

O Impacto da Liderança Inclusiva no Comportamento Inovador e na Felicidade dos Colaboradores

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Vera Lúcia Lagoa de Oliveira

Leiria, março de 2023

O Impacto da Liderança Inclusiva no Comportamento Inovador e na Felicidade dos Colaboradores

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Vera Lúcia Lagoa de Oliveira

Dissertação de Mestrado realizada 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

Dedicatória

A todos os que querem fazer deste mundo um lugar mais inclusivo.

Agradecimentos

A presente dissertação representa a etapa final do meu percurso académico atual. Esta etapa simboliza a síntese dos conhecimentos adquiridos e o desenvolvimento de competências necessárias para enfrentar os desafios profissionais e académicos futuros.

Gostaria de agradecer à minha irmã e aos meus pais que me apoiaram durante toda a minha vida incluindo o meu percurso escolar.

Agradeço imenso à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela orientação que me foi dando durante todas as etapas da presente dissertação. Agradeço todo o tempo que disponibilizou para me poder ajudar, estando sempre disponível para qualquer esclarecimento.

Agradeço aos meus colegas de curso, que tal como eu fizeram parte da primeira turma do primeiro ano do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação. Agradeço em especial à Ana, à Beatriz e à Inês que me acompanharam de perto desde o primeiro dia de aulas deste curso e que juntas passamos bons momentos e ultrapassamos dificuldades.

Aos meus amigos, que ao longo deste percurso me acompanharam e que me desejaram força e paciência para poder continuar e terminar o curso.

Ao meu Coordenador de Mestrado Professor Doutor Nuno Rosa Reis, e aos meus Professores que me acompanharam e transmitiram o seu conhecimento e contribuíram para a minha formação.

Queria agradecer, por fim, a todos os que partilharam e participaram no questionário, não seria possível realizar este estudo sem eles.

Muito obrigada!

Resumo

A liderança inclusiva é um estilo de liderança que promove um ambiente de trabalho diversificado, equitativo e inclusivo, valorizando as diferenças e potencializando as habilidades e talentos de todos os colaboradores. Neste sentido, a presente investigação tem como principal objetivo estudar o impacto da Liderança Inclusiva (LI) no Comportamento Inovador (CI) e na Felicidade Organizacional (FO). Essencialmente, a investigação pretende compreender a relação entre: (a) Liderança Inclusiva e o Comportamento Inovador; (b) a Liderança Inclusiva e Felicidade Organizacional; e (c) o Comportamento Inovador e a Felicidade Organizacional. A amostra do estudo foi recolhida através de um inquérito por questionário, divulgado através de plataformas de redes sociais e profissionais online. Neste estudo participaram 109 indivíduos de diferentes organizações. Os resultados indicam a existência de relações significativas entre variáveis: 1) A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente e significativamente com o Comportamento Inovador; 2) A Liderança Inclusiva relaciona-se positivamente com a Felicidade Organizacional; 3) O Comportamento Inovador relaciona-se positivamente com a Felicidade Organizacional. A liderança inclusiva é um tema cada vez mais relevante no mundo empresarial e tem como objetivo criar um ambiente onde todos os membros de uma equipa se sintam respeitados, valorizados e capazes de contribuir para o sucesso e crescimento de uma organização, consequentemente melhorando o comportamento inovador e a felicidade dos seus membros.

Palavras-chave: Liderança Inclusiva, Comportamento Inovador, Felicidade Organizacional

Abstract

Inclusive leadership is a leadership style that promotes a diverse, equitable, and inclusive work environment, valuing differences and leveraging the skills and talents of all employees. In this sense, the present research has as its main objective to study the impact of Inclusive Leadership on Innovative Behavior and Organizational Happiness. Fundamentally, this research aims to understand the relationship between: (a) Inclusive Leadership and Innovative Behavior; (b) Inclusive Leadership and Organizational Happiness; and (c) Innovative Behavior and Organizational Happiness. The study sample was collected through a questionnaire survey, disseminated through social media platforms and online professionals. 109 individuals from different organizations participated in this study. The results indicate the existence of significant relationships between the mentioned variables, particularly: 1) Inclusive Leadership is positively related to Innovative Behavior; 2) Inclusive Leadership is positively related to Organizational Happiness; 3) Innovative Behavior is positively related to Organizational Happiness. Inclusive leadership is an increasingly relevant topic in the business world, which aims to create an environment where all members of a team feel respected, valued, and able to contribute to organizational success and growth, and consequently improving innovative behavior and organizational happiness.

