-,257**	-,143	,130	,285**	-	
6. Coesão de equipa	,048	-,457**	,007	,314**	-,457**	-

Fonte: Elaboração Própria

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

*A correlação é significativa no nível ,05 (2 extremidades)

5.2.Análise das relações existentes entre as variáveis

Com a recolha dos dados empíricos já efetuada, através do questionário, iniciou-se o tratamento dos dados estatísticos, recorrendo para o efeito, ao software de análise estatística SPSS, versão 31.

Efetuiu-se a análise dos dados através do modelo de regressão linear, pois é adequado para verificar a existência de alguma relação entre as variáveis referidas, visando a previsão do comportamento de uma variável dependente (explicada ou endógena) perante uma ou mais variáveis independentes (explicativas ou exógenas).

No teste de hipóteses realizado, foi efetuado com base em análises de regressão, para isto foram previamente testados os pressupostos de aplicação da técnica, nomeadamente ausência de outliers, ausência de multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade dos resíduos (Tabachnick & Fidell, 2007).

Primeiramente são analisadas as relações diretas entre liderança inclusiva, a intenção de turnover e a coesão de equipa e de seguida, será investigada a presença de mediação entre as variáveis apresentadas, nomeadamente a mediação da coesão de equipa na relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover.

5.2.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Intenção de Turnover

A primeira hipótese do estudo parte do pressuposto que a liderança inclusiva exerce um impacto negativo na intenção de turnover dos colaboradores do setor bancário.

Para testar a H1, realizou-se uma regressão linear simples com a variável intenção de turnover como variável dependente e a variável liderança inclusiva como variável independente.

O modelo revelou um R^2 de ,096 e um R^2 ajustado de ,091, indicando que a liderança inclusiva explica cerca de 9,1% da variância observada na intenção de turnover.

Verificou-se um efeito negativo da liderança inclusiva sobre a intenção de turnover com o valor β de -,411; sig. $p < ,001$. Assim, a hipótese formulada é suportada, pois β apresenta um nível de significância inferior a ,001, cumprindo os pressupostos necessários para que a relação seja negativa.

Tabela 11- Resultado da Regressão Linear Simples- (LI e IT)

	Coeficientes			
	Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	R^2 ajustado	Erro-Padrão
	B	β		
Idade	-,155	-,220	,091	,048
Género	-,055	-,041		,098
Antiguidade	,023	,048		,074
Liderança Inclusiva	-,234	-,411**		,054

Variável Dependente: intenção de turnover* $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Fonte: Elaboração Própria

5.2.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Coesão de Equipa

A segunda hipótese do estudo parte do pressuposto que a liderança inclusiva exerce um impacto positivo na coesão de equipa.

Para testar a H2, realizou-se uma regressão linear simples com a variável coesão de equipa como variável dependente e a variável liderança inclusiva como variável independente.

O modelo revelou um R^2 de ,093 e um R^2 ajustado de ,088, indicando que a liderança inclusiva explica cerca de 8,8% da variância observada na coesão de equipa.

A relação entre a liderança inclusiva e coesão de equipa revelou-se significativa e positiva, com um coeficiente β de ,273; sig. $p < ,001$. Assim, a hipótese formulada é suportada, pois β apresenta um nível de significância inferior a ,001, cumprindo os pressupostos necessários para que a relação seja positiva. Níveis mais elevados de liderança inclusiva estão associados a maior coesão entre os membros da equipa.

Tabela 12-Resultado da Regressão Linear Simples -(LI e CE)

	Coeficientes			
	Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	R^2 ajustado	Erro-Padrão
	B	β		
Idade	,014	,048	,088	,273
Género	-,156	,099		,099
Antiguidade	-,097	,072		,072
Liderança Inclusiva	,340	,273***		,065

Variável Dependente: coesão de equipa * $p < ,05$; ** $p < ,01$ *** $p < ,001$

Fonte: Elaboração Própria

5.2.3. Relação entre Coesão de Equipa e Intenção de Turnover

A terceira hipótese do estudo parte do pressuposto que a coesão de equipa exerce um impacto negativo na intenção de turnover.

Para testar a H3, realizou-se uma regressão linear simples com a variável coesão de equipa como variável dependente e a variável liderança inclusiva como variável independente.

O modelo revelou um R^2 de ,200 e um R^2 ajustado de ,187, indicando que a coesão de equipa explica cerca de 18,7% da variância observada na intenção de turnover.

A relação entre a coesão de equipa e a intenção de turnover revelou-se significativa e negativa com $\beta = -,438$; sig. $< ,001$. Assim, a hipótese formulada é suportada, pois β apresenta um nível de significância inferior a ,001, cumprindo os pressupostos necessários para que a relação seja negativa. Níveis mais elevados de coesão de equipa estão associados menores níveis de intenção de turnover.

Tabela 13-Resultado da Regressão Linear Simples- (CE e IT)

	Coeficientes			
	Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	R^2 ajustado	Erro-Padrão
	B	β		
Idade	-,072	-,056	,187	,062
Género	,194	,096		,082
Antiguidade	-,040	-,061		,051
Coesão de equipa	-,431	-,438***		,092

Variável Dependente: intenção de turnover * $p < ,05$; ** $p < ,01$; *** $p < ,001$

Fonte: Elaboração Própria

5.2.4. Relação entre a Liderança Inclusiva e a Intenção de Turnover, mediada pela Coesão de Equipa

A quarta e última hipótese do estudo parte do pressuposto que a coesão de equipa medeia a relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover. Esta análise foi feita com recurso ao Process macro para o SPSS (modelo 4), a liderança inclusiva foi considerada a variável independente (X), a coesão de equipa a variável mediadora (M) e a intenção de turnover a variável dependente (Y).

A significância do efeito indireto foi avaliada através do método de bootstrapping (5.000 bootstrap samples) e intervalos de confiança a 95%.

Modelo de regressão 1: efeito da liderança inclusiva (X) sobre a coesão de equipa (M)

Os resultados indicam que a liderança inclusiva exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a coesão de equipa, $\beta = ,2728$; $SE = ,0647$; $t = 4,2169$; $p < ,001$; IC 95%[0,1451;0,4006].

O modelo apresenta um valor de $R^2 = ,0927$, indicando que aproximadamente 9,3% da variância da coesão de equipa é explicada pela liderança inclusiva. Este resultado sugere que níveis mais elevados de liderança inclusiva estão associados a maiores níveis de coesão entre os membros da equipa.

Modelo de regressão 2: efeito da coesão de equipa (M) e da liderança inclusiva (X) sobre a intenção de turnover (Y)

No modelo de regressão com a intenção de turnover como variável dependente, verificou-se que tanto a liderança inclusiva como a coesão de equipa apresentaram efeitos estatisticamente significativos.

A liderança inclusiva revelou um efeito direto negativo na intenção de turnover, $\beta = -,254$, $SE = ,093$, $t = -2,743$, $p = ,007$, indicando que níveis mais elevados de liderança inclusiva estão associados a uma menor intenção de saída da organização.

Por sua vez, a coesão de equipa apresentou um efeito negativo ainda mais forte, $\beta = -,576$, $SE = ,103$, $t = -5,572$, $p < ,001$, demonstrando que equipas mais coesas tendem a apresentar níveis significativamente mais baixos de intenção de turnover. O modelo global explicou aproximadamente 23,4% da variância da intenção de turnover ($R^2 = ,234$).

Efeito indireto:

O efeito indireto da liderança inclusiva na intenção de turnover, através da coesão de equipa, revelou-se estatisticamente significativo (efeito indireto = $-,1571$; SE = $,0588$; IC 95% bootstrapping [$-,2891$; $-,0590$]), uma vez que o intervalo de confiança não inclui o valor zero. Este resultado confirma a existência de um efeito mediador significativo da coesão de equipa.

Uma vez que o intervalo de confiança não inclui o valor zero, conclui-se que existe um efeito de mediação significativo. Estes resultados indicam que parte do impacto da liderança inclusiva na redução da intenção de turnover ocorre indiretamente, através do aumento da coesão de equipa.

Efeito direto:

O efeito direto da liderança inclusiva permaneceu significativo após a inclusão do mediador, verifica-se uma mediação parcial, sugerindo que a liderança inclusiva influencia a intenção de turnover tanto de forma direta como indireta.

Assim, foi conduzida uma análise de mediação simples utilizando o process macro para o spss considerando a liderança inclusiva como variável independente (X), a coesão de equipa como mediador (M) e a intenção de turnover como variável dependente (Y). Os resultados indicaram que a liderança inclusiva apresentou um efeito positivo e estatisticamente significativo na coesão de equipa ($b = ,27$, SE = $0,06$, $p < ,001$). Quando a liderança inclusiva e a coesão de equipa foram incluídas simultaneamente na predição da intenção de turnover, a coesão de equipa manteve um efeito negativo e estatisticamente significativo ($b = -0,58$, SE = $,10$, $p < ,001$), enquanto o efeito direto da liderança inclusiva permaneceu significativo, embora reduzido ($b = -,25$, SE = $,09$, $p = ,007$). O efeito indireto da liderança inclusiva na intenção de turnover, através da coesão de equipa, foi estatisticamente significativo ($b = -,16$, IC 95% [$-,29$, $-,06$]), indicando a existência de uma mediação parcial.

A análise dos dados permitiu testar as quatro hipóteses propostas, sendo que os resultados obtidos se revelaram consistentes com a fundamentação teórica e com evidências empíricas previamente reportadas na literatura. Conforme apresentado na tabela 15, todas as hipóteses

foram confirmadas, reforçando a relevância da liderança inclusiva e da coesão de equipa na explicação da intenção de turnover dos colaboradores.

Tabela 14-Síntese dos resultados

Hipóteses	Direção esperada	Resultado
H1	Negativa	Confirmada
H2	Positiva	Confirmada
H3	Negativa	Confirmada
H4	Negativa	Confirmada

Fonte: Elaboração Própria

5.3.Discussão dos resultados

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto da liderança inclusiva na intenção de turnover dos colaboradores, bem como o papel mediador da coesão de equipa nesta relação. De forma geral, os resultados obtidos reforçam as hipóteses formuladas e encontraram-se alinhados com a literatura existente.

Em primeiro lugar, os resultados evidenciam uma relação negativa significativa entre a liderança inclusiva e a intenção de turnover, confirmando a Hipótese 1. Este resultado indica que colaboradores que percebem os seus líderes como acessíveis, justos, respeitadores da diversidade e abertos à participação tendem a apresentar menor propensão para abandonar a organização. Sendo que, colaboradores que percebem os seus líderes como inclusivos tendem a apresentar menor intenção de abandonar a organização (Cao, Zhao, & Zhao, 2022). Assim, a percepção de inclusão no contexto organizacional parece desempenhar um papel protetor face à intenção de turnover, reforçando o compromisso afetivo dos colaboradores.

Relativamente à Hipótese 2, os resultados confirmaram uma relação positiva entre a liderança inclusiva e a coesão de equipa. Sugere-se que líderes que incentivam a participação ativa, reconhecem as contribuições individuais e promovem um ambiente de respeito mútuo contribuem significativamente para o fortalecimento dos laços interpessoais. A literatura sustenta esta relação, evidenciando que líderes que promovem a inclusão, valorizam a

diversidade e fomentam a participação aumentam a coesão de grupo, fortalecendo vínculos e colaboração entre os membros (Randel , et al., 2018).

No que concerne à Hipótese 3, os resultados demonstram que a coesão de equipa exerce um efeito negativo sobre a intenção de turnover. Tal evidência é amplamente suportada pela literatura, que destaca a coesão como um recurso social fundamental capaz de mitigar o stress no trabalho e aumentar o bem-estar e o comprometimento organizacional(Cohen & Wills, 1985). Assim, a pertença a uma equipa coesa parece reforçar o vínculo do colaborador à organização, reduzindo a atratividade de alternativas externas.

Por fim, a mediação revelou que a coesão atua como mediadora parcial da relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover confirmando a Hipótese 4. Este resultado indica que, embora a liderança inclusiva tenha um efeito direto na redução da intenção de turnover, uma parte substancial desse efeito ocorre de forma indireta, através do aumento da coesão de equipa. está alinhado com modelos teóricos que enfatizam os mecanismos sociais como mediadores entre práticas de liderança e resultados individuais. Assim, os líderes inclusivos incentivam a comunicação e o envolvimento coletivo, reduzindo conflitos e promovendo um propósito partilhado (Nishii & Mayer , 2009).

Em síntese, os resultados reforçam a importância da liderança inclusiva como uma prática estratégica para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e para a redução da intenção de turnover. Adicionalmente, evidenciam o papel central da coesão de equipa como um mecanismo explicativo fundamental nesta relação, contribuindo para uma compreensão do fator intenção de turnover.

6. Conclusão

6.1. Considerações Finais

O presente estudo teve como propósito analisar a influência da liderança inclusiva na redução da intenção de turnover, considerando o papel mediador da coesão da equipa. Partindo da literatura existente, procurou-se compreender como os líderes que valorizam a diversidade, promovem a participação e asseguram um ambiente de respeito e equidade contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais e para a retenção de talento nas organizações.

Os resultados obtidos evidenciam que a liderança inclusiva exerce um impacto positivo e significativo na coesão das equipas, e que esta, por sua vez, desempenha um papel fundamental na diminuição da intenção de turnover. Equipas coesas, caracterizadas por elevados níveis de colaboração, confiança e sentimento de pertença, tendem a apresentar menor predisposição para a intenção de turnover. Assim, conclui-se que a coesão de equipa atua como um mecanismo essencial através do qual a liderança inclusiva influencia o compromisso e a permanência dos colaboradores.

Do ponto de vista prático, estes resultados reforçam a importância de as organizações investirem no desenvolvimento de competências inclusivas nos seus líderes, promovendo estilos de liderança que valorizem a escuta ativa, o reconhecimento e a equidade. Tais práticas não apenas favorecem a integração e o bem-estar dos colaboradores, como também se traduzem em maior estabilidade e desempenho organizacional.

Em síntese, esta investigação contribui para o avanço do conhecimento sobre a liderança inclusiva, demonstrando o seu papel estratégico na promoção da coesão e na redução da intenção de turnover. Num contexto organizacional cada vez mais diverso e competitivo, adotar práticas de liderança inclusiva revela-se não apenas uma questão ética, mas também uma condição essencial para a sustentabilidade, o compromisso e o sucesso das organizações

6.2. Implicações para a Gestão

Os resultados obtidos nesta investigação têm implicações relevantes para a prática da gestão e para o desenvolvimento de políticas organizacionais orientadas para o bem-estar e a retenção dos colaboradores. A evidência empírica sugere que a liderança inclusiva apresenta uma relação negativa com a intenção de turnover, sendo esta relação mediada pela coesão de equipa.

Neste enquadramento, a liderança inclusiva surge como uma abordagem que poderá merecer atenção particular por parte de gestores organizacionais. A forma como os líderes escutam, envolvem e reconhecem os membros das suas equipas parece ter implicações que vão além da gestão do desempenho imediato, influenciando perceções de pertença, segurança psicológica e valorização individual. Para futuros gestores, esta perspetiva convida à reflexão sobre como os estilos de liderança adotados no quotidiano podem moldar, de forma subtil, mas consistente, a experiência de trabalho dos colaboradores.

Por outro lado, os resultados apontam para a relevância da coesão de equipa como um elemento frequentemente invisível nas métricas tradicionais de gestão, mas potencialmente decisivo para a estabilidade organizacional. A qualidade das relações interpessoais e o sentido de objetivos partilhados parecem constituir um terreno fértil onde as práticas de liderança produzem efeitos mais duradouros. Assim, esta investigação sugere que investir nas relações dentro das equipas poderá ser tão estratégico quanto investir em processos, tecnologia ou estruturas formais.

Esta dissertação poderá levantar questões fundamentais: de que forma são criadas oportunidades de participação nas equipas? Que espaço existe para o diálogo, a partilha de perspetivas e a valorização das diferenças? Como são construídos os significados coletivos que sustentam o compromisso dos colaboradores ao longo do tempo? Estas questões não apontam para respostas únicas, mas para a necessidade de uma gestão mais atenta às dimensões humanas do trabalho.

No contexto do setor bancário, caracterizado por elevados níveis de exigência, pressão regulatória e transformação tecnológica contínua, estas pistas tornam-se particularmente relevantes. A adoção de práticas de liderança e gestão orientadas para a inclusão poderá constituir uma resposta estratégica aos desafios associados ao stress ocupacional, à competitividade interna e à retenção de talento qualificado. Para gestores deste setor, a

dissertação oferece uma base de reflexão sobre como conciliar desempenho, exigência e bem-estar.

Em síntese, esta investigação convida gestores e organizações a repensarem a liderança não apenas como um instrumento de controlo ou coordenação, mas como um processo relacional com impacto profundo na coesão das equipas e na sustentabilidade organizacional.

6.3.Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Este tópico abordará as limitações encontradas durante a realização deste estudo bem como sugestões para futuras investigações.

Uma limitação relevante do presente estudo prende-se com a dimensão e a representatividade da amostra. Embora tenham sido obtidas 176 respostas válidas, este número representa apenas uma pequena fração total dos colaboradores que exercem atividade no setor bancário.

O estudo utilizou uma abordagem transversal, o que não permite o estabelecimento de relações de causalidade entre as variáveis analisadas. Para investigações futuras, recomenda-se a utilização de uma abordagem longitudinal, que permita acompanhar os colaboradores ao longo do tempo, de modo a compreender de forma mais precisa como as práticas da coesão de equipa medeiam a relação entre a liderança inclusiva e a intenção de turnover.

Embora o presente estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão da relação entre a liderança inclusiva, a intenção de turnover e a coesão de equipa, existem diversas oportunidades para o aprofundamento futuro deste tema.

Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, de forma a superar a limitação inerente ao carácter transversal deste estudo. Uma abordagem longitudinal permitiria acompanhar os colaboradores ao longo do tempo, possibilitando a análise da evolução das perceções de liderança inclusiva e coesão de equipa, bem como a identificação de efeitos causais mais robustos sobre a intenção de turnover.

Em segundo lugar, futuras investigações poderão beneficiar da inclusão de variáveis moderadoras que possam influenciar a relação entre liderança inclusiva e a intenção de

turnover e coesão de equipa. Como exemplo, fatores como a cultura organizacional, o tipo de liderança predominante, o grau de diversidade das equipas podem modificar a intensidade como a liderança impacta a coesão e a intenção de turnover.

Em terceiro lugar, futuras investigações poderiam explorar os efeitos da liderança inclusiva noutras variáveis organizacionais, como o bem-estar, o desempenho individual e coletivo, o clima de inclusão. Estas análises contribuiriam para reforçar a compreensão global do papel estratégico da liderança inclusiva na promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Por fim, seria relevante alargar o âmbito da amostra a diferentes setores e contextos organizacionais, uma vez que as práticas de liderança e as dinâmicas de equipa podem variar significativamente entre ambientes públicos e privados, ou entre pequenas e grandes organizações. Esta ampliação permitiria aumentar a generalização dos resultados compreender as particularidades da liderança inclusiva em contextos diversificados.

7. Bibliografia

- Ahmad, S. (2021). Motivation and performance: a psychological process. *International journal business and management research*, 9(2), 104-112. doi: doi.org/10.37391/IJBMR.090201
- Al-khrabsheh, A., Abo-Murad, M., & Bourini, I. (2018). Effect of Organisational Factors on Employee Turnover Intention: An Empirical Study of Academic Professionals at Jordanian Government Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 8, pp. 164-177. Obtido de <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12847>
- AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Al-Naqbi, S. (2024). Does leading with inclusiveness promote innovative behaviours? Examining the role of work engagement and psychological safety. *International Journal of Organizational Analysis*. Obtido de <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4003>
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). *Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: The importance of place and scale in human resource management*. Obtido de <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172/full/html>
- Ancona, D., & Caldwell, D. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665. doi:doi:10.2307/2393475
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of public personnel administration*, 3, pp. 497-519. Obtido de <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Assad, M. A., & Mohammed, N. J. (2021). The relationship between Inclusive leadership and corporate entrepreneurship: analytical research in the ministry of higher education and scientific research. *Journal of contemporary issues in business and government*, 27(3). Obtido de <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.257>
- Bartunek, J., Huang, Z., & Walsh. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., & McLendon, C. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 8, pp. 989-1004. doi:doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom*. University of Chicago Press.

- Booyesen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity at work: the practice of inclusion*, 296-329. Obtido de <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch10>
- Bourke, J., & Titus, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard business review*, 6.
- Cameron, K. (2013). Practicing positive leadership: tools and techniques that create extraordinary results. *San Francisco: Berrett-Koehler Publishers*.
- Cannon-Bowers, J., Tannebaum, S., Salas, E., & Volpe, C. (1995). *Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2022). Como a liderança inclusiva dos CEOs impulsiona o bem-estar dos funcionários: um modelo de três níveis. *J Hum Resour Manage*, 34(11).
- 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), 50-260.
- Carron, A., & Brawley, L. (2000). Cohesion: Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 31(1), 89-106.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion-performance literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 223-246.
- Castano, N., Watts, T., & Tekleab, A. (2013). A reexamination of the cohesion-performance relationship meta-analyses a comprehensive approach. *Group dynamics: theory, research and practice*, 17(4), 207-231. Obtido de <https://doi.org/10.1037/a0034142>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, Brasil: Manole.
- Choi, S., Tran, T., & Kang, S. (2017). Inclusive leadership and employee well-being. The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. Obtido de <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Choi, S., Tran, T., & Park, B. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-943. Obtido de <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

- Cohen, S., & Wills, T. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. Obtido de <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of management executive*, 5(3), 45-56. Obtido de <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cruz, J., & Antunes, J. (1996). Dinâmica de grupos e coesão nas equipas desportivas. *Sistemas Humanos e Organizacionais: Manual de psicologia do desporto*.
- D’Innocenzo, L., Kukenberger, M., Mathieu, J., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members’ competence. *Journal of applied psychology*, 100(3), 713-734. Obtido de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0038898>
- Da Silva, A., Rodrigues, C., & Reis. (2019). Como reduzir o índice de turnover nas empresas melhorando as habilidades de gestão dos seus líderes. *Dissertação de mestrado, União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas*. Obtido de https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf
- Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The leadership quarterly*, 15, 857-880. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.001>
- Ekhsan. (2019). The influence of job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1, 48-55.
- Fang, Y., Chen, J., Wang, M., & Chen, C. (2019). The impact of inclusive leadership on employees’ innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10. Obtido de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Ferdman, B., & Deane, B. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations Toward a Systemic and Inclusive Framework. *Jossey Bass/Wiley*. doi:10.1002/9781118764282.ch1
- Foster-Fishman, P., Nowell, B., Deacon, Z., Nievar, M., & McCann, P. (2005). Using methods that matter: The impact of reflection, dialogue, and voice. *American Journal of Community Psychology*, 36(3-4), 275-291.
- Guimarães, G. (2012). *Liderança positiva: para atingir resultados excepcionais*. Editora Évora.
- Gursoy, D., & Maier, T. (2023). Diversity, equity and inclusion in hospitality: Value centered leadership as a conduit for change. *Journal of hospitality marketing &*

- management*, 32(4), 445-453. Obtido de
<https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2196282>
- Hackman. (1983). *A Normative Model of Work Team Effectiveness*. (N. Haven, Ed.) Yale University.
- Hackman, J., & Weageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
- Half, R. (1982). Keeping the best-employee retention in public accounting. *The CPA Journal*, 52, 34-38.
- Hammes , C., Santos , A., & Melim , J. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. 37(3). Obtido de
<https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>
- Hanh Tran, T., & Choi, S. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13(17). Obtido de
<https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- Hirschfeld, R., & Feild, H. (2000). Centralidade e alienação do trabalho: Aspectos distintos de um compromisso geral com o trabalho. *Jornal de Comportamento Organizacional*, 789-800.
- Hogg, M. (1992). The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity. London, UK: Harvester Wheatsheaf.
- Hoy, W. (1972). Dimensions of Student Alienation and Characteristics of Public High Schools. *Interchange*, 4, 38-42.
- Huang , E., & Ellis, R. (2007). The effects of quality of working life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), pp. 735-750.
- Kanungo, R. (1979). *Os conceitos de alienação e envolvimento revisitados*. (Vol. 86).
- Kirkman, B., & Shapiro, D. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management journal*, 44(3), pp. 557-569.
- Kuczmarshi, S., & Kuczmarshi, T. (1995). Values-based leadership: Rebuilding Employee Commitment, Performance, and Productivity. *Prentice-Hall, Paramus, NJ*.
- Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. doi: 10.1108/EJTD07-2019-0132

- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. *Buckingham: Open University Press*.
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A MultiLevel Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-13. Obtido de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- Lisa, S., & Anik, H. (2025). Examining Green Transformational Leadership, Group Cohesiveness and Organizational Justice in Reducing Turnover Intention and Enhancing Sustainable Employee Performance. *Journal of Accounting and Finance Management, 6*(1). Obtido de <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i1>
- Lu, L., & Fan, H. (2017). Strengthening the bond and enhancing team performance: Emotional intelligence as the social glue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4*(3), 182-198. Obtido de <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Maertz , C., & Campion, M. (2004). Profiles in quitting : Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal, 47*(4), 566-582. Obtido de <https://doi.org/10.2307/20159602>
- Majeed, M., Irshad, M., Khan, I., & Saeed, I. (2023). The impact of team mindfulness on project team performance: The moderating role of effective team leadership. *Project Management Journal, 54*. Obtido de <https://doi.org/10.1177/87569728221140807>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed. ed.)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Medhi, P. (2023). The Role of Team Cohesion in Success: A Literature Review from a Psychological Perspective. *Health Nexus, 1*(4), 81-89. Obtido de <https://doi.org/10.61838/kman.hn.1.4.10>
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower, 21-50*.
- Michaels, C., & Spector, P. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology, 1*(3), 53-59.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). . Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, pp. 219-229.
- Mudrack. (1989). Defining Group Cohesiveness: A Legacy of Confusion? *Small Group Research, 20*(1), 37-49.

- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations, 38*(4), 596-619. doi:10.1108/ER-12-2014-0150
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 152-168. doi:10.1111/1748-8583.12136
- Nembhard, I., & Edmondson, A. (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 behaviour, 941-966*. Obtido de <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nilhar, A., & Siregar, Z. (2023). Factors Affecting Turnover Intencion: A Literature Review. *International Journal of Business, Tecnology and Organizational Behavior, 3*(3).
- Nishii, L., & Mayer, D. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), pp. 1412-1426.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (6a ed.). Edições Sílabo.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151-176.
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28*(2), pp. 190-203. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Randel, A., Dean, M., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Journal of Managerial Psychology. *Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors, 1*, pp. 216-234. Obtido de <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>
- Roberson, Q. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management, 31*, pp. 212-236.
- Rosen, M., DiazGranados, D., Dietz, A., Benishek, L., Thompson, D., Pronovost, P., & Weaver, S. (2018). Teamwork in healthcare: Key discoveries enabling safer, high quality care. *American Psychologist, 73*(4), 433-450. Obtido de <https://doi.org/10.1037/amp0000298>
- S.W.J., K., & B.S., B. (2017). Work teams. *Cornell university irl school, 1-6*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.05755-2>

- Samprada , D., & Prashant , M. (2024). Team adaptive performance in the metaverse workspace: Team cohesion as a mediator. *Computers in Human Behavior*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108535>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Limited.
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shepard, J. (1971). *Automation and Alienation: A Study of Office and Factory Workers*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean , M., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Journal of Management. *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*, 4, p. 37. Obtido de <https://doi.org/10.1177/014920631038594>
- Srivastava , A., & Singh, L. (2023). Role of inclusive leadership in employees' OCB in hospitality industry: a social cognitive perspective. *Journal of Management Development*, 42, pp. 548-567. Obtido de <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2023-0021>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edition ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 53-55. Obtido de <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Veli Korkmaz, A., Engen, M., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Walumbka, F., & Schaubroeck, J. (2009). Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), p. 1275. Obtido de <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wu, D. (2011). Talent development should be "inclusive". *Leadersh. Sci*, 47.

- Wu, Y., Wang, S., & Asghar, M. (2025). Does inclusive leadership mitigate employees' turnover intention in the hospitality industry: a moderated sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Obtido de <https://doi.org/10.1108/ijchm-03-2024-0384>
- Xue, Y., Brandley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312. Obtido de <https://doi.org/10.1108/13673271111119709>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower- leader goal congruence and organizational. *Management Decision*. Obtido de <https://doi.org/10.1108/md-07-2021-0925>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12, 451-483. Obtido de [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team Leadership. *The leadership quarterly*, 12, 451-483. Obtido de [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)
- Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2020). The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity. *Frontiers in Psychology*. Obtido de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02960>

Glossário

Elemento a figurar, **quando aplicável**.

Anexos

Anexo A – Questionário

O presente questionário realiza-se no âmbito de um estudo académico integrado no Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e pretende analisar *A relevância da liderança inclusiva na redução da alienação no trabalho e da intenção de turnover dos colaboradores: o papel mediador da coesão de equipa*.

O questionário é destinado a colaboradores do setor Bancário. Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos.

A duração estimada para o preenchimento do respetivo questionário corresponde a cerca de 4 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Débora Ramos– Escola Superior de Tecnologia e Gestão
2232513@my.ipleiria.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

Dados Sociodemográficos

1. Indique o seu género

- Feminino
- Masculino
- Binário
- Prefiro não dizer

2. Idade

- <= 30 anos
- > 31 anos e <= 40 anos
- > 41 e <= 50 anos
- > 51 e <= 60 anos
- > 61 anos

3. Habilitações Literárias

- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

4. Entidade bancária onde exerce funções

5. Antiguidade na empresa

- < 1 ano
- > 1 e <= 5 anos
- > 6 e <= 10 anos
- > 11 e <= 15 anos
- > 16 e <= 20 anos
- > 20 anos

6. Função atual na empresa

Pense no seu líder

Utilize a escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 significa "discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente" para caracterizar o seu líder.

1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5-Concordo totalmente
-----------------------	------------	------------------------------	-------------	-----------------------

Está disponível para ouvir as minhas ideias.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	1	2	3	4	5
Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos.	1	2	3	4	5
Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	1	2	3	4	5
É uma “presença” contínua na minha equipa - alguém que está prontamente disponível.	1	2	3	4	5
Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).	1	2	3	4	5
Ouve os meus pedidos.	1	2	3	4	5
Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.	1	2	3	4	5

Pense em si próprio

Utilize a escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente” para caracterizar-se.

1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5-Concordo totalmente
-----------------------	------------	------------------------------	-------------	-----------------------

Penso frequentemente em deixar a minha empresa atual.	1	2	3	4	5
Atualmente, procuro ativamente novas oportunidades de emprego fora da minha empresa.	1	2	3	4	5
Se eu encontrasse uma alternativa de emprego satisfatória, deixaria a minha empresa atual.	1	2	3	4	5

Tenho considerado seriamente sair da minha empresa atual.	1	2	3	4	5
Sinto que seria benéfico para mim procurar um novo emprego noutra empresa.	1	2	3	4	5
Tenho falado com outras pessoas sobre a possibilidade de deixar a minha empresa atual.	1	2	3	4	5
Não gosto de trabalhar, apenas dedico o meu tempo para obter o salário.	1	2	3	4	5
Enfrentar as minhas tarefas diárias é uma experiência dolorosa.	1	2	3	4	5
O trabalho para mim é como uma tarefa incómoda.	1	2	3	4	5
Sinto-me alienado/desconectado de mim mesmo.	1	2	3	4	5
Muitas vezes desejo estar a fazer outra coisa.	1	2	3	4	5
A longo dos anos, fiquei desiludido com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
Não sinto vontade de dar o meu melhor no trabalho.	1	2	3	4	5
Não me sinto conectado aos acontecimentos do meu local de trabalho.	1	3	4	4	5

Pense na sua equipa de trabalho

Utilize a escala *Likert* de 5 pontos, em que 1 significa "discordo totalmente" e 5 "Concordo totalmente" para caracterizar a sua equipa de trabalho.

1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Nem concordo, nem discordo	4- Concordo	5-Concordo totalmente
-----------------------	------------	------------------------------	-------------	-----------------------

Existe um clima amigável entre as pessoas da minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

As pessoas da minha equipa confiam umas nas outras.	1	2	3	4	5
As pessoas da minha equipa são calorosas e amigáveis.	1	2	3	4	5
As pessoas da minha equipa tratam-se com respeito.	1	2	3	4	5
As pessoas trabalham bem em equipa.	1	2	3	4	5
As pessoas da minha equipa cooperam umas com as outras.	1	2	3	4	5
As pessoas da minha equipa estão dispostas a partilhar recursos.	1	2	3	4	5
As pessoas falam quase sempre bem do ambiente que existe entre equipas.	1	2	3	4	5
As pessoas têm orgulho em pertencer à equipa.	1	2	3	4	5

Terminou o questionário

Obrigada pela sua colaboração!