



**Impacto da Liderança Inclusiva no *Work Engagement*, nos
Comportamentos de Cidadania Organizacional e no
Desempenho dos Colaboradores – Um Estudo de Caso numa
Autarquia Local**

Mestrado em Gestão

Rafaela Silva Araújo

Leiria, março de 2023



**Impacto da Liderança Inclusiva no *Work Engagement*, nos
Comportamentos de Cidadania Organizacional e no
Desempenho dos Colaboradores – Um Estudo de Caso numa
Autarquia Local**

Mestrado em Gestão

Rafaela Silva Araújo

Dissertação/Trabalho de Projeto realizada/o sob a orientação da Professora Doutora Neuza
Manuel Pereira Ribeiro, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e
Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2023

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 mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2022/2023, 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.

*“You go through life wondering what it all about but at the end of the day
it’s all about family”*

- Rod Stewart

Agradecimentos

Chegar até aqui, é, para mim, uma concretização pessoal e, ao mesmo tempo, um ensinamento que levo para a vida. Cliché ou não, jamais terei palavras suficientes para agradecer a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação fosse possível.

E, portanto, quero, antes de mais, agradecer à Professora Neuza Ribeiro, orientadora desta dissertação, por nunca ter desistido de mim e por me desafiar a fazer cada vez melhor. O meu obrigada por me ter guiado e por toda a atenção e disponibilidade do início ao fim.

Quero, também, deixar o meu agradecimento à minha família, à melhor família que eu podia pedir.

À minha mãe, a razão de eu ter iniciado este Mestrado, o meu obrigada por todo o companheirismo na realização desta dissertação. Jamais me irei esquecer das noites em que a tua companhia foi a minha maior motivação.

Ao meu pai, que em muito me auxiliou durante todo o processo de recolha de dados para a presente dissertação, o meu obrigada por toda a ajuda, empenho e dedicação. Sem ti, tudo teria sido mais difícil.

À minha irmã, o meu obrigada por me incentivares, todos os dias, a ser a minha melhor versão e por todas as palavras de encorajamento e de força.

O meu obrigada aos três por todo o apoio e amparo e por nunca me terem deixado desistir. Esta dissertação também é um bocadinho vossa.

Por fim, quero agradecer a todos as pessoas inquiridas que se disponibilizaram para colaborar na presente dissertação, bem como à Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria pelo conhecimento e pelas experiências que me proporcionou ao longo da realização do Mestrado em Gestão.

O meu mais sincero e sentido agradecimento a todos.

Resumo

As organizações públicas têm, cada vez mais, o objetivo de prestar um serviço público de qualidade e de excelência. Assim sendo, os líderes de uma organização pública desempenham um papel fundamental na prossecução desse fim, dado que as atitudes e os comportamentos dos colaboradores de uma organização dependem do estilo de liderança dos seus líderes e tal facto pode condicionar o desempenho dos colaboradores.

Neste sentido, o objetivo do presente estudo empírico passou por, em primeiro lugar, analisar o impacto da liderança inclusiva no desempenho dos colaboradores, nos comportamentos de cidadania organizacional e no seu nível *engagement* e, em segundo lugar, por investigar se o *work engagement* atuava como mediador na relação entre a liderança inclusiva e o desempenho e entre a liderança inclusiva e os comportamentos de cidadania organizacional.

O presente estudo de caso, realizado num Município do Distrito de Leiria, possui uma amostra constituída por 164 colaboradores avaliados por 22 líderes distribuídos pelos vários setores existentes na Autarquia. Para o efeito, utilizou-se o método de dupla fonte, em que os colaboradores responderam a questões relativas ao seu *engagement* e às suas perceções de liderança inclusiva e, por sua vez, os líderes responderam a questões relativas ao desempenho e aos comportamentos de cidadania organizacional dos seus colaboradores.

Os resultados do estudo sugerem que a liderança inclusiva aumenta o desempenho dos colaboradores, o seu *engagement* e os seus comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados mostraram que o *work engagement* exerce um papel mediador na relação entre a liderança inclusiva e os comportamentos de cidadania organizacional, não revelando, no entanto, papel mediador na relação entre a liderança inclusiva e o desempenho dos colaboradores.

Assim sendo, este estudo sugere que as organizações públicas devem fomentar nos líderes a adoção de práticas inclusivas para incrementar o desempenho, o *engagement* e os comportamentos de cidadania organizacional dos seus colaboradores, o que se irá traduzir num melhor exercício das funções públicas.

Palavras-chave: Liderança Inclusiva, *Work Engagement*, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Desempenho.

Abstract

Public organizations are increasingly aiming to provide a quality and excellent public service. Therefore, the leaders of a public organization play a key role in achieving this goal, since the attitudes and behaviors of the organization's employees depend on the leadership style of its leaders and this fact may affect the performance of employees.

In this sense, the aim of this empirical study was, firstly, to analyze the impact of inclusive leadership on employee performance, organizational citizenship behaviors, and their level of engagement, and secondly, to investigate whether work engagement acted as a mediator in the relationship between inclusive leadership and performance, and between inclusive leadership and organizational citizenship behaviors.

This case study, carried out in a Municipality in the District of Leiria, has a sample consisting of 164 employees assessed by 22 leaders distributed by the various sectors existing in the Municipality. For this purpose, the dual-source method was used, in which the employees answered questions regarding their engagement and their perceptions of inclusive leadership and, in turn, the leaders answered questions regarding the performance and organizational citizenship behaviors of their employees.

The results of the study suggest that inclusive leadership increases employee performance, engagement, and organizational citizenship behaviors. The results showed that work engagement plays a mediating role in the relationship between inclusive leadership and organizational citizenship behaviors, but does not show a mediating role in the relationship between inclusive leadership and employee performance.

Therefore, this study suggests that public organizations should encourage leaders to adopt inclusive practices to increase the performance, engagement, and organizational citizenship behaviors of their employees, which will translate into a better performance of public functions.

Keywords: Inclusive Leadership, Work Engagement, Organizational Citizenship Behaviors, Performance.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	v
Agradecimentos	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Lista de Figuras	xvii
Lista de tabelas	xix
Lista de quadros	xxi
Lista de siglas	xxiii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Liderança Inclusiva	5
2.2. <i>Work Engagement</i>	10
2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional	15
2.4. Desempenho dos Colaboradores	18
3. Formulação de Hipóteses	21
3.1. Hipóteses.....	21
3.2. Modelo Concetual de Investigação.....	26
4. Metodologia.....	27
4.1. Procedimento	27
4.2. Amostra	28
4.3. Instrumentos de Medida	29
4.3.1. Liderança Inclusiva.....	29
4.3.2. <i>Work Engagement</i>	30
4.3.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional	30
4.3.4. Desempenho dos Colaboradores	32
4.4. Consistência Interna dos Instrumentos de Medida	33
5. Análise e Discussão de Resultados	35

5.1. Médias, Desvios-Padrão, Medianas, Mínimos, Máximos e Coeficientes de Correlação.....	35
5.2. Relação entre as variáveis em análise.....	38
5.2.1. Relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Desempenho dos Colaboradores.....	39
5.2.2. Relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional	40
5.2.3. Relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável <i>Work Engagement</i>	41
5.2.4. O papel mediador da variável <i>Work Engagement</i> na relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Desempenho dos Colaboradores	41
5.2.5. O papel mediador da variável <i>Work Engagement</i> na relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	42
5.2.6. Síntese	44
6. Conclusão	45
6.1. Considerações Finais.....	45
6.2. Implicações para a Gestão.....	47
6.3. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futuras.....	48
Bibliografia	51
Anexos	65

Lista de Figuras

Figura 1- Modelo Concetual de Investigação	26
--	----

Lista de tabelas

Tabela 1 – <i>Inclusive Leadership Scale</i>	29
Tabela 2 - <i>Utrecht Work Engagement Scale-9</i>	30
Tabela 3 – Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional	31
Tabela 4 – Escala Desempenho dos Colaboradores	32
Tabela 5 – Consistência Interna dos Instrumentos de Medida	33
Tabela 6 – Médias, Medianas, Mínimos, Máximos e Desvios-Padrão.....	36
Tabela 7 – Coeficientes de Spearman.....	37
Tabela 8 – Relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores	40
Tabela 9 – Relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional	40
Tabela 10 – Relação entre a Liderança Inclusiva e o <i>Work Engagement</i>	41
Tabela 11 – O papel mediador do <i>Work Engagement</i> na relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores	42
Tabela 12 – O papel mediador do <i>Work Engagement</i> na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional	43

Lista de quadros

Quadro 1 - Valores do Alfa de Cronbach e Respetiva Consistência Interna	33
Quadro 2 – Validação das Hipóteses de Investigação	44

Lista de siglas

CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
DC	Desempenho dos Colaboradores
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
LI	Liderança Inclusiva
WE	<i>Work Engagement</i>

1. Introdução

As organizações, públicas e privadas, têm como objetivo final prestar um serviço de qualidade a todos os seus utilizadores, sendo que, para tal, é necessário que as organizações possuam colaboradores eficientes e eficazes no desempenho das suas tarefas.

As organizações devem, então, implementar uma cultura positiva para que os seus colaboradores se sintam envolvidos e dispostos a contribuir significativamente para o sucesso da organização. Para o efeito, as organizações devem apostar no desenvolvimento dos seus líderes para que estes tenham um papel ativo na promoção de comportamentos positivos por parte dos colaboradores da organização.

Assim, tendo em conta que o estilo de liderança de um líder influencia as atitudes dos colaboradores, torna-se necessário existir uma liderança inclusiva no seio de uma organização para que os colaboradores se sintam incluídos e partes integrantes da organização. Como tal, ser um líder inclusivo significa que as perspetivas e as opiniões dos colaboradores nas discussões e nas decisões são valorizadas e tidas em conta para que haja uma melhoria dos processos de uma organização (Nembhard & Edmondson, 2006) e, conseqüentemente, quanto maior for a inclusão sentida pelos colaboradores, maior é o seu desempenho organizacional (Bourke et al., 2020).

Significa isto que o sucesso de uma organização depende da boa gestão dos colaboradores por parte de um líder (Khan & Jabeen, 2019), dado que as organizações ao implementarem uma cultura inclusiva, irão acabar por beneficiar com essa prática (Kuknor & Bhattacharya, 2021).

Assim sendo, torna-se cada vez mais importante analisar os fatores que influenciam os comportamentos dos colaboradores para que as organizações possam tirar o melhor proveito da sua força de trabalho e, conseqüentemente, melhorar a sua imagem e estabilidade. Desta forma, a liderança inclusiva pode promover respostas atitudinais e comportamentais muito positivas por parte dos colaboradores, uma vez que influencia o seu *engagement*,

desempenho e comportamentos de cidadania organizacional (Qi & Liu, 2017; Emami et al., 2012; Mansoor et al., 2021).

O *work engagement* torna-se um elemento crucial para o sucesso de uma organização, dado que se caracteriza pelo comprometimento, envolvimento, paixão, entusiasmo, esforço e paixão sentido pelos colaboradores de uma organização (Schaufeli & Baker, 2010), sendo que os colaboradores com altos níveis de *engagement* são colaboradores que se sentem com muita energia e imersos com o seu trabalho (Bakker, 2011).

Por sua vez, os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos que podem beneficiar uma organização (Emami et al., 2012), dado que se caracterizam pelo facto de um colaborador adotar comportamentos positivos sem esperar qualquer tipo de recompensa em troca (Jha & Jha, 2010).

Por outro lado, o desempenho de um colaborador caracteriza-se por tudo aquilo que um colaborador faz, medindo-se pela qualidade do trabalho que apresenta, pela quantidade de trabalho produzido e, ao mesmo tempo, pela presença no trabalho e pela sua natureza prestável (Shahzadi et al., 2014), sendo que a vantagem competitiva para a organização aumenta à medida que os colaboradores superam as expectativas (Vosloban, 2012).

Neste sentido, uma vez que o conceito de liderança inclusiva é relativamente recente, são poucos os estudos que envolvem o conceito. Como tal, a relevância do presente estudo passa por analisar o impacto que a liderança inclusiva tem nos colaboradores, de forma a compreender se este estilo de liderança estimula determinados comportamentos considerados positivos para uma organização, nomeadamente, o *engagement*, o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, primeiramente, pretende-se investigar se a liderança inclusiva tem um efeito direto no desempenho dos colaboradores, nos comportamentos de cidadania organizacional e no seu nível de *engagement*. Seguidamente, pretende-se, perceber se o *work engagement* apresenta um efeito indireto na relação entre a liderança inclusiva e o desempenho e entre a liderança inclusiva e os comportamentos de cidadania organizacional.

Posto isto, procuramos obter resposta às seguintes questões: “Será que uma liderança inclusiva pode aumentar o desempenho dos colaboradores no local de trabalho?”, “Será que

uma liderança inclusiva pode aumentar os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores no local de trabalho?”, “Será que uma liderança inclusiva pode aumentar o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho?”, “Podem as relações entre a liderança inclusiva e o desempenho e entre a liderança inclusiva e os comportamentos de cidadania organizacional ser mediadas pelo *work engagement*?”.

Para o efeito, a organização escolhida para realizar o presente estudo de caso foi um Município do Distrito de Leiria, uma vez que a ideia pré-concebida que existe dos funcionários públicos muitas vezes não vai ao encontro da realidade e é, cada vez mais necessário passar a ideia de que os colaboradores de uma organização pública são colaboradores que trabalham com o objetivo de prestar um bom serviço público e tal como no setor privado, os comportamentos e o desempenho dos colaboradores, devem-se, muitas vezes, ao estilo de liderança do seu líder.

Em termos metodológicos, será utilizado o método da dupla fonte em que os colaboradores irão responder a questões relativas ao seu nível de *engagement*, mas também relativas ao seu líder. Por sua vez, os líderes irão responder a questões relativas ao desempenho e aos comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores.

Assim sendo, o presente estudo de caso encontra-se estruturado em seis capítulos, sendo que a presente introdução faz parte do primeiro. No segundo capítulo, na Revisão de Literatura, são apresentadas as quatro variáveis em estudo para que haja uma base concetual para sustentar o presente trabalho.

Relativamente ao terceiro capítulo, Formulação das Hipóteses, são apresentadas e justificadas as cinco hipóteses de investigação de acordo com o modelo concetual desenvolvido. No capítulo da Metodologia, quarto capítulo, são descritos os instrumentos de medição utilizados para cada uma das variáveis, o método e o procedimento utilizado na recolha de dados e a caracterização da amostra de colaboradores e de líderes.

No quinto capítulo (Análise e Discussão de Resultados), os resultados do presente estudo são apresentados, nomeadamente as médias, as medianas, os mínimos, os máximos, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de Spearman e os resultados da regressão linear e do teste de Sobel no teste de hipóteses, recorrendo-se, para o efeito, ao software IBM

SPSS Statistics. Por último, no sexto capítulo, na Conclusão, é apresentado um resumo dos resultados apresentados no capítulo anterior, assim como as implicações para a gestão, as limitações do presente estudo e recomendações para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

No presente capítulo, são clarificados os conceitos das variáveis em estudo, nomeadamente a Liderança Inclusiva, o *Work Engagement*, os Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Desempenho dos Colaboradores, bem como é apresentada a revisão de literatura atinente aos referidos construtos.

2.1. Liderança Inclusiva

A liderança inclusiva surge da inclusão que, de acordo com Shore et al. (2011), passa pelo nível em que um indivíduo compreende que é um elemento apreciado pelo seu grupo de trabalho através do tipo de tratamento que lhe é dado e que lhe confere um sentimento de pertença e de singularidade. Neste sentido, a organização deve criar um ambiente de trabalho em que todos os colaboradores possam ser autênticos e ao mesmo tempo, tratados com justiça e com respeito (Shore et al., 2018).

As organizações contam, nos dias de hoje, com equipas cada vez mais diversificadas e multidisciplinares, existindo uma combinação de capacidades coletivas de homens e mulheres, de indivíduos mais jovens e mais velhos e com diferentes heranças culturais. Mas, apesar disso, o alto desempenho da equipa não é garantido, dado que é necessário que a liderança seja inclusiva para que os colaboradores sintam que são tratados com respeito e justiça e, ao mesmo tempo, valorizados. Se tal acontecer, os colaboradores irão evidenciar um sentimento de pertença, resultando numa maior confiança por parte destes (Bourke & Espedido, 2019), o que significa que a qualidade da liderança pode ditar o sucesso ou o fracasso de uma equipa ou de uma organização (Hollander, 2012).

A liderança inclusiva caracteriza-se, então, pelas palavras e pelas ações dos líderes que motivam e valorizam as contribuições de todos os seus colaboradores. Neste sentido, um líder inclusivo inclui a opinião e a perspectiva dos colaboradores nas discussões e decisões, sendo que a inclusão por parte de um líder ajuda a equipa a superar os efeitos inibidores das diferenças de *status*, promovendo a colaboração dos colaboradores na melhoria dos processos (Nembhard & Edmondson, 2006).

Bourke et al. (2020) descobriram que a sensação de inclusão se encontra 70% relacionada com aquilo que os líderes dizem e fazem, o que significa que quanto mais incluídos os colaboradores se sentirem, maior é o seu desempenho organizacional. Assim, se as organizações compreenderem, implementarem e sustentarem uma cultura inclusiva de forma eficaz, acabam por colher os benefícios desta prática (Kuknor & Bhattacharya, 2021).

Neste sentido, os líderes evidenciam comportamentos inclusivos quando convidam os colaboradores a partilhar os seus pontos de vista, opiniões e contribuições, exibindo, para o efeito, abertura, disponibilidade e acessibilidade. Como tal, ao adotar este estilo de liderança, os colaboradores sentem que os seus líderes se encontram disponíveis para eles, ouvindo-os e prestando atenção às suas necessidades (Carmeli et al., 2010).

Os colaboradores ao sentirem que existe abertura, disponibilidade e acessibilidade por parte dos líderes, irão sentir-se seguros o suficiente para abordarem o seu líder e consequentemente, trazerem novas ideias, assumindo o risco envolvido na criação de ideias que poderão desafiar a norma. Assim, os líderes ao possuírem as três características mencionadas, cultivam um contexto social em que os colaboradores se sentem psicologicamente seguros para se expressarem, exporem e apresentarem novas e úteis soluções, aumentando então a sua segurança psicológica (Carmeli et al., 2010).

Como tal, um líder ao adotar uma postura democrática, solidária e recetiva, os colaboradores provavelmente vão sentir uma maior segurança psicológica na equipa e na interação uns com os outros, o que não aconteceria se os líderes assumissem uma postura autoritária e defensiva (Nembhard & Edmondson, 2006).

Os líderes devem, então, incluir os colaboradores nas tarefas para que, em conjunto, conquistem objetivos que permitam um benefício mútuo (Hollander, 2012). Devem também incorporar no local de trabalho a igualdade, a aceitabilidade e o respeito pela inclusão (Kuknor & Bhattacharya, 2020).

Neste sentido, a liderança inclusiva tem surgido, cada vez mais, como uma capacidade única e crítica que ajuda as organizações a adaptarem-se a uma diversidade de clientes, mercados, ideias e talentos (Bourke et al., 2020). Assim, Bourke e Espedido (2019) constataram que

existem seis traços/comportamentos que distinguem a liderança inclusiva dos restantes tipos de liderança, nomeadamente:

- A inteligência cultural (estão atentos à cultura dos indivíduos, adaptando-se conforme seja necessário);
- A colaboração eficaz (valorizam a diversidade de pensamentos, concentrando-se na coesão da equipa);
- O comprometimento visível (desafiam o *status quo*, fazendo da diversidade e da inclusão uma prioridade pessoal);
- A humildade (admitem os seus erros e procuram criar um espaço para que os outros contribuam, demonstrando modéstia em relação às suas capacidades);
- A consciência do viés (compreendem que existem falhas no sistema e que possuem pontos cegos e, como tal, procuram garantir a meritocracia) e;
- A curiosidade relativamente aos outros (possuem uma mentalidade aberta, uma profunda curiosidade relativamente aos outros, ouvindo sem julgar e procurando entender as pessoas ao seu redor com empatia).

Todos os traços acima referidos são considerados importantes, no entanto, do ponto de vista do líder, o comprometimento é o traço mais significativo, uma vez que sem ele, os restantes cinco traços não podem ser totalmente desenvolvidos. Relativamente ao ponto de vista dos colaboradores que trabalham em torno de um líder, a consciência do viés é o atributo mais importante, uma vez que gera senso de inclusão (Bourke et al., 2020).

Tanto a empatia como a humildade fazem com que os colaboradores sintam que os líderes se preocupam com eles e valorizam as suas opiniões, criando um sentimento de conexão pessoal, o que facilita a tomada e a implementação de decisões partilhadas (Bourke et al., 2020).

Isto significa que a liderança inclusiva é essencial para promover e criar um clima inclusivo em que todos os membros da equipa de trabalho se sentem valorizados por tudo o que trazem para o seio organizacional, existindo, então, uma maior diversidade de perspetivas e de ideias e ao mesmo tempo, uma maior capacidade de resposta perante a sociedade diversificada em que vivemos (Ashikali et al., 2021).

Por outras palavras, a liderança inclusiva tem um papel fundamental no empreendedorismo organizacional, dado que estimula a criação de um ambiente de cooperação e de troca de conhecimentos, sendo que ao se introduzirem novas ideias e iniciativas da equipa de trabalho, a criatividade e a inovação são estimuladas e a organização passa a oferecer produtos e serviços diferenciados (Assad & Mohammed, 2021).

Segundo Randel et al. (2018), as diferenças individuais, tais como as crenças pró-diversidade, a humildade e a complexidade cognitiva, podem contribuir para comportamentos de liderança inclusivos, o que origina uma maior perceção de inclusão por parte dos colaboradores, mas também um maior sentimento de pertença à equipa e uma maior capacitação psicológica. Assim, no que diz respeito ao sentimento de pertença, os líderes devem apoiar os membros da equipa, garantir a igualdade e a equidade e oferecer oportunidades para uma tomada de decisão partilhada. Relativamente à singularidade, os líderes devem incentivar os indivíduos a contribuir para o trabalho da equipa, assim como impulsionar os seus talentos e perspetivas para melhorar o trabalho desta. Neste sentido, a perceção de inclusão origina uma identificação por parte dos membros de uma equipa de trabalho, mas também o empoderamento psicológico e resultados comportamentais, tais como a criatividade, o desempenho e a rotatividade reduzida.

Os líderes devem, então, promover o sentimento de pertença através do incentivo à participação do seu grupo de trabalho na tomada de decisões, assim como integrar as suas perspetivas. No entanto, a singularidade de cada um dos seus colaboradores deve ser valorizada, solicitando, por exemplo, que estes escrevam as suas ideias e as compartilhem, um a um, para que todos possam ser ouvidos (Randel et al., 2018). Isto porque a singularidade e o sentimento de pertença trabalham em conjunto para criarem sentimentos de inclusão (Shore et al., 2011).

Assim, os líderes inclusivos devem assegurar que existe igualdade e justiça no tratamento dos colaboradores para que estes se sintam envolvidos no processo de decisão e ao mesmo tempo, confortáveis em falar e em serem ouvidos pelo seu líder, devendo, para o efeito, incentivar os membros da sua equipa a partilhar as suas ideias e perspetivas (Santos et al., 2022), facilitando e incentivando a inovação no seio da organização (Ye et al., 2019).

Assim, os líderes devem fornecer apoio aos colaboradores, oferecendo oportunidades e recursos, mas também autonomia para que estes desenvolvam comportamentos inovadores (Qi et al., 2019). Isto porque os colaboradores aumentam este tipo de comportamentos quando percebem que os seus líderes se encontram disponíveis para ouvir e incluir as suas ideias, ou seja, a liderança inclusiva incentiva intelectualmente os indivíduos para que estes apresentem soluções para a resolução de problemas, assim como possíveis melhorias de procedimentos existentes. Desta forma, a inovação é fundamental para que uma organização se torne cada vez mais competitiva (Qi et al., 2019).

Segundo Qi et al., (2019), o facto de os líderes incluírem as novas ideias, tecnologias e processos sugeridos pelos colaboradores faz com que estes se sintam valorizados pela organização, o que faz aumentar o seu comportamento inovador. Neste sentido, os líderes devem desenvolver as devidas habilidades de liderança inclusiva para que os colaboradores se sintam incentivados e envolvidos por forma a que adotem comportamentos inovadores.

Importa referir que os comportamentos de liderança inclusiva melhoram a experiência de trabalho dos membros da equipa e ao mesmo tempo, aumentam o desempenho dos colaboradores e conseqüentemente, da organização (Randel et al., 2018), isto porque os líderes ao promoverem um ambiente de confiança e ao valorizarem a opinião dos colaboradores, geram resultados positivos (Kuknor & Bhattacharya, 2021).

Assim sendo, a liderança inclusiva pode servir para inspirar os membros da equipa para que estes operem de uma forma mais inclusiva. Desta forma, ao criar-se um ambiente de inclusão, os colaboradores, que possuem diferentes identidades e inserem-se em diferentes contextos, contribuem para o sucesso da equipa e da organização (Shore & Chung, 2022).

Por outras palavras, a liderança inclusiva caracteriza-se por ser um ciclo contínuo de aprendizagem que tem como objetivo direccionar os colaboradores e ao mesmo tempo alinhá-los e comprometê-los com a partilha de resultados, mantendo um sentimento de autenticidade e singularidade (Booyesen, 2013).

Neste sentido, os líderes desempenham um papel crítico no que diz respeito à criação de um ambiente de trabalho inclusivo, uma vez que tanto podem encorajar a exclusão como

preveni-la. Como tal, os líderes devem fazer escolhas que gerem menos ostracismo e mais inclusão (Shore & Chung, 2022).

Assim sendo, os departamentos de recursos humanos devem aumentar a sua colaboração com os líderes, apoiando-os no desenvolvimento das habilidades e dos comportamentos para que estes possam praticar cada uma das dimensões da liderança inclusiva. Para tal, os departamentos de Recursos Humanos devem fornecer aos líderes as devidas ferramentas, *coaching* e treino. No entanto, para que um líder possa desenvolver plenamente as suas capacidades, é importante que as organizações melhorem os sistemas de avaliação de desempenho. Isto de forma a permitir que os comportamentos de liderança inclusiva sejam avaliados para que os líderes reconheçam os seus pontos fracos e, conseqüentemente, os melhorem (Korkmaz et al., 2022).

Posto isto, os líderes devem desenvolver as suas competências de liderança inclusiva através de programas de treino de liderança que os ajudem a perceber a verdadeira importância da inclusão no seio organizacional, dotando-os das competências necessárias para fornecer o devido acompanhamento e apoio aos colaboradores e para interagir com abertura, acessibilidade e disponibilidade com os seus colaboradores (Song et al., 2022, Qi et al., 2019). Significa isto que os programas de formação de liderança podem ajudar os líderes a perceber e a assimilar a importância da inclusão e da abertura no ambiente de trabalho, dotando-os das habilidades necessárias para fornecer suporte aos colaboradores (Qi et al., 2019).

2.2. Work Engagement

O conceito de *work engagement* passa não só pelo empenho, como pelo prazer e entusiasmo que os colaboradores demonstram no exercício das suas funções laborais. Isto porque, uma vez que encontram significado no trabalho que fazem, os colaboradores acabam por se envolver emocionalmente, fisicamente e cognitivamente, sendo bastante dinâmicos e comprometidos com a função (Schaufeli et al., 2002).

O *work engagement* caracteriza-se, então, por ser um estado de espírito considerado positivo mas também satisfatório relacionado com o trabalho que assume três características: o vigor, a dedicação e a absorção (Schaufeli & Bakker, 2004).

A definição de vigor traduz-se em altos níveis de energia, mas também de resiliência mental durante o período de trabalho, existindo uma maior capacidade de investir esforço por parte do colaborador e de ser persistente quando surgem complicações ou dificuldades. Relativamente à dedicação, esta caracteriza-se pelo entusiasmo, inspiração, orgulho, desafio, mas também pela sensação de significado sentido por um colaborador enquanto desempenha as suas funções laborais. Por fim, a absorção passa pelo facto do colaborador se encontrar compenetrado, mas ao mesmo tempo feliz com o seu trabalho, tendo dificuldade em desassociar-se do mesmo (Schaufeli et al., 2002).

Colaboradores com um alto nível de *engagement* distinguem-se por serem proativos (possuem iniciativa), por estabelecerem objetivos mais altos (sentem-se aptos para tal), por serem bastante motivados (o trabalho para eles é considerado uma diversão), por evidenciarem comportamentos pro-sociais (são considerados amigáveis e cooperativos), por experienciarem sensações positivas e por serem mais saudáveis (Schaufeli & Salanova, 2007).

Por outras palavras, o *engagement* no local de trabalho caracteriza-se pelo nível de envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, absorção, esforço e energia sentidos pelos colaboradores de uma organização (Schaufeli & Baker, 2010), sendo que de acordo com Bakker (2011), os colaboradores que possuem altos níveis de *engagement*, são colaboradores cheios de energia, dedicados e imersos com o seu trabalho.

Assim sendo, o *engagement* no trabalho caracteriza-se por altos níveis de energia e vigor, dedicação e entusiasmo durante o tempo em que o colaborador se encontra a desempenhar as suas funções, encontrando-se absorvido ou imerso nas suas funções e sentindo-se capaz de lidar bem com as exigências que decorrem do trabalho que desempenha (Schaufeli & Salanova, 2006).

Assim, os colaboradores que apresentam *engagement* conseguem e querem “fazer” (Bakker & Demerouti, 2008), encontrando-se totalmente conectados com as suas funções (Bakker, 2011). Significa isto que trabalham intensamente, uma vez que para eles, o ato de trabalhar é considerado divertido e desafiador, possuindo motivação intrínseca. Os colaboradores sentem-se, também, mais comprometidos com a organização em que trabalham, o que faz com que se ausentem menos e não pretendam abandonar a organização. Como tal, os

colaboradores experienciam emoções positivas, exibindo iniciativa pessoal e uma forte motivação para aprender, querendo ir mais além (Schaufeli, 2012).

O nível de envolvimento de um colaborador caracteriza-se, então, por uma forte identificação com o trabalho. Os colaboradores que experienciam um alto nível de *engagement*, ao contrário dos *workaholics* que trabalham devido a um forte impulso interior, trabalham porque para eles trabalhar é considerado uma tarefa divertida (Schaufeli & Salanova, 2006).

Os colaboradores que evidenciam *engagement* gostam de aprender e procuram desenvolver as suas competências, possuindo iniciativa pessoal, uma forte capacidade de inovação e cometendo poucos erros (Schaufeli, 2021), sendo que podem fortalecer o seu nível de *engagement* se projetarem as atividades de trabalho de forma divertida (Scharp et al., 2022).

Assim sendo, um colaborador otimista e resiliente encontra-se mais comprometido e envolvido com o seu trabalho e, como tal, os líderes devem dar autonomia aos colaboradores na tomada de decisões, mas também fornecer feedback construtivo, tudo isto para que o nível de *engagement* dos colaboradores aumente. Assim, se os líderes contribuírem para a redução da frustração, *burnout* e sensação de desespero, a satisfação e o *engagement* dos colaboradores irá aumentar e, conseqüentemente, reduzir-se-ão os custos decorrentes de doenças associadas ao *stress* e ao abandono do trabalho (Nieto et al., 2022).

Neste sentido, os colaboradores que se encontram física, cognitiva e emocionalmente conectados com o seu trabalho, acabam por se sentir cheios de energia e, muitas vezes, totalmente imersos com o seu trabalho, dedicando-se a alcançar os seus objetivos (Bakker, 2011).

Assim sendo, o seu nível de *engagement* é maior quando estes alcançam ou cumprem os seus objetivos no local de trabalho e, como tal, a organização deve ajudar os colaboradores a permanecerem energéticos, entusiasmados e imersos com o seu trabalho (Lim, 2022), dado que colaboradores com altos níveis de *engagement* são indivíduos mais produtivos, abertos a novas informações e dispostos a ir mais além (Bakker, 2011).

Importa então referir que os colaboradores que possuem elevados níveis de *engagement* apresentam um melhor desempenho que os colaboradores que não possuem, uma vez que os

primeiros, normalmente, experimentam emoções positivas como a felicidade, a alegria e o entusiasmo, mas também uma saúde melhor. Criam também o seu próprio trabalho e recursos pessoais e transferem o seu *engagement* para os outros colaboradores da organização (Bakker & Demerouti, 2008).

Assim, a confiança e a compreensão mútua entre líder-liderado, o feedback construtivo, um ambiente livre de medos/receios e a vontade coletiva de ajudar são algumas das características de um bom ambiente de trabalho que origina envolvimento por parte dos colaboradores (Wagner & Koob, 2022).

Nesta perspetiva, as organizações esperam cada vez mais dos seus colaboradores, uma vez que exigem que estes sejam proativos, que demonstrem iniciativa, que assumam a responsabilidade de se desenvolverem profissionalmente e ao mesmo tempo, que se comprometam com altos níveis de desempenho. Como tal, se os colaboradores possuírem energia e se identificarem com o seu trabalho, o seu desempenho irá aumentar (Bakker & Leiter, 2010), isto porque os colaboradores demonstram um maior comprometimento e envolvimento se sentirem que o seu trabalho tem significado e propósito (Geldenhuyts et al., 2014).

Assim, os colaboradores, para além de experienciarem atitudes positivas e uma forte identificação com o seu trabalho, apresentam também uma boa saúde mental, um menor risco de *burnout*, um bom desempenho, um aumento da motivação intrínseca e a aquisição de recursos de trabalho e recursos pessoais, nomeadamente a autoeficácia. Significa isto que a organização sai beneficiada. Assim, para que as organizações consigam sobreviver e alcançar o sucesso, precisam de colaboradores vigorosos, dedicados e absorvidos com o seu trabalho. Por outras palavras, as organizações precisam de colaboradores com elevados níveis de *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2006), devendo recompensar os colaboradores pelo aumento do seu desempenho (Yongxing et al., 2017).

Como tal, uma vez que os colaboradores que apresentam este tipo de comportamentos se sentem emocionalmente ligados à organização e, ao mesmo tempo, conectados, envolvidos e entusiasmados com o seu trabalho, se a organização fomentar o *engagement* dos colaboradores, passará a possuir uma força de trabalho mais eficiente e produtiva e, conseqüentemente, passará a ter uma maior retenção de colaboradores (devido à diminuição

da rotatividade e da intenção de abandonar a organização por parte dos colaboradores), um maior crescimento, lucro e satisfação do cliente (Markos & Sridevi, 2010).

Neste sentido, os líderes assumem um papel fundamental para que exista um processo de contágio emocional capaz de transmitir o *engagement* no trabalho entre os colaboradores de uma organização (Schaufeli & Salanova, 2006).

Assim, o envolvimento dos colaboradores pode ser elevado se os líderes rodarem e alterarem os cargos dos colaboradores das suas equipas. Isto porque os colaboradores acabam por se sentir desafiados e tal facto faz com que a sua motivação aumente, existindo um maior desenvolvimento profissional (Schaufeli, 2012).

As organizações devem, também, desenvolver programas de formação que aumentem e aprimorem a crença de autoeficácia por parte dos colaboradores. Neste sentido, os colaboradores ao sentirem-se mais confiantes com as suas habilidades ao desempenharem as suas funções, o seu nível de envolvimento irá aumentar (Consiglio et al., 2016).

É então importante que os líderes também recebam formação para proporcionarem o devido apoio e ao mesmo tempo, incentivarem os colaboradores. Para o efeito, os líderes devem utilizar *feedback* construtivo e promover a partilha de informação, de experiências e de estratégias comportamentais entre colaboradores. Assim, se existir confiança individual e um ambiente social mais positivo e confortável para todos, os colaboradores constroem relações de trabalho mais significativas, úteis e energéticas, o que, conseqüentemente, aumenta o nível de envolvimento no trabalho a longo prazo (Consiglio et al., 2016).

Neste sentido, os líderes devem assumir a responsabilidade de motivar os colaboradores que têm a seu cargo para que estes se sintam envolvidos e, conseqüentemente apresentem um bom desempenho. Se o fizerem, os colaboradores acabam por trabalhar muito e por investir bastante no desempenho das suas funções, uma vez que gostam daquilo que fazem. No entanto, ao contrário dos *workaholics* que possuem uma grande necessidade de trabalhar, sentindo-se inúteis, culpados e nervosos quando não o estão a fazer, os colaboradores com altos níveis de *engagement* sabem quando devem parar e possuem uma vida privada fora do local de trabalho (Schaufeli, 2021).

Os líderes devem, também, satisfazer as necessidades psicológicas básicas dos colaboradores, nomeadamente a autonomia, o senso de significado, o relacionamento e a competência, isto facilitando, fortalecendo, conectando e inspirando os colaboradores. Se o fizerem, a organização será detentora de colaboradores fortemente comprometidos com as suas funções e sem intenção de abandonar a organização em que se encontram (Schaufeli, 2021).

As organizações podem beneficiar se estimularem e criarem um ambiente propício ao *engagement* no trabalho por parte dos colaboradores, dado que se assim for, os colaboradores irão desempenhar as suas funções de uma forma mais eficiente e eficaz (Yongxing et al., 2017).

Assim sendo, o *engagement* dos colaboradores no local de trabalho é, cada vez mais, uma vantagem competitiva para as organizações (Bakker & Leiter, 2010) e, conseqüentemente, um elemento essencial para a sobrevivência destas (Schaufeli & Salanova, 2006).

2.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional passam pelas contribuições discricionárias exercidas de livre vontade pelos colaboradores de uma organização (Organ, 2015), sendo considerados comportamentos favoráveis, naturais e extra-papel que os colaboradores adotam no seio de uma organização, sendo que estes tipos de comportamentos afetam diretamente os resultados e a eficiência da organização (Rahman & Karim, 2022).

Por outras palavras, os comportamentos de cidadania organizacional caracterizam-se pelos atos de ajuda e de auxílio por parte dos colaboradores de uma organização para com outros colaboradores, promovendo a excelência da organização sem esperar qualquer tipo de recompensa pela atitude. Assim, os comportamentos de cidadania organizacional caracterizam-se pela cortesia (ajuda outros colaboradores a evitar problemas), pelo desportivismo (enfrenta um problema sem queixas), pelo altruísmo (ajuda outros colaboradores nas suas tarefas), pela virtude cívica (participa no debate dos problemas organizacionais) e pela conscienciosidade (adota comportamentos que se encontram para além do expectável), tendo um impacto positivo nas operações e na eficácia organizacional (Organ, 1988).

Posto isto, os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos individuais considerados benéficos para a organização. No entanto não são reconhecidos de forma direta no sistema de recompensas formal (Emami et al., 2012), ou seja, caracterizam-se pelo esforço facultativo por parte dos colaboradores em benefício da sua organização sem qualquer perspectiva de recompensa por parte desta (Jha & Jha, 2010).

O facto de os colaboradores adotarem comportamentos de cidadania organizacional influencia o seu estado emocional durante o trabalho, uma vez que acabam por se sentir mais felizes e orgulhosos do seu trabalho, o que aumenta a sua qualidade de vida no local de trabalho (Wang et al., 2021).

Como tal, os comportamentos de cidadania organizacional encontram-se associados a uma maior eficiência e lucro, mas também à inovação e à melhoria de processos, o que se traduz numa maior satisfação e retenção de clientes (Jha & Jha, 2010).

A organização ao encorajar os seus colaboradores a participarem e a envolverem-se no trabalho, terá maiores probabilidades dos seus colaboradores adotarem comportamentos de cidadania organizacional. Neste sentido, se a organização criar uma cultura saudável e positiva, mas também de suporte e de apoio, o desempenho e os comportamentos de cidadania dos colaboradores irão aumentar. No entanto, existirá também uma redução das intenções de *turnover*, de absentismo e de comportamentos desviantes (Kaur & Randhawa, 2021).

Os colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho são os que mais tendem a adotar comportamentos de cidadania organizacional (Pavalache-Ilie, 2014). Isto porque, a satisfação no trabalho, as perceções de justiça organizacional, o comprometimento organizacional, as características de personalidade e o comportamento da liderança são alguns dos fatores que têm influência na adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos colaboradores (Emami et al., 2012).

Assim, para uma organização ter sucesso é necessário que os colaboradores que dela fazem parte, façam mais do que os seus deveres normais esperados e, ao mesmo tempo, apresentem um desempenho para além do expectável. Para o efeito, a organização deve satisfazer ao

máximo os seus colaboradores, mas também motivá-los e criar um adequado ambiente de trabalho (Emami et al., 2012).

As organizações que possuem colaboradores que exercem tarefas para além das que se encontram descritas nas suas funções, apresentam um desempenho superior ao das organizações que não possuem colaboradores com este tipo de comportamentos (Emami et al., 2012).

Como tal, na atual conjuntura competitiva em que as organizações se inserem, é fundamental que estas procurem colaboradores que lhes tragam vantagem competitiva, nomeadamente através de comportamentos de cidadania organizacional, dado que a eficácia organizacional depende do desempenho dos colaboradores que está muito associado aos comportamentos extra-papel (Yadav & Punia, 2013).

Neste sentido, se um colaborador tiver perceções positivas de virtuosidade organizacional, acaba por desenvolver bem-estar afetivo na organização, o que significa que passa a adotar mais comportamentos de cidadania organizacional. Assim, é necessário que os líderes de uma organização se preocupem com as perceções que os colaboradores têm da organização, sendo que para tal, é crucial que criem e mantenham um ambiente de otimismo, mesmo quando surgem obstáculos; sejam respeitosos e que ajam de forma confiante, cortês e com compaixão: atuem com integridade e honestidade; criem um senso de propósito para que exista um forte foco na obtenção de resultados e, ao mesmo tempo, se evitem erros (Rego et al., 2010).

Assim sendo, os líderes de uma organização devem encorajar os colaboradores a partilharem as suas ideias e pontos de vista relativos aos problemas que surgem, fornecendo-lhes o devido suporte para alcançarem os objetivos desejados para que os seus colaboradores adotem comportamentos de cidadania organizacional. Se assim for, a produtividade dos colaboradores irá aumentar e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Acaray & Akturan, 2015).

Significa isto que se os líderes fornecerem apoio e suporte aos colaboradores, estes desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional, exercendo mais funções do que

aquelas que se encontram previstas na descrição formal do seu cargo (Kaur & Randhawa, 2021).

2.4. Desempenho dos Colaboradores

Os colaboradores são um elemento-chave para uma organização, uma vez que são eles que ditam o sucesso ou o fracasso de uma organização, isto porque afetam a eficácia organizacional. Como tal, os colaboradores são considerados um recurso (ativo) muito valioso para as organizações (Hameed & Waheed, 2011), sendo a sua “corrente sanguínea” (Elnaga & Imran, 2013).

Neste sentido, quanto mais um colaborador superar as expectativas, maior é a vantagem competitiva de uma organização (Vosloban, 2012), dado que as organizações não conseguem atingir os seus próprios objetivos sem os colaboradores que dela fazem parte (Daoanis, 2012). É, então, cada vez mais um desafio para as organizações conseguir elevar os seus níveis de desempenho, devido ao contínuo desenvolvimento das organizações e aos elevados padrões de mercado (Vosloban, 2012).

Assim, os recursos humanos de uma organização são considerados a base para uma vantagem competitiva sustentável, no entanto, atrair e reter colaboradores têm-se tornado tarefas cada vez mais difíceis para as organizações (Edirisooriya, 2014).

Assim, tendo em linha de conta o desempenho de um colaborador, considera-se tudo aquilo que um colaborador faz e tudo aquilo que não faz, dizendo respeito à qualidade e à quantidade de trabalho produzido, mas também à presença no trabalho e à sua natureza prestável e acomodativa (Shahzadi et al., 2014), sendo que o sucesso ou o insucesso da organização depende do desempenho dos colaboradores (Elnaga & Imran, 2013).

Como tal, os colaboradores permanecem leais a uma organização quando sentem que participam na gestão da mesma, sendo que as suas habilidades e conseqüente eficiência são uma vantagem para a imagem pública da organização no mercado (Shahzadi et al., 2014).

Importa referir que uma forte cultura organizacional ajuda a elevar o desempenho dos colaboradores. Isto porque, ao existir uma forte cultura, os colaboradores sentem-se mais

comprometidos com a organização e a equipa torna-se mais eficiente (Awadh & Alyahya, 2013).

No entanto, o desempenho dos colaboradores é, também, influenciado pela confiança dos colaboradores, pelo espírito de equipa, mas também pelo reconhecimento e pelas recompensas, sendo importante que a organização desenvolva um ambiente em que os colaboradores se encontrem satisfeitos com o seu trabalho e ao mesmo tempo, cooperem uns com os outros (Manzoor et al., 2011). No entanto, o desempenho também aumenta quando a cultura organizacional apoia os colaboradores e os incentiva a participar na tomada de decisões (Hameed & Waheed, 2011).

Como tal, para melhorar o desempenho dos seus colaboradores, é crucial que a organização invista em formação (Elnaga & Imran, 2013) e, para o efeito, as organizações estão cada vez mais a investir no desenvolvimento dos seus colaboradores, nomeadamente através de, por exemplo, *workshops* e seminários, uma vez que o desenvolvimento dos indivíduos dá origem a um maior desempenho (Hameed & Waheed, 2011).

Se os colaboradores não tiverem formação, acabam por não ter uma compreensão total das suas responsabilidades e deveres, dado que a formação fornece novas informações e faz com que os colaboradores desenvolvam novas habilidades, ou seja, os colaboradores desenvolvem-se profissionalmente e aumentam o seu desempenho (Elnaga & Imran, 2013).

Para que o desempenho e a produtividade dos colaboradores aumentem, é necessário que a organização aposte em formação que ajude a melhorar as habilidades, o conhecimento e as competências de cada um dos seus colaboradores, sendo necessário que a formação seja projetada com base nas necessidades e nos objetivos da organização (Elnaga & Imran, 2013). Tanto a formação como o feedback podem fazer aumentar o nível de desempenho dos colaboradores, uma vez que lhes fornecem os devidos métodos para executarem as suas tarefas (Farooq & Khan, 2011).

Assim, os colaboradores apresentam um melhor desempenho quando sentem que a organização os trata bem, dado que acabam por se envolver em comportamentos positivos (Duarte et al., 2021) e, como tal, o desempenho de um colaborador pode ser melhorado se este se encontrar motivado para alcançar os seus objetivos (Edirisooriya, 2014). Isto porque

a motivação dos colaboradores é um ponto crucial para a melhoria do seu desempenho, uma vez que os colaboradores motivados são mais persistentes, criativos e produtivos (Ganta, 2014).

Posto isto, os líderes devem promover vínculos afetivos profundos entre os colaboradores e a organização em que estes se inserem, uma vez que tal facto eleva desempenho dos colaboradores (Duarte et al., 2021).

3. Formulação de Hipóteses

Neste capítulo são apresentadas cinco hipóteses de investigação que se encontram associadas às relações que se estabelecem entre as quatro variáveis alvo de estudo, sendo que no fim do presente capítulo, é apresentado o modelo concetual que sintetiza todas as hipóteses formuladas.

3.1. Hipóteses

Os líderes inclusivos devem demonstrar abertura, disponibilidade e acessibilidade nas interações com os seus colaboradores e, ao mesmo tempo, devem criar um ambiente de trabalho onde exista reconhecimento mútuo, respeito e comportamento inovador para que os colaboradores se sintam valorizados e confortáveis em partilhar as suas ideias e pensamentos (Nguyen et al., 2019).

O facto de um líder ser inclusivo providencia uma melhoria direta do desempenho das tarefas de uma equipa de trabalho, isto porque os líderes ao aumentarem o sentimento de pertença dos seus colaboradores faz com que estes últimos acabem por exhibir um maior nível de lealdade e conseqüentemente, se encontrem mais dispostos a contribuírem com sugestões, mas também com o seu valor próprio para a equipa e para a organização (Qi & Liu, 2017).

Neste sentido, os líderes que adotam um estilo de liderança inclusivo reduzem as diferenças de *status* percebidas pelos colaboradores (Mitchell et al., 2015) e, uma vez que os colaboradores procuram uma relação de igualdade e de benefício mútuo, tendem a demonstrar comportamentos saudáveis para a equipa e para a organização, propondo sugestões que podem aumentar a eficiência operacional da organização e, ao mesmo tempo, evitando problemas que possam prejudicar a organização (Qi & Liu, 2017). Significa isto que se os colaboradores tiverem um líder que adote comportamentos inclusivos, a experiência de trabalho dos colaboradores de uma equipa melhora e, conseqüentemente o desempenho dos colaboradores e da organização aumenta (Randel et al., 2018).

Assim, de acordo com a teoria da troca social de Blau (1964), os colaboradores que trabalham com líderes considerados inclusivos desenvolvem um sentimento de

reciprocidade que se converte numa contribuição para a organização de um melhor desempenho por parte do colaborador.

Posto isto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com o Desempenho dos colaboradores

Os comportamentos de cidadania organizacional são adotados mais frequentemente quando os colaboradores de uma organização se encontram satisfeitos com o seu trabalho (Pavalache-Ilie, 2014), existindo alguns fatores que influenciam a adoção deste tipo de comportamentos, e o comportamento da liderança é um deles (Emami et al., 2012).

Como tal, os líderes inclusivos apresentam uma série de comportamentos que resultam numa mudança de comportamento por parte dos colaboradores. Por outras palavras, o facto dos líderes inclusivos serem justos em relação às necessidades dos colaboradores da sua equipa e de comunicarem abertamente, desenvolvendo relações profissionais construtivas, origina confiança na liderança, o que, conseqüentemente, promove a mudança construtiva de comportamentos por parte dos colaboradores de uma organização (Younas et al., 2021).

Assim, deve ser criada uma cultura saudável, positiva, de suporte e de apoio para que os comportamentos de cidadania dos colaboradores aumentem (Kaur & Randhawa, 2021), sendo que o facto de existir uma crença firme na integridade comportamental dos líderes por parte dos colaboradores e uma liderança associada a comportamentos inclusivos, origina comportamentos positivos, ou seja, comportamentos de cidadania organizacional (Younas et al., 2021).

Importa, então, referir que de acordo com a Teoria da Pertença de Baumeister e Leary (1995), a liderança inclusiva tem tendência a estimular os colaboradores para que estes adotem comportamentos de cidadania organizacional, isto porque os colaboradores ao sentirem, graças ao seu líder, que pertencem à organização, começam a adotar mais comportamentos de cidadania organizacional, beneficiando a organização e os seus colegas de trabalho. Por outro lado, a teoria da troca social de Blau (1964) explica que o facto dos colaboradores sentirem que podem confiar nos seus líderes e que estes os apoiam, origina nos colaboradores

uma obrigação de os recompensar, demonstrando atitudes e comportamentos de cidadania organizacional.

Face à análise acima, surge a seguinte hipótese:

H2: A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com os Comportamentos de Cidadania Organizacional;

Líderes inclusivos promovem uma cultura de cooperação, o que faz com que os colaboradores se sintam mais envolvidos com as suas tarefas, mas também com a organização (Mansoor et al., 2021). Assim, os colaboradores com altos níveis de *engagement* com o seu trabalho encontram-se conectados com as suas funções, mas também absorvidos, totalmente imersos e cheios de energia (Bakker, 2011; Schaufeli & Salanova, 2006) e, como tal, são colaboradores que gostam de aprender e, ao mesmo tempo, desenvolvem as suas capacidades e cometem poucos erros (Schaufeli, 2021).

Neste sentido, colaboradores que possuem elevados níveis de *engagement* têm uma maior probabilidade de exibir comportamentos e de conduzir atividades que originem um desempenho inovador (Gupta et al., 2017), procurando estratégias para enfrentar obstáculos e desafios (Kwon & Kim, 2020). Significa isto que se for criado e estimulado um ambiente favorável ao *engagement* no trabalho, os colaboradores irão executar as suas tarefas de uma forma mais eficiente e eficaz (Yongxing et al., 2017) e, assim sendo, a organização sairá beneficiada (Schaufeli & Salanova, 2006).

Como tal, os líderes inclusivos devem incentivar o *engagement* no local de trabalho, adequando os colaboradores ao trabalho (Bao et al., 2021) e discutindo questões profissionais e sociais que os afetam para que os colaboradores se empenhem e exerçam mais energia no seu trabalho, o que se irá traduzir num aumento da sua produtividade (Vakira et al., 2022).

Significa isto que os líderes devem comprometer-se a adotar um estilo de liderança inclusivo, sendo, no entanto, necessário que a organização ofereça programas de formação, avalie o desempenho dos líderes e forneça um sistema de recompensas para que estes exibam abertura, acessibilidade e disponibilidade para com os colaboradores que têm a seu cargo

(Choi et al., 2015). Assim sendo, os líderes devem desenvolver as devidas habilidades de liderança inclusiva para que exista um maior incentivo e envolvimento por parte dos colaboradores (Qi et al., 2019). Se assim for, os colaboradores irão sentir o apoio organizacional e o seu *engagement* irá aumentar (Hudie et al., 2017).

Assim sendo, deduz-se a seguinte hipótese:

H3: A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com o Work engagement;

Tal como explicado anteriormente, a liderança inclusiva tem impacto no *work engagement* e, como tal, o *engagement* no local de trabalho tem emergido como um dos maiores impulsionadores do alto desempenho e tornou-se num elemento essencial para que uma organização alcance vantagem competitiva. Mas, importa também referir que para além da liderança inclusiva originar um maior *engagement* por parte dos colaboradores (Aslan et al., 2021), o *engagement* é um elemento essencial e um fator crítico para que estes alcancem um desempenho superior (Bakker et al., 2012; Cesário & Chambel, 2017).

Quer isto dizer que o *engagement* de um colaborador influencia a qualidade do seu desempenho individual dentro de uma organização (Satata, 2021). Isto porque um colaborador com altos níveis de *engagement* encontra-se totalmente envolvido, mas também apaixonado pelo seu trabalho e, como tal, acaba por adotar medidas que promovem o prestígio e os interesses da organização, fazendo um esforço extra para o melhorar o desempenho da organização (Tanwar, 2017)

Significa isto que aparenta existir uma relação entre a liderança inclusiva e o *work engagement* e, por sua vez, entre o *work engagement* e o desempenho dos colaboradores.

No entanto, parece também existir uma relação entre o *work engagement* e os comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que de acordo com Arokiasamy (2021), os colaboradores com altos níveis de *engagment* têm uma maior probabilidade de se envolverem em atividades de cidadania organizacional. O que significa que o *engagement* é um forte preditor de comportamentos de cidadania organizacional, fazendo com que os colaboradores adotem um comportamento extra-papel e se encontrem dispostos a ir mais além (Sahoo & Mohanty, 2019).

Por outras palavras, os colaboradores com altos níveis de *engagement* são mais propensos a adotar comportamentos de cidadania organizacional, demonstrando potencial para aumentar a eficácia organizacional através desse tipo de comportamentos (Rastogi, 2013), dado que se sentem comprometidos com a organização (Ullah et al., 2018). Significa isto que este tipo de comportamentos favoráveis, naturais e discricionários adotados por parte dos colaboradores acabam por impactar bastante os resultados e a eficiência de uma organização (Rahman et al., 2022).

Posto isto, as práticas de *engagement* entre colaboradores de uma organização parecem melhorar os comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que os colaboradores que exibem altos níveis de *engagement* contribuem com níveis mais altos de comportamentos de cidadania organizacional para a sua organização (Ariani, 2013).

Neste seguimento, propõem-se as seguintes hipóteses:

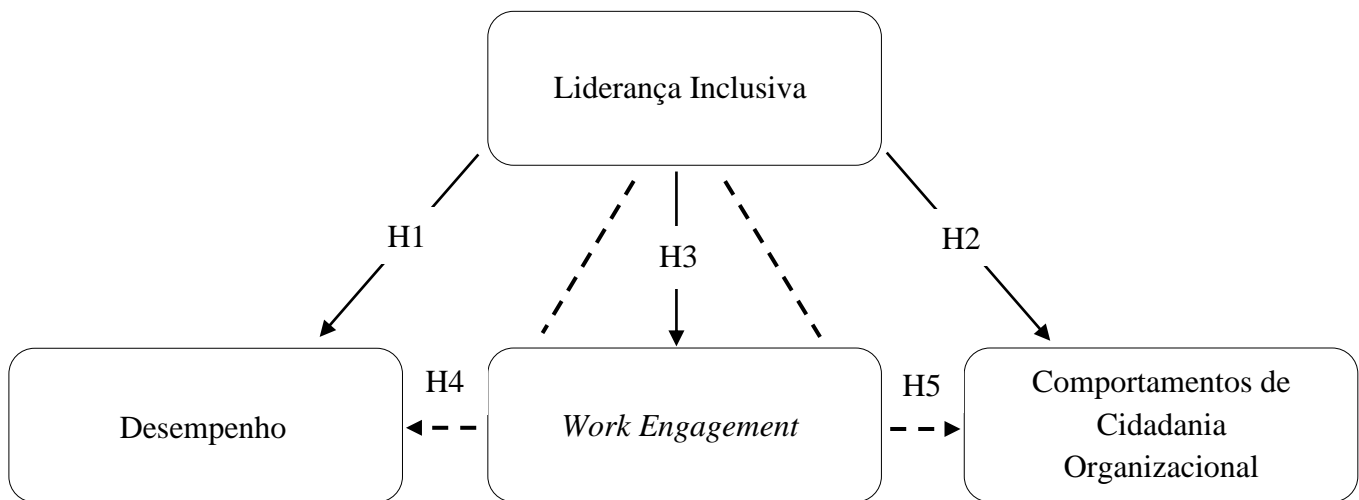
H4: O Work Engagement atua como mediador na relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos colaboradores;

H5: O Work Engagement atua como mediador na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional;

3.2. Modelo Conceitual de Investigação

Tendo por base as hipóteses apresentadas no ponto anterior, com este estudo pretende-se perceber se a Liderança Inclusiva se relaciona diretamente com os Comportamentos de Cidadania Organizacional, com o *Work Engagement* e com o Desempenho dos Colaboradores e se a variável *Work Engagement* atua como mediadora nestas duas relações. Como tal, propõe-se o seguinte modelo:

Figura 1- Modelo Conceitual de Investigação



4. Metodologia

No capítulo da Metodologia, é descrito o procedimento utilizado na recolha de dados, a estrutura dos questionários utilizados, mas também a caracterização da amostra e os instrumentos de medida utilizados para cada uma das variáveis alvo de estudo.

4.1. Procedimento

Utilizando a metodologia de dupla fonte, foram elaborados dois questionários distintos: o questionário A destinado aos líderes e o questionário B destinado aos colaboradores.

Assim, foi solicitado aos líderes que respondessem a um inquérito sobre cada um dos colaboradores inquiridos com questões relativas ao desempenho e aos comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores participantes e estes relativamente ao seu nível de envolvimento com o trabalho que desempenham e à sua perceção do estilo de liderança do seu líder. Importa também referir que ambos os questionários solicitavam informações relativas ao sexo, idade, habilitações literárias, carreira profissional e antiguidade na organização.

Para o efeito, foi enviado um email às chefias de diversos departamentos do Município de em estudo para que referissem o número de colaboradores dispostos a responder ao questionário, sendo que após receção de resposta positiva e quantitativa, foi atribuído um intervalo de números a cada chefia para que a cada número fosse associado um colaborador, garantindo-se a confidencialidade e o anonimato dos colaboradores inquiridos.

Assim, o investigador deslocou-se aos diversos serviços e entregou aos líderes um envelope com a palavra “CHEFIA” que continha as instruções de como proceder, assim como os questionários A numerados de acordo com o intervalo de números atribuídos (Anexo A). Foram também entregues às chefias envelopes, igualmente numerados, no canto superior direito, com os questionários B (Anexo B) para que os pudessem distribuir aos seus colaboradores e, conseqüentemente, o investigador os pudesse recolher, devidamente fechados, existindo sempre uma correspondência de questionários entre chefia-colaborador.

A distribuição e a recolha dos questionários foram realizadas entre dezembro de 2022 e fevereiro de 2023.

4.2. Amostra

Tendo em conta que a organização escolhida para realizar este estudo de caso foi um Município do Distrito de Leiria, foram inquiridos 164 colaboradores e 22 líderes dos vários departamentos e carreiras profissionais existentes na Autarquia.

Neste sentido, recolheu-se uma amostra de colaboradores que possuíam as seguintes características:

- 52,2% dos inquiridos são do sexo feminino e 47,8% do sexo masculino;
- A média de idades dos colaboradores é de 47,72 anos com um desvio padrão de 11,67;
- A antiguidade média na organização é de 12,38 anos com um desvio padrão de 10,80;
- Relativamente às habilitações literárias, 29% dos inquiridos possuem o ensino básico, 44,5% o ensino secundário, 21,9% licenciatura e 4,6% mestrado;
- Cerca de 46,2% dos colaboradores são Assistentes Operacionais, 38% são Assistentes Técnicos e 15,8% são Técnicos Superiores.

Em relação às chefias, estas apresentavam as seguintes características:

- 54,3% das chefias são do sexo feminino e 45,7% do sexo masculino;
- Relativamente à média de idades, verificou-se que a mesma é de 50,09 anos com um desvio padrão de 8,70;
- No que concerne à antiguidade média na organização, constatou-se que é de 23,34 anos com um desvio padrão de 10,75;
- Cerca de 6,2% das chefias possuem o ensino básico, 30,2% o ensino secundário, 42,8% licenciatura e 20,8% mestrado;
- Relativamente ao cargo, 6,2% das chefias são Encarregados Operacionais, 27,3% Coordenadores Técnicos, 24,8% Chefes de Serviço, 37,9% Chefes de Unidade e 3,8% Chefes de Divisão.

4.3. Instrumentos de Medida

Com o objetivo de testar as hipóteses propostas, foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas pela literatura.

No entanto, uma vez que apenas se utilizou uma versão traduzida por outros autores na medida dos comportamentos de cidadania organizacional, foi necessário seguir os passos de tradução e retrotradução de Brislin (1970) para as restantes variáveis. Assim sendo, primeiramente, a versão original foi traduzida para português. De seguida, a versão anteriormente traduzida foi revista por indivíduos bilíngues que fizeram a tradução reversa para a língua original e, por fim, a versão original e a versão traduzida pelos indivíduos bilíngues foram comparadas e discutidas.

4.3.1. Liderança Inclusiva

Com o objetivo de medir a variável “Liderança Inclusiva” foi utilizada a escala de nove itens desenvolvida por Carmeli et al. (2010). Assim, a *Inclusive Leadership Scale* tem em conta as três dimensões da variável, nomeadamente a abertura, a acessibilidade e a disponibilidade do líder, tendo os inquiridos utilizado uma escala *Likert* de 7 pontos, em que 1 significa “Nunca” e 7 “Sempre”.

Tabela 1 – *Inclusive Leadership Scale*

Itens
O meu líder:
1. Está disponível para ouvir as minhas ideias e opiniões.
2. Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.
3. Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.
4. Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.
5. É uma “presença” contínua na minha equipa- alguém que está prontamente disponível.

6. Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).
 7. Ouve os meus pedidos.
 8. Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.
 9. Está recetivo para discutir problemas que surgem.
-

4.3.2. *Work Engagement*

Para medir a variável “*Work Engagement*” utilizou-se a *Utrecht Work Engagement Scale-9* desenvolvida por Schaufeli e Bakker (2003), sendo que esta versão curta da escala original é composta por 9 itens distribuídos tendo em conta as três componentes da variável: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006). Assim, as respostas basearam-se novamente numa escala de *Likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 a “Sempre”.

Tabela 2 - *Utrecht Work Engagement Scale-9*

Itens
1. No meu trabalho, sinto-me com muita energia.
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso, isto é, confiante nas tarefas que desempenho.
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
4. O meu trabalho inspira-me.
5. Quando me levanto de manhã, tenho gosto em ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
7. Estou orgulhoso do trabalho que faço.
8. Estou imerso (concentrado, absorvido) no meu trabalho.
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho (não dou pelo tempo passar).

4.3.3. Comportamentos de Cidadania Organizacional

Para medir os comportamentos de cidadania organizacional utilizou-se a escala de Rego et al. (2010) de 17 itens, elaborada com base em Konovsky e Organ (1996). Esta escala avalia as cinco dimensões da variável: o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a virtude cívica e a

conscienciosidade. Utilizou-se, mais uma vez, uma escala *Likert* de 7 pontos em que 1 significa “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador” e 7 “A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador”.

Tabela 3 – Escala Comportamentos de Cidadania Organizacional

Itens
O colaborador:
1. Ajuda os outros colaboradores a tornarem-se mais produtivos.
2. Ajuda os colegas quando eles se encontram sobrecarregados de trabalho.
3. Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.
4. Partilha o seu trabalho /dados com os colegas quando necessário, de forma a ajudá-los.
5. Tolerar os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem.
6. Queixa-se bastante de assuntos triviais (ou seja, de reduzida importância).
7. Evidencia má-vontade quando ocorrem mudanças introduzidas pela Gestão da organização.
8. Apenas pensa nos seus próprios problemas de trabalho e nunca nos dos seus colegas.
9. Respeita os direitos e as regalias dos outros colaboradores.
10. Evita criar problemas às outras pessoas.
11. Não abusa dos seus direitos e regalias.
12. É sempre pontual.
13. A sua assiduidade encontra-se acima da média (é raro faltar ao trabalho).
14. Avisa com antecedência quando não lhe é possível comparecer ao trabalho.
15. Mantém-se informado relativamente aos acontecimentos que ocorrem na organização.
16. Fornece sugestões para melhorar os procedimentos e o funcionamento da organização.
17. Preocupa-se em preservar a imagem da organização.

4.3.4. Desempenho dos Colaboradores

Para os líderes avaliarem o desempenho dos seus colaboradores foi utilizada a escala de Farh e Cheng (1997). Para o efeito, utilizou-se uma escala *Likert* de 7 pontos em que 1 corresponde “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador” e 7 “A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador”.

Tabela 4 – Escala Desempenho dos Colaboradores

Itens
O colaborador:
1. Contribui significativamente para o desempenho geral da nossa unidade de trabalho.
2. Conclui sempre as suas tarefas no prazo estabelecido.
3. É um dos melhores colaboradores da nossa unidade de trabalho.
4. Demonstra um desempenho que corresponde/atende às minhas expectativas.

4.4. Consistência Interna dos Instrumentos de Medida

Com o objetivo de avaliar a consistência interna dos instrumentos de medida utilizados, a fiabilidade foi calculada em cada uma das escalas, recorrendo-se, para o efeito, ao Alfa de *Cronbach* (α). Assim sendo, as quatro variáveis analisadas (Liderança Inclusiva, Desempenho, Comportamentos de Cidadania Organizacional e *Work Engagement*) apresentam uma consistência interna muito boa, dado que o coeficiente pode variar entre 0 e 1 e que segundo Pestana & Gageiro (2008), um coeficiente superior a 0,90 revela uma consistência interna considerada muito boa, conforme se pode verificar na tabela 5 e no quadro 1.

Tabela 5 – Consistência Interna dos Instrumentos de Medida

Variáveis	Alfa de Cronbach	Número de itens
LI	0,964	9
DC	0,948	4
CCO	0,912	17
WE	0,933	9

Quadro 1 - Valores do Alfa de Cronbach e Respetiva Consistência Interna

Alfa de Cronbach	Consistência Interna
> 0,90	Muito Boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Razoável
0,60 – 0,70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

5. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo serão analisados os resultados dos dados recolhidos, de forma a perceber a relação entre as variáveis em estudo. Para o efeito, serão analisadas as médias, os desvios-padrão, as medianas, os mínimos, os máximos e os coeficientes de correlação de Spearman entre as variáveis em estudo, sendo que posteriormente as hipóteses apresentadas no ponto 2.5. serão testadas com recurso à análise das regressões lineares.

5.1. Médias, Desvios-Padrão, Medianas, Mínimos, Máximos e Coeficientes de Correlação

Na tabela 6 é possível verificar as médias, os desvios-padrão, as medianas, os mínimos e os máximos das variáveis em análise. Significa isto que a Liderança Inclusiva apresenta uma média de 5.647 com um desvio-padrão de 1.324. Por outro lado, apresenta uma mediana de 6.00, um valor mínimo de 1.00 e um valor máximo correspondente a 7.00.

Relativamente ao Desempenho, este possui uma média de 5.438 com um desvio-padrão igual a 1.085, mas também uma mediana de 5.625, um mínimo de 2.50 e um máximo de 7.00.

Já os Comportamentos de Cidadania Organizacional evidenciam uma média de 5.316 com um desvio-padrão correspondente a 0.773, assim como uma mediana de 5.412, um mínimo de 3.18 e um máximo de 7.00.

Por último, o *Work Engagement* apresenta uma média de 5.514 (desvio-padrão=1.073), uma mediana de 5.667, um valor mínimo igual a 2.22 e um valor máximo de 7.00.

Assim sendo, tendo em conta que foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos, é possível constatar que as médias das respostas dos inquiridos se encontram acima do ponto médio da respetiva escala.

Tabela 6 – Médias, Medianas, Mínimos, Máximos e Desvios-Padrão

Variáveis	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
LI	5,647	6,00	1,00	7,00	1,324
DC	5,438	5,625	2,50	7,00	1,085
CCO	5,316	5,412	3,18	7,00	0,773
WE	5,514	5,667	2,22	7,00	1,073

Relativamente às correlações entre as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* que pode variar entre -1 e 1, sendo que a relação linear entre as variáveis é mais forte quando o valor se encontra mais próximo de -1 (inversamente relacionadas) ou de 1 (diretamente relacionadas). Se o valor se encontrar perto do 0, significa que a relação entre as variáveis é fraca, não existindo relação linear (Akoglu, 2018).

A tabela 7 apresenta os coeficientes de *Spearman* das variáveis Liderança Inclusiva, Desempenho dos Colaboradores, Comportamentos de Cidadania Organizacional e *Work Engagement*. Das variáveis sociodemográficas, as Habilitações dos Colaboradores e Habilitações das Chefias foram as que mais se correlacionavam com as variáveis em estudo, por isso, foram incluídas na matriz de correlações.

Assim sendo, espera-se que os líderes com habilitações mais elevadas adotem comportamentos mais inclusivos e, por sua vez, presume-se que os colaboradores com níveis habilitacionais superiores valorizem mais esse tipo de comportamentos por parte dos seus líderes e, conseqüentemente, o seu desempenho melhore, assim como os seus comportamentos de cidadania e os seus níveis de *work engagement*.

Tabela 7 – Coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6
1	Liderança Inclusiva	-					
2	<i>Work Engagement</i>	0,554**	-				
3	Desempenho dos Colaboradores	0,369**	0,320**	-			
4	Comportamentos de Cidadania Organizacional	0,253**	0,071	0,580**	-		
5	Habilitações dos Colaboradores (a)	-0,069	-0,441**	-0,062	0,362**	-	
6	Habilitações das Chefias (a)	-0,051	-,203*	-0,199*	0,232**	0,453**	-

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

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

(a) 1: Ensino Básico; 2: Ensino Secundário; 3: Licenciatura; 4: Mestrado; 5: Doutoramento

Assim sendo, é possível verificar que a variável Liderança Inclusiva encontra-se significativamente e positivamente correlacionada com o *Work Engagement* ($\rho=0,554^{**}$), com o Desempenho dos Colaboradores ($\rho=0,369^{**}$) e com os Comportamentos de Cidadania Organizacional ($\rho=0,253^{**}$), o que significa que quanto mais inclusivo for o estilo de liderança de um líder, maior é a probabilidade de os colaboradores possuírem altos níveis de *engagement*, um melhor desempenho e adotarem mais comportamentos de cidadania organizacional.

Por sua vez, os colaboradores que evidenciam um melhor desempenho são colaboradores que possuem maiores níveis de comportamentos de cidadania organizacional ($\rho=0,580^{**}$) e de *work engagement* ($\rho=0,320^{**}$).

5.2. Relação entre as variáveis em análise

O presente estudo de caso tem como objetivo analisar as relações entre a variável Liderança Inclusiva e as variáveis *Work Engagement*, Desempenho e Comportamentos de Cidadania Organizacional. No entanto, pretende-se também avaliar se a variável *Work Engagement* atua como variável mediadora na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores.

Para o efeito, recorreu-se à análise dos dados através do modelo de regressão linear, sendo que para poder ser utilizado é necessário validar um conjunto de pressupostos, nomeadamente a normalidade, a homocedasticidade e a ausência de autocorrelação dos resíduos. Assim sendo, a normalidade e a homocedasticidade foram validadas e verificadas. No entanto o pressuposto da ausência de autocorrelação dos resíduos não foi realizado, dado que os dados recolhidos no presente estudo de caso foram recolhidos apenas num momento.

Posto isto, de forma a avaliar as hipóteses mencionadas no capítulo da Formulação de Hipóteses e conforme referido anteriormente neste capítulo, no ponto anterior, as variáveis Habilidades dos Colaboradores e Habilidades das Chefias foram utilizadas para controlar o seu efeito juntamente com as estimativas de regressão efetuadas. Isto porque se estima que os líderes com habilidades mais elevadas sejam líderes mais inclusivos, o que, por sua vez, poderá conduzir a uma maior valorização por parte dos colaboradores com níveis habilitacionais superiores e, conseqüentemente, tanto o seu desempenho, como os seus comportamentos de cidadania e os seus níveis de *work engagement* aumentem.

Neste sentido, primeiramente serão testadas as hipóteses com relações diretas e de seguida, as hipóteses com relações mediadas.

Para as relações de mediação, foram seguidos os passos determinados por Baron & Kenny (1986), devendo verificar-se a existência de uma relação significativa nas relações estimadas que se referem de seguida:

1. A variável independente deve prever a variável dependente;
2. A variável independente deve prever a variável mediadora;
3. A variável mediadora deve prever a variável dependente.

Assim, para que exista mediação entre as variáveis, nos resultados deverá ser possível constatar que:

- a) Na primeira equação de regressão, a variável independente influencia significativamente a variável dependente;
- b) Na segunda equação de regressão, a variável independente influencia significativamente a variável mediadora;
- c) Na terceira equação de regressão, a variável mediadora deve influenciar significativamente a variável dependente;
- d) A variável preditora deve reduzir-se a zero ou baixar a relação significativa com a variável dependente e, simultaneamente, a variável mediadora deve manter uma relação significativa com a variável dependente na última equação de regressão. Assim sendo, existe mediação total quando o poder preditivo da variável independente deixa de ser significativo junto da variável dependente, reduzindo-se a zero e, paralelamente, a variável mediadora apresenta uma relação significativa com a variável dependente. Por sua vez, existe mediação parcial quando, apesar de a significância baixar, o valor da variável independente mantém-se significativo junto da variável dependente e, ao mesmo tempo, a variável mediadora apresenta uma relação significativa com a variável dependente.

5.2.1. Relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Desempenho dos Colaboradores

Relativamente à Hipótese 1 que previa que a Liderança Inclusiva se relacionava positivamente com o Desempenho dos Colaboradores, é possível verificar que, conforme a tabela 8, a relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores revelou-se significativa e positiva ($\beta = 0,311$; sig. = 0,000), indo ao encontro da hipótese formulada e, como tal, a hipótese 1 é suportada.

Tabela 8 – Relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores

	β	Sig.	R ² Ajustado
Habilitações do Colaborador	0,080	0,465	0,167
Habilitações da Chefia	-0,275	0,013	
Liderança Inclusiva	0,311	0,000	

a. Variável Dependente: Desempenho

Importa, então, referir que o facto de um líder ser inclusivo aumenta o desempenho dos colaboradores de uma organização, sendo que o Desempenho é explicado 16,7% pela Liderança Inclusiva.

5.2.2. Relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional

No que concerne à Liderança Inclusiva e aos Comportamentos de Cidadania Organizacional, a segunda hipótese pretendia avaliar se existe uma relação positiva entre estas duas variáveis. Assim, a relação em causa é uma relação significativa e, ao mesmo tempo, positiva ($\beta = 0,184$; sig. = 0,000), conforme se pode verificar na tabela 9.

Significa isto que a segunda hipótese é confirmada e que os Comportamentos de Cidadania Organizacional são 18,2% explicados pela Liderança Inclusiva e, como tal, é possível concluir que os comportamentos de cidadania organizacional aumentam se o líder de uma organização evidenciar uma liderança inclusiva.

Tabela 9 – Relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

	β	Sig.	R ² Ajustado
Habilitações do Colaborador	0,317	0,000	0,182
Habilitações da Chefia	0,064	0,424	
Liderança Inclusiva	0,184	0,000	

a. Variável Dependente: Comportamentos de Cidadania Organizacional

5.2.3. Relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável *Work Engagement*

A terceira hipótese propunha que a Liderança Inclusiva tinha um efeito positivo no *Work Engagement* e, como tal, através da tabela 10, constata-se que a hipótese 3 é verificada ($\beta = 0,469$; sig. = 0,000) e que 49,8% do *Work Engagement* é explicado pela Liderança Inclusiva.

Tabela 10 – Relação entre a Liderança Inclusiva e o *Work Engagement*

	β	Sig.	R ² Ajustado
Habilitações do Colaborador	-0,482	0,000	0,498
Habilitações da Chefia	0,007	0,932	
Liderança Inclusiva	0,469	0,000	

a. Variável Dependente: *Work Engagement*

Posto isto, podemos verificar que quanto maior for a perceção de liderança inclusiva por parte dos colaboradores, maiores serão os seus níveis de *engagement*.

5.2.4. O papel mediador da variável *Work Engagement* na relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Desempenho dos Colaboradores

Na quarta hipótese, pretende-se avaliar se a variável *Work Engagement* atua como mediadora na relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Desempenho dos Colaboradores.

Como tal, tendo em conta que as Hipóteses 1 e 3 - que previam uma relação positiva entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores e entre a Liderança Inclusiva e o *Work Engagement* – se verificaram, é necessário, então, estimar uma regressão prevendo a predição da Liderança Inclusiva e do *Work Engagement* junto do Desempenho dos Colaboradores, seguindo os passos estipulados por Baron & Kenny (1986).

Assim sendo, de acordo com a tabela 11, verifica-se que quando o efeito do *Work Engagement* é estimado em regressão conjunta com a Liderança Inclusiva, a Liderança Inclusiva mantém uma relação significativa e positiva com o Desempenho dos Colaboradores com um β de 0,230 e um sig. de 0,005 (vs o $\beta = 0,311$ e o sig. = 0,000 apresentado na validação da Hipótese 1). No entanto, o *Work Engagement* não demonstra uma relação significativa com o Desempenho dos Colaboradores ($\beta = 0,174$; sig. = 0,108).

Posto isto, os resultados acima descritos indicam que não existem bases para defender e confirmar a hipótese número 4 que previa uma mediação total do *Work Engagement* na relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores.

Tabela 11 – O papel mediador do *Work Engagement* na relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores

	β	Sig.
1		
Habilitações do Colaborador	0,080	0,465
Habilitações da Chefia	-0,275	0,013
Liderança Inclusiva	0,311	0,000
2		
Habilitações do Colaborador	0,164	0,176
Habilitações da Chefia	-0,276	0,012
Liderança Inclusiva	0,230	0,005
<i>Work Engagement</i>	0,174	0,108

a. Variável Dependente: Desempenho

5.2.5. O papel mediador da variável *Work Engagement* na relação entre a variável Liderança Inclusiva e a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional

Na hipótese número 5, pretende-se avaliar se existe um efeito de mediação da variável *Work Engagement* na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional dos Colaboradores.

Assim, uma vez que as hipóteses 2 e 3 se verificaram e que estas confirmaram que existe uma relação positiva entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e entre a Liderança Inclusiva e o *Work Engagement*, respetivamente, é necessário estimar uma regressão que prevê a predição da Liderança Inclusiva e do *Work Engagement* junto dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, utilizando novamente os passos estabelecidos por Baron & Kenny (1986).

Neste sentido, verifica-se, conforme tabela 12, que quando o efeito do *Work Engagement* é estimado em regressão conjunta com a Liderança Inclusiva, esta última deixa de ter uma

relação significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional ($\beta= 0,112$; sig. =0,057 vs $\beta=0,184$; sig. =0,000 apresentados na validação da Hipótese 2) e, por sua vez, o *Work Engagement* apresenta uma relação significativa e positiva com os Comportamentos de Cidadania Organizacional ($\beta= 0,153$; sig. =0,052).

Tabela 12 – O papel mediador do *Work Engagement* na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

	β	Sig.
1		
Habilitações do Colaborador	0,317	0,000
Habilitações da Chefia	0,064	0,424
Liderança Inclusiva	0,184	0,000
2		
Habilitações do Colaborador	0,391	0,000
Habilitações da Chefia	0,063	0,0428
Liderança Inclusiva	0,112	0,057
<i>Work Engagement</i>	0,153	0,052

a. Variável Dependente: Comportamentos de Cidadania Organizacional

Assim sendo, a verificação dos resultados acima mencionados evidencia que existe um efeito de mediação total da variável *Work Engagement* na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, o que significa que a hipótese 4 “*O Work Engagement* atua como mediador na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional” se confirma. No entanto, de forma a complementar a análise efetuada, foi realizado o teste de Sobel (Sobel, 1982) que confirmou, mais uma vez, o efeito de mediação da variável *Work Engagement* na relação apresentada ($Z=3.8152$; $P. sig=0,0001$).

5.2.6. Síntese

Quadro 2 – Validação das Hipóteses de Investigação

Hipóteses	Validação
<i>H1: A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com o Desempenho dos colaboradores;</i>	✓
<i>H2: A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com os Comportamentos de Cidadania Organizacional;</i>	✓
<i>H3: A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com o Work Engagement;</i>	✓
<i>H4: O Work Engagement atua como mediador na relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos colaboradores;</i>	✗
<i>H5: O Work Engagement atua como mediador na relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.</i>	✓

6. Conclusão

No último capítulo são apresentadas as considerações finais que resultaram do presente estudo, assim como as implicações para a gestão, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações na área.

6.1. Considerações Finais

O objetivo do presente estudo de caso passava por analisar o efeito da Liderança Inclusiva no Desempenho dos Colaboradores, no seu nível de *Work Engagement* e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional, de forma a perceber se existiam ligações diretas entre a Liderança Inclusiva e as três variáveis mencionadas e, ao mesmo tempo, uma relação de mediação da variável *Work Engagement* entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores e entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Assim sendo, foram verificadas quatro das cinco hipóteses apresentadas no capítulo da Formulação de Hipóteses.

Na Hipótese 1 previa-se que quanto maior fosse a perceção de liderança inclusiva por parte dos colaboradores de uma organização, melhor seria o seu desempenho, ou seja, se os colaboradores sentissem que tinham perante si um líder inclusivo, acabariam por se esforçar mais nas suas tarefas de trabalho e, conseqüentemente, o seu desempenho aumentaria, existindo um maior benefício para a organização. Assim, uma vez que no resultado da regressão linear foi possível verificar que a variável Liderança Inclusiva apresenta um efeito positivo na variável Desempenho, a hipótese foi confirmada, indo ao encontro de estudos anteriores (Qi & Liu, 2017; Randel et al., 2018).

Relativamente à segunda hipótese, - em que se previa que os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores iriam aumentar se estes percecionassem que o seu líder era um líder inclusivo – a mesma foi confirmada. Assim, a Liderança Inclusiva apresentou uma relação positiva com a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional, o que significa que o facto de os colaboradores confiarem no seu líder acaba por originar

comportamentos mais positivos no seio organizacional. Como tal, os resultados apresentados vão ao encontro de estudos realizados anteriormente (Younas et al., 2021; Kaur & Randhawa, 2021).

Com a terceira hipótese estimava-se que a liderança inclusiva originaria maiores níveis de *engagement* por parte dos colaboradores de uma organização, uma vez que se previa que os colaboradores se sentiam mais envolvidos e comprometidos com o seu trabalho quando acreditavam que o seu líder os apoiava, ouvia e incluía. Neste sentido, a análise dos dados veio confirmar isso mesmo, isto porque se verificou que entre a Liderança Inclusiva e o *Work Engagement* existe uma associação positiva, conforme se verificou em estudos anteriores (Mansoor et al., 2021; Bao et al., 2021).

A primeira hipótese de mediação apresentada, a hipótese 4, previa que a variável *Work Engagement* iria atuar como mediadora na relação entre a Liderança Inclusiva e o Desempenho dos Colaboradores, no entanto, a mesma não se verificou, uma vez que o *Work Engagement* não apresentou uma relação significativa com o Desempenho dos Colaboradores, o que não permitiu que houvesse uma mediação por parte da variável *Work Engagement* na relação apresentada.

Por último, a quinta hipótese estimava que a relação entre a Liderança Inclusiva e os Comportamentos de Cidadania Organizacional iria ser mediada pela variável *Work Engagement* e, através da utilização da regressão linear e do teste de Sobel, foi possível confirmar esta hipótese. Como tal, é possível constatar que a liderança inclusiva origina um maior *engagement* por parte dos colaboradores de uma organização que, consequentemente, origina um maior número de comportamentos de cidadania organizacional. Por outras palavras, quanto mais um líder for inclusivo, mais esforço, energia e dedicação o colaborador irá investir nas suas tarefas e tal facto, irá originar a adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte do colaborador.

Assim sendo, apesar de uma das hipóteses formuladas não se ter verificado, é importante que fique a ideia de que uma organização que possui líderes inclusivos, possui também colaboradores mais dedicados, mais comprometidos/envolvidos, mais propensos a ter comportamentos positivos no seio organizacional e um melhor desempenho.

6.2. Implicações para a Gestão

Atualmente, o setor público apresenta uma maior transparência a todos os níveis, seja por razões legais, políticas, éticas ou morais e, associado a esse facto, os Municípios esperam, cada vez mais, que lhes seja fornecido um serviço público de qualidade.

Neste sentido, é crucial que os gestores das organizações públicas compreendam o papel da liderança inclusiva no correto exercício das funções públicas. Isto porque um líder ao demonstrar abertura, acessibilidade e disponibilidade perante os seus colaboradores, acaba por originar um maior envolvimento, um melhor desempenho e um aumento dos comportamentos positivos no local de trabalho, o que se irá traduzir numa maior satisfação por parte dos cidadãos.

Como tal, as organizações, tanto públicas, como privadas, devem incentivar e desenvolver uma cultura de inclusão para que os colaboradores que delas fazem parte se sintam incluídos e, conseqüentemente, deem o melhor de si em prol do sucesso e da boa imagem da organização.

Neste sentido, os departamentos de recursos humanos das organizações, públicas e privadas, devem apoiar os líderes no desenvolvimento das devidas habilidades e competências de liderança inclusiva, nomeadamente através de formação, *coaching* e programas de treino (Korkmaz et al., 2022), para que os líderes valorizem a verdadeira importância da inclusão no seio organizacional (Song et al., 2022, Qi et al., 2019).

Assim sendo, o presente estudo poderá apresentar um grande contributo para que exista uma melhor compreensão dos benefícios que uma liderança inclusiva traz para as organizações, uma vez que comprovou que a liderança inclusiva influencia positivamente o nível de *engagement*, o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores.

Como tal, tendo em conta os resultados do presente estudo, se uma organização possuir líderes inclusivos, a organização sairá beneficiada, o que significa que estes resultados merecem a atenção e a reflexão dos gestores das organizações.

6.3.Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futuras

O presente estudo possui limitações que poderão servir de recomendações para futuras investigações.

Em primeiro lugar, foi recolhida uma amostra de conveniência, sendo que 164 inquiridos se considera uma amostra reduzida. Tal deveu-se ao facto de ser um estudo com recurso ao método de dupla fonte que implica grande exigência nos procedimentos adotados. Contudo, conseguimos através desta metodologia reduzir os riscos da variância do método comum (Podsakoff et al., 2003), o que constitui uma mais-valia neste estudo.

Outra limitação traduz-se no facto de apenas se terem considerado colaboradores e líderes de uma única entidade e não uma variedade de entidades de diferentes setores de atividade, o que traria outra robustez aos resultados.

Face às limitações acima descritas, seria interessante que em estudos futuros se utilizasse uma amostra maior e mais diversificada para uma análise mais completa e passível de generalização.

Seria também interessante fazer uma comparação entre vários Municípios do País, de forma a tentar perceber em que regiões do País os líderes são considerados mais inclusivos e, conseqüentemente, compreender em que regiões os colaboradores apresentam um maior nível de *engagement*, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional.

Por outro lado, comparar os resultados do setor público com os resultados do setor privado poderia trazer resultados igualmente interessantes.

Posto isto, apesar das limitações apresentadas, esperamos, de alguma forma, ter contribuído para um maior enriquecimento da literatura e ter aberto um caminho para novos estudos na área.

Bibliografia

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), 91-93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee *engagement*, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Arokiasamy, A. R. A. (2021). Exploring the Impact of *Work engagement*, Organizational Citizenship Behaviour, and the Moderating Role of Office Design on Workplace Sustainability in Vietnam. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(13), 6977-6993.
- 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*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- ASLAN, H., MERT, I. S., & SEN, C. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on the *Work engagement: An Empirical Study from Turkey*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169-178. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0169>
- ASSAD, M. A., & MOHAMMED, D. 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/ Vol*, 27(3), 2086. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.257>
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International review of management and business research*, 2(1), 168.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of *work engagement*. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of *work engagement*. *Career development international*. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on *work engagement*. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 181-196. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. T. (2012). *Work engagement*, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and *work engagement*: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2021). Inclusive leadership and employee *work engagement*: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York, New York, NY: John Wiley and Sons*.

Booyesen, L. (2013). The development of inclusive leadership practice and processes. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 296-329. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch10>

Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29.

Bourke, J., Titus, A., & Espedido, A. (2020). The key to inclusive leadership. *Harvard Business Review*, 6.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and *work engagement* to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 339-356. <https://doi.org/10.1348/096317902320369749>

Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Stoverink, A. C., Park, H. H., Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2022). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 10366

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and *work engagement*: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>

Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career development international*, 21(2), 125–143. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2015-0045>

Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.

Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>

Edirisooriya, W. A. (2014, February). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics* (Vol. 26, No. 1, pp. 311-318).

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.

Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Darvishi, S. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9).

Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (1997). Modesty bias in self-rating in Taiwan: Impact of item wording, modesty value, and self-esteem. *Chinese Journal of Psychology*.

Farooq, M., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and feedback on employee performance. *Far east journal of psychology and business*, 5(1), 23-33.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.

Geldenduys, M., Taba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, *work engagement* and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>

Gordon, S., & Adler, H. (2022). Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' *work engagement* and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103211. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103211>

Gupta, V., Singh, S., & Bhattacharya, A. (2017). The relationships between leadership, *work engagement* and employee innovative performance: Empirical evidence from the Indian R&D context. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750055. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500554>

Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).

Hernaus, T., Černe, M., & Vujčić, M. T. (2022). Leader–member innovative work behavior (in) congruence and task performance: The moderating role of *work engagement*. *European Management Journal*.

Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.

Hudie, X., Yun, C., & Fuqiang, Z. (2017, July). Inclusive leadership, perceived organizational support, and *work engagement*: the moderating role of leadership-member exchange relationship. In *2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)* (pp. 239-243). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/snec-17.2017.48>

Hundschell, A., Backmann, J., Tian, A. W., & Hoegl, M. (2022). Leaders' cultural gap bridging behaviors and subordinates' *work engagement* in multinational teams. *Journal of International Management*, 28(3), 100916. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100916>

Ibrahim, M., & Brobbey, V. A. (2015). Impact of motivation on employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 1218-1237.

Jha, S., & Jha, S. (2010). Determinants of organizational citizenship behaviour: A review of literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2).

Kaur, K., & Randhawa, G. (2021). Exploring the influence of supportive supervisors on organisational citizenship behaviours: Linking theory to practice. *IIMB Management Review*, 33(2), 156-165. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.012>

Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347-359.

Khan, K. T., & Jabeen, S. (2019). Investigating the impact of workplace diversity on organizational citizenship behavior: the mediating role of inclusion. *Journal of Management and Research*, 6(2), 18-50. <https://doi.org/10.29145/jmr/62/060202>

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)

Korkmaz, A. V., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*.

Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2021). Organizational inclusion and leadership in times of global crisis. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(1), 93-112.

Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee *engagement* and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>

Li, Y., & Wang, F. (2022). Challenge stressors from using social media for work and change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of public service motivation and job involvement. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101741. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101741>

Lim, S. E. (2022). Job crafting to innovative and extra-role behaviors: A serial mediation through fit perceptions and *work engagement*. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103288. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103288>

Lin, H. (2018). The effect of inclusive leadership on employees' procrastination. *Psychology*, 9(04), 714. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.94045>

Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Abdul Wahab, S. (2021). Does inclusive leadership incite innovative work behavior?. *Human Systems Management*, 40(1), 93-102. <https://doi.org/10.3233/HSM-200972>

Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126. <https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee *engagement*: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>

Mert, I. S. The Effect of Inclusive Leadership on Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: An Empirical Study from Turkey.

Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through

status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A., & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2). <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>

Nieto, A., Contador, I., Palenzuela, D. L., Ruisoto, P., Ramos, F., & Fernández-Calvo, B. (2022). The distinctive role of grounded optimism and resilience for predicting burnout and work engagement: a study in professional caregivers of older adults. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 100, 104657. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2022.104657>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.

Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: (Second Edi, Vol. 17)*.

Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 15S-29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>

Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: the mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2, 8. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2017.00008>

Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>

Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of *work engagement*. *Heliyon*, e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Rastogi, A. K. P. G. R. (2013). Employee *engagement* and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior

Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>

SAHOO, S. R., & MOHANTY, S. (2019). Impact of Employee *Engagement* on Organizational Citizenship Behavior. An Overview. *Revista Espacios*, 40(06).

Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2022). How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 100914. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100914>

Satata, D. B. M. (2021). Employee *engagement* as an effort to improve work performance: literature review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41-49. <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i1.152>

Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee *work engagement*: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>

Schaufeli, W. (2012). *Work engagement*: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote *Work engagement*?. *Frontiers in psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and *engagement*: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring *work engagement*: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). *Work engagement*: An emerging psychological concept and its implications, Research in social Issues in Management”, Vol, 5: Managing Social and Ethical Issues in Organizations. *Greenwich, CT: Information Age Publishers*.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and *work engagement*, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht *work engagement* scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of *work engagement* with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of *engagement* and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 100902.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of management studies*, 47(7), 1219-1247.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>

Song, J., Wang, D., & He, C. (2022). Why and when does inclusive leadership evoke employee negative feedback-seeking behavior?. *European Management Journal*.

Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>

Tanwar, A. (2017). Impact of employee *engagement* on performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(5), 239845.

Ullah, P. S., Jamal, W., & Naeem, M. (2018). The Relationship of Employee *Engagement*, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Jinnah Business Review*, 6(1), 35-41. <https://doi.org/10.53369/ZHCF6210>

Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2022). The effect of inclusive leadership on employee *engagement*, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, (ahead-of-print).

Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth-a managerial perspective. *Procedia economics and finance*, 3, 660-665. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00211-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00211-0)

Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and *work engagement* in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>

Wang, D., Ma, E., Kim, Y. S., Liu, A., & Berbekova, A. (2021). From good soldiers to happy employees: Exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 570-579. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.005>

Yadav, P., & Punia, B. K. (2013). Organisational citizenship behavior: A review of antecedent, correlates, outcomes and future research directions. *International Journal of Human Potential Development*, 2(2), 1-19.

Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>

Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de*

Psicología/Annals of Psychology, 33(3), 708-713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>

Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Zaffar, M. A. (2021). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(1), 42-52. <https://doi.org/10.1002/cjas.1586>

Zammiti, A., Russo, A., Magnano, P., & Guarnera, M. (2022). *Work engagement* as a Moderating Factor between Positive Attitude toward Smart Working and Job and Life Satisfaction. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(7), 781-791. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12070057>

Anexos

Nos anexos encontram-se dois inquéritos, nomeadamente o inquérito realizado aos líderes e o inquérito realizado aos colaboradores (Anexo A e B, respetivamente).

Anexo A – Inquérito Líderes



O presente questionário realiza-se no âmbito de um estudo académico integrado no Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e pretende analisar o impacto da liderança inclusiva no desempenho dos colaboradores. Para o efeito, solicito que avalie alguns dos colaboradores que tem sob a sua alçada.

Assim, utilizando o intervalo de números - , agradeço que atribua um número a cada um dos colaboradores que pretende avaliar para que os consiga identificar ao **responder ao questionário A** e para que **possa entregar o envelope com o número correspondente** a cada um dos colaboradores, de acordo com a numeração atribuída por si e de forma a garantir a correspondência de inquéritos entre chefia-colaborador.

A título de exemplo:

0998 – Colaborador X

0999 – Colaborador Y

A chefia deve, então, responder aos questionários 0998A e 0999A e entregar aos colaboradores X e Y o envelope com o número correspondente para que os colaboradores possam responder ao questionário B.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Rafaela Araújo – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

A

Refira em que medida as seguintes afirmações **se aplicam ao seu colaborador**. Utilize, por favor, a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta (de 1 a 7).

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	A afirmação não se aplica	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se bastante	A afirmação aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5	6	7

O colaborador:

Contribui significativamente para o desempenho geral da nossa unidade de trabalho.	<input type="checkbox"/>
Conclui sempre as suas tarefas no prazo estabelecido.	<input type="checkbox"/>
É um dos melhores colaboradores da nossa unidade de trabalho.	<input type="checkbox"/>
Demonstra um desempenho que corresponde/atende às minhas expectativas.	<input type="checkbox"/>

Utilize novamente a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta (de 1 a 7), referindo em que medida as seguintes afirmações **se aplicam ao seu colaborador**.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	A afirmação não se aplica	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se bastante	A afirmação aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5	6	7

O colaborador:

Ajuda os outros colaboradores a tornarem-se mais produtivos.	<input type="checkbox"/>
Ajuda os colegas quando eles se encontram sobrecarregados de trabalho.	<input type="checkbox"/>
Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.	<input type="checkbox"/>
Partilha o seu trabalho /dados com os colegas quando necessário, de forma a ajudá-los.	<input type="checkbox"/>
Tolera os inconvenientes ocasionais que por vezes surgem.	<input type="checkbox"/>

A

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	A afirmação não se aplica	A afirmação aplica-se muito pouco	A afirmação aplica-se alguma coisa	A afirmação aplica-se bastante	A afirmação aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5	6	7

O colaborador:

Queixa-se bastante de assuntos triviais (ou seja, de reduzida importância).	<input type="checkbox"/>
Evidencia má-vontade quando ocorrem mudanças introduzidas pela Gestão da organização.	<input type="checkbox"/>
Apenas pensa nos seus próprios problemas de trabalho e nunca nos dos seus colegas.	<input type="checkbox"/>
Respeita os direitos e as regalias dos outros colaboradores.	<input type="checkbox"/>
Evita criar problemas às outras pessoas.	<input type="checkbox"/>
Não abusa dos seus direitos e regalias.	<input type="checkbox"/>
É sempre pontual.	<input type="checkbox"/>
A sua assiduidade encontra-se acima da média (é raro faltar ao trabalho).	<input type="checkbox"/>
Avisa com antecedência quando não lhe é possível comparecer ao trabalho.	<input type="checkbox"/>
Mantém-se informado relativamente aos acontecimentos que ocorrem na organização.	<input type="checkbox"/>
Fornecer sugestões para melhorar os procedimentos e o funcionamento da organização.	<input type="checkbox"/>
Preocupa-se em preservar a imagem da organização.	<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito.

Sexo: M _____ F _____	Idade _____
Há quanto tempo trabalha no Município de Pombal? _____	Habilitações literárias: _____
Cargo: Encarregado ___ Coordenador Técnico ___ Dirigente ___ Chefe de Unidade ___ Chefe de Divisão ___ Diretor de Departamento ___	

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo B – Inquérito Colaboradores



O presente questionário realiza-se no âmbito de um estudo académico integrado no Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e pretende analisar o impacto da liderança inclusiva no desempenho dos colaboradores. Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Rafaela Araújo – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

B

Utilize, por favor, a seguinte escala, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta (de 1 a 7), tendo em conta **o seu nível de envolvimento** com o seu trabalho.

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

No meu trabalho, sinto-me com muita energia.	<input type="checkbox"/>
No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso, isto é, confiante nas tarefas que desempenho.	<input type="checkbox"/>
Estou entusiasmado com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
O meu trabalho inspira-me.	<input type="checkbox"/>
Quando me levanto de manhã, tenho gosto em ir trabalhar.	<input type="checkbox"/>
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="checkbox"/>
Estou orgulhoso do trabalho que faço.	<input type="checkbox"/>
Estou imerso (concentrado, absorvido) no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho (não dou pelo tempo passar).	<input type="checkbox"/>

B

Refira agora a **frequência com que o seu superior** (líder de equipa) adota os seguintes comportamentos, utilizando a seguinte escala e colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta (de 1 a 7).

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

O meu líder:

Está disponível para ouvir as minhas ideias e opiniões.	<input type="checkbox"/>
Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.	<input type="checkbox"/>
Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.	<input type="checkbox"/>
Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.	<input type="checkbox"/>
É uma “presença” contínua na minha equipa- alguém que está prontamente disponível.	<input type="checkbox"/>
Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).	<input type="checkbox"/>
Ouve os meus pedidos.	<input type="checkbox"/>
Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.	<input type="checkbox"/>
Está recetivo para discutir problemas que surgem.	<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos **a seu respeito** (não do seu supervisor).

Sexo: M ____ F ____	Idade ____
Há quanto tempo trabalha no Município de Pombal? ____	Habilitações literárias: _____
Carreira Profissional: Assistente Operacional ____	Assistente Técnico ____ Técnico Superior ____

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