Keywords: Inclusive Leadership, Innovative Behavior, Organizational Happiness

Índice

Dedicatória.....	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	x
Lista de Tabelas.....	xi
Lista de Siglas e Acrónimos	xiii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Liderança Inclusiva.....	4
2.1.1. Inclusão organizacional	4
2.1.2. Liderança inclusiva	5
2.2. Comportamento Inovador	6
2.3. Felicidade na organização	6
3. Formulação de hipóteses	8
3.1. Relação entre liderança inclusiva e comportamento inovador	8
3.2. Relação entre liderança inclusiva e felicidade organizacional	8
3.3. Relação entre felicidade organizacional e comportamento inovador.....	9
3.4. Modelo conceptual de investigação.....	10
4. Metodologia	11
4.1. Procedimento de recolha de dados	11
4.2. Estruturação de questionários	11
4.3. Caracterização de amostra.....	12

4.4. Operacionalização das variáveis	12
4.4.1. Liderança Inclusiva	13
4.4.2. Comportamento Inovador	13
4.4.3. Felicidade Organizacional	14
5. Resultados.....	16
5.1. Análise descritiva e consistência interna.....	16
5.1.1. <i>Alpha de Cronbach</i>	16
5.1.2. Média, Mediana e Desvios-Padrão	16
5.2. Relação existente entre as variáveis.....	18
5.3. Modelo de Regressão Linear Simples.....	18
5.3.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Comportamento Inovador.....	19
5.3.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Felicidade Organizacional	21
5.3.3. Relação entre Felicidade Organizacional e Comportamento Inovador	22
6. Discussão.....	25
7. Conclusão.....	26
7.1 Considerações Finais.....	26
7.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	27
7.1. Implicações práticas.....	28
Referências.....	30
Glossário	36
Anexo 1- Questionário	37
Anexo 2 – Análise da Normalidade de Resíduos das Variáveis	43
Anexo 3 – Análise da Homocedasticidade das Variáveis	44

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual	10
Figura 2 - Histograma de resíduos da variável dependente Comportamento Inovador e da variável independente Liderança Inclusiva	43
Figura 3 - Histograma de resíduos da variável dependente Felicidade Organizacional e da variável independente Liderança Inclusiva	43
Figura 4 - Histograma de resíduos da variável dependente Comportamento Inovador e variável independente Felicidade Organizacional.....	43
Figura 5 - Scartterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Comportamento Inovador e da variável independente Liderança Inclusiva.....	44
Figura 6 - Scartterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Felicidade Organizacional e da variável independente Liderança Inclusiva.....	44
Figura 7 - Scartterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Comportamento Inovador e da variável independente Felicidade Organizacional	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 Itens de operacionalização da variável Liderança Inclusiva	13
Tabela 2 Itens de operacionalização da variável Comportamento Inovador	14
Tabela 3 Itens de operacionalização da variável Felicidade Organizacional	15
Tabela 4: <i>Alpha de Cronbach</i>	16
Tabela 5 : Média, Mediana e Desvios-Padrão das variáveis.....	17
Tabela 6 : Coeficiente da correlação de Pearson	18
Tabela 7 : Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e CI)	19
Tabela 8 : Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e CI)	20
Tabela 9 : Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e CI).....	20
Tabela 10 : Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e FO)	21
Tabela 11: Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e FO)	21
Tabela 12 : Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e FO).....	22
Tabela 13 : Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (FO e CI).....	22
Tabela 14 : Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (FO e CI)	23
Tabela 15 : Resultado da Regressão Linear Simples – Coeficientes (FO e CI).....	23

Lista de Siglas e Acrónimos

CI	Comportamento Inovador
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
FO	Felicidade Organizacional
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LI	Liderança Inclusiva

1. Introdução

A liderança inclusiva tem atraído cada vez mais atenção no meio acadêmico e empresarial devido à sua pertinência na gestão da diversidade e promoção de um ambiente de trabalho mais igualitário e inovador. A liderança inclusiva pode ser definida como um estilo de liderança que destaca a valorização e o envolvimento ativo dos colaboradores, independentemente das suas diferenças culturais, demográficas ou funcionais (Hollander, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006).

Os líderes inclusivos são determinados pela sua capacidade de criar um ambiente seguro e acolhedor, no qual os colaboradores se sintam confortáveis para expressar as suas diversas opiniões e ideias, contribuindo assim para a inovação e o desempenho organizacional (Carmeli et al., 2010). Para além disso, a liderança inclusiva tem sido associada a resultados positivos, como maior satisfação e bem-estar dos colaboradores (Mor Barak et al., 2016). Estudos recentes têm investigado a relação entre a liderança inclusiva e o comportamento inovador (Choi et al., 2015).

O comportamento inovador é um aspeto elementar para o sucesso e a competitividade das organizações através da globalização e da rápida evolução (Amabile, 1988; Anderson et al., 2014). A capacidade das organizações de promover e sustentar a inovação depende em grande parte do comportamento inovador de seus colaboradores (De Jong & Den Hartog, 2007; Janssen, 2000).

A felicidade dentro das organizações é importante para melhorar a satisfação, o *engagement* e a produtividade dos funcionários, além de contribuir para o sucesso e a longevidade das empresas (Lyubomirsky et al., 2005).

O estudo da liderança inclusiva, comportamento inovador e felicidade organizacional é importante, uma vez que estes três elementos são cruciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações atualmente. Explorar a interação entre uma Liderança Inclusiva e o Comportamento Inovador pode revelar como a inclusão afeta a criatividade e a inovação. Da mesma forma, os líderes inclusivos contribuem para o bem-estar e felicidade dos membros das suas equipas.

Este estudo propõe uma abordagem inovadora no contexto português ao investigar a interação entre liderança inclusiva, comportamento inovador e felicidade organizacional. Embora cada um destes temas tenha sido explorado individualmente em investigações anteriores, a análise conjunta das três dimensões representa uma contribuição original para a literatura existente.

A abordagem proposta neste estudo, que examina a liderança inclusiva, comportamento inovador e felicidade organizacional de forma inter-relacionada, permite a identificação de práticas e estratégias eficazes que podem ser adotadas pelas organizações portuguesas.

A presente dissertação é escrita no âmbito do Mestrado de Empreendedorismo e Inovação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre. Neste sentido, procura-se investigar a relação entre a liderança inclusiva, o comportamento inovador e a felicidade organizacional.

A presente dissertação é constituída por sete capítulos, nomeadamente pela Introdução, Revisão de Literatura, Formulação de Hipóteses, Metodologia, Resultados, Discussão e Conclusão.

No primeiro capítulo, é designado de Introdução, tem caráter introdutório, onde é apresentado o objetivo do estudo e a pertinência da investigação é definida e apresentada.

No segundo capítulo, Revisão de Literatura, são aprofundados os conhecimentos da investigação, através do plano teórico e da revisão bibliográfica.

No terceiro capítulo, Formulações de Hipóteses, são apresentadas e justificadas as hipóteses da investigação, juntamente com o modelo conceptual a partir do qual foram formadas as hipóteses.

No quarto capítulo, Metodologia, são descritas e justificadas as opções metodológicas, como a operacionalização de variáveis, escalas utilizadas, instrumento de recolha de dados e informação, e a definição da amostra.

O quinto capítulo, Resultados, são analisados os dados recolhidos tendo como base as hipóteses formuladas no terceiro capítulo.

O sexto capítulo, Discussão, são discutidos os resultados obtidos.

O sétimo e último capítulo, Conclusão, é apresentada uma síntese dos resultados obtidos. Por fim, assumem-se as principais limitações do estudo, são propostas sugestões para futuras investigações e implicações práticas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Liderança Inclusiva

2.1.1. Inclusão organizacional

Investigadores e profissionais reconhecem cada vez mais a inclusão como um diferencial competitivo significativo para as organizações (Veli Korkmaz, Van Egen & Schalk, 2022). Além disso, a promoção do bem-estar e saúde dos colaboradores também tem sido considerada uma importante estratégia para obter vantagens em relação aos concorrentes. Neste contexto, a inclusão no ambiente de trabalho não só fortalece a posição competitiva das empresas, como também contribui para o desenvolvimento de um ambiente saudável e propício ao crescimento dos colaboradores.

A inclusão organizacional pode ser definida como um conjunto de políticas, práticas e atitudes adotadas pelas organizações com o objetivo de criar um ambiente de trabalho distinto, equitativo e inclusivo, onde todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente para o sucesso da empresa (Mor Barak et al., 2016; Roberson, 2004).

A inclusão pode ser facilitada através da satisfação dos colaboradores com foco na experiência de pertencer e enquadrar no contexto laboral, ao serem eles mesmos (Shore et al., 2011). É vista como uma abordagem de gestão de diversidade que trata a diversidade de forma positiva em vez de uma dificuldade a ser ultrapassada (Shore et al., 2009; Veli Korkmaz et al., 2022; Zanoni & Janssens, 2007).

Através do método inclusivo, os colaboradores podem alcançar o seu potencial, ultrapassar desafios e melhorarem as suas experiências, quando satisfazem as suas necessidades de pertença (Shore et al., 2011). Quando este método é aplicado, permite que as organizações vão para além da simples aceitação da diversidade no local de trabalho, passando a ser um ambiente justo e equitativo onde há sentimento de que todos são membros (Ainscow & Sandill, 2010; Pelled et al., 1999). O sentimento de inclusão é divulgado principalmente pelos líderes (Brannen & Thomas, 2010; Chrobot-Mason et al., 2014; Nembhard & Edmondson, 2006; Veli Korkmaz et al., 2022).

Os profissionais que assumem posições de liderança desempenham um papel fundamental na criação de um ambiente organizacional inclusivo, estabelecendo uma cultura que promova

o *engagement*, a comunicação aberta e o respeito à diversidade. A liderança inclusiva, portanto, é essencial para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho no qual todos os colaboradores tenham a oportunidade de prosperar, sentir-se valorizados e experimentar um genuíno sentido de pertença à organização (Nembhard & Edmondson, 2006; Shore et al., 2011).

2.1.2. Liderança inclusiva

Na liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010), os líderes transmitem abertura, acessibilidade e disponibilidade com os que o seguem. É proposto que a inclusão praticada pelos líderes ajuda e auxilia as equipas interdisciplinares a ultrapassar diferenças. A liderança inclusiva permite estabelecer segurança psicológica que prevê melhorar a qualidade de trabalho (Nembhard & Edmondson, 2006). Os líderes inclusivos procuram ver a diversidade como uma força, e não como uma barreira a ser ultrapassada (Cox & Blake, 1991).

A segurança psicológica, de acordo com Edmondson (1999), é a percepção que os membros de uma equipa têm do seu ambiente de trabalho, ou seja, um local onde os colaboradores se sentem confortáveis para se expressar, partilhar ideias, fazer perguntas, admitir erros e discordar sem medo de retaliação, humilhação ou rejeição. Os líderes inclusivos, ao transmitirem abertura, acessibilidade e disponibilidade, criam um ambiente em que os colaboradores se sentem à vontade para partilhar suas perspetivas e abordagens, mesmo que sejam divergentes ou contrárias às opiniões dos demais membros da equipa.

Visto a liderança inclusiva ser um conceito recente, diversas questões fundamentais sobre o seu conceito e teorias continuam a não ser respondidas (Veli Korkmaz et al., 2022). A pesquisa feita sobre a liderança inclusiva é caracterizada com uma variedade de conceitos e perspetivas em que ainda não há nenhuma concordância (Randel et al., 2016). A definição de liderança inclusiva tem estado ao critério de cada investigador, tal como a teoria e os modelos (Carmeli et al., 2010; Nembhard & Edmondson, 2006b; Veli Korkmaz et al., 2022).

Tulenko e Kryder (1990) através de um estudo descobriram que os colaboradores devem sentir-se confortáveis de modo a serem criativos, o que envolve as suas preferências individuais. Ao se sentirem discriminados e excluídos, a sua contribuição na organização tem impacto negativo.

2.2. Comportamento Inovador

O comportamento inovador é essencial para o sucesso e sobrevivência das organizações. Sem o comportamento inovador, as organizações não se conseguem destacar no meio de todas as outras (Hunter, 2017).

O comportamento inovador será nesse caso o resultado de características do próprio colaborador, tal como a sua personalidade, determinados comportamentos específicos, e agrupamentos de comportamentos (Lukes & Stephan, 2017). A criatividade, a geração de novas ideias e a inovação são interpretadas como o resultado da interação entre o colaborador e a sua presente situação (Amabile, 1997).

A criatividade e a inovação são conceitos que estão interligados em diversas investigações, e, por vezes, poderá ser difícil distinguir ambos. A criatividade está relacionada com a produção de ideias inovadoras e úteis, enquanto a inovação estará relacionada com a produção e implementação das ideias (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986). A inovação também pode envolver a adaptação de processos e produtos (Scott & Bruce, 1994).

Variáveis relacionadas com o ambiente de trabalho também foram identificadas como possíveis influências na criatividade e inovação (T. M. Amabile, 1997; Scott & Bruce, 1994). O ambiente de trabalho foi alvo de estudo através das perspetivas e experiências pessoais no meio organizacional onde se encontram os colaboradores referenciando o apoio e autonomia (Mathisen & Einarsen, 2004).

2.3. Felicidade na organização

A felicidade é um conceito que permite que cada pessoa tenha a sua própria versão (Argyle, 2001). Está relacionada com benefícios e características que uma pessoa deprimida ou infeliz não possui, e depende muito de fatores à volta de cada um (Alipour et al., 2012).

A felicidade também é descrita como uma “boa vida”. Esta vida é adquirida através de viver bem e de estar bem no decorrer do tempo. Quando há falta de felicidade na vida das pessoas, o local de trabalho é determinado como um dos principais fatores (Gavin & Mason, 2004).

Segundo Wesarat et al. (2014), a felicidade refere-se ao grau de satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho e às suas vidas. A felicidade nas organizações é crucial para melhorar a produtividade. Pessoas felizes são pessoas produtivas enquanto as pessoas infelizes podem

não prestar a atenção necessária às tarefas que realizam. Determinados estudiosos acreditam que as organizações que consigam manter a felicidade dos colaboradores a longo termo no local de trabalho, poderão eventualmente aumentar e manter a produtividade.

Alguns dos fatores identificados pelos mesmos autores (Wesarat et al., 2014) que contribuem para a felicidade no local de trabalho são os seguintes; situação laboral, rendimento, relações interpessoais e atividades laborais. A melhoria do bem-estar e a satisfação dos colaboradores são potencializados pela liderança inclusiva, caracterizada pela promoção da igualdade, respeito às diferenças e envolvimento de todos os membros da equipa na tomada de decisão (Greenberg, 1993; Nishii, 2013).

3. Formulação de hipóteses

3.1. Relação entre liderança inclusiva e comportamento inovador

Diversos investigadores estabeleceram a relação entre a liderança inclusiva e o comportamento inovador. Investigadores como Abdullah, Zaffar e Ul Haque (2018), através do seu estudo constataram que a liderança inclusiva se relaciona positivamente com o comportamento inovador dos colaboradores de forma direta e indireta através do empoderamento psicológico.

Noutro estudo, Qi, Liu, Wei e Hu (2019) analisaram a forma como o comportamento inovador dos colaboradores é influenciado pela liderança inclusiva através do apoio prestado pelas organizações como mediador. Os resultados mostraram que a liderança inclusiva tem um efeito positivo sobre o comportamento inovador dos colaboradores. Também Mansoor, Farrukh, Wu e Wahab (2020), no seu estudo sobre a liderança inclusiva e o comportamento inovador dos colaboradores, descobriram que a liderança inclusiva revelava um efeito positivo no comportamento inovador dos seus colaboradores.

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com o comportamento inovador dos colaboradores.

3.2. Relação entre liderança inclusiva e felicidade organizacional

Estudos recentes estabeleceram a ligação entre a liderança inclusiva e a felicidade organizacional. Líderes inclusivos criam o ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e incluídos (Nembhard & Edmondson, 2006). Este sentimento promove o sentimento de pertença e de segurança emocional, que por sua vez, aumenta o bem-estar dos colaboradores, a satisfação e devoção à organização (A. Edmondson, 1999).

Num estudo realizado por Yangchun, Qing, Rui e Yanhong (2022), descobriram que a liderança inclusiva se relaciona positivamente com a felicidade dos colaboradores dentro da organização. Também Choi, Tran e Kang (2016) conduziram um estudo onde estabeleceram

que a liderança inclusiva estava associada de forma positiva com o bem-estar dos colaboradores e, por sua vez, esta com a felicidade dos mesmos.

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a felicidade dos colaboradores na organização.

3.3. Relação entre felicidade organizacional e comportamento inovador

Vários estudos estabeleceram a ligação entre a felicidade organizacional e o comportamento inovador. Os colaboradores são afetados emocionalmente pela forma como os seus líderes atuam, e conseqüentemente afetam o seu comportamento inovador (Karani & Mehta, 2022). É mais provável que trabalhadores felizes e empenhados sejam criativos, assumam riscos, e apresentem ideias inovadoras (T. M. Amabile et al., 2005). A felicidade organizacional estimula um ambiente emocional positivo, que por sua vez, facilita a flexibilidade cognitiva, abertura a novas ideias, e colaboração entre colegas de trabalho (Isen et al., 1987).

Através de um estudo de Rego, Sousa, Marques e Cunha, (2011) constatou-se que a felicidade no trabalho está positivamente associada à criatividade e inovação dos funcionários. Da mesma forma, a investigação de Oswald, Proto e Sgroi (2015) demonstrou que os funcionários mais felizes tinham mais probabilidades de se envolverem em comportamentos inovadores e na resolução de problemas.

Para além disso, a felicidade organizacional contribui para o desenvolvimento de um ambiente de apoio e confiança, o que é essencial para a inovação. Quando os empregados se sentem psicologicamente seguros, é mais provável que partilhem as suas ideias, experimentem novas abordagens, e aprendam com os fracassos (A. C. Edmondson, 2003). Neste contexto, a felicidade organizacional facilita uma cultura de inovação e melhoria contínua.

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O comportamento inovador relaciona-se positivamente com a felicidade dos colaboradores na organização.

3.4. Modelo conceptual de investigação

Através das hipóteses fundamentadas da investigação, deseja-se compreender a contribuição da Liderança Inclusiva para o Comportamento Inovador e para com a Felicidade Organizacional (Figura 1).

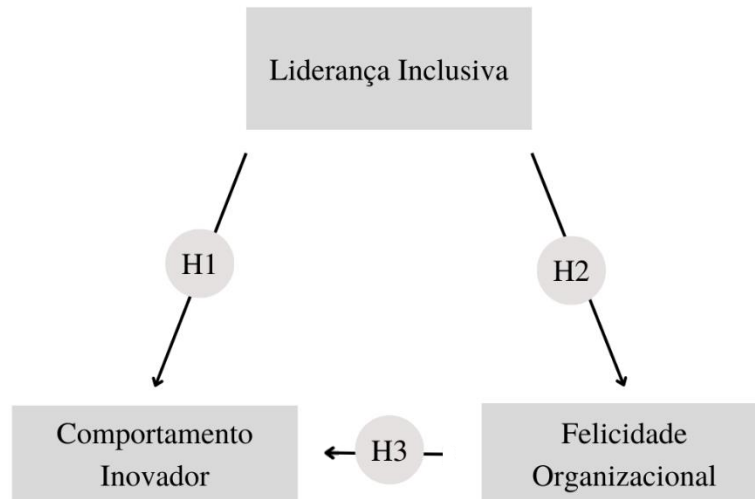


Figura 1: Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração própria

4. Metodologia

No presente capítulo, apresenta-se a abordagem metodológica adotada para esta investigação. Proceder-se-á à apresentação da recolha de dados, da estrutura do questionário, da técnica de amostragem e caracterização de amostra e o método de operacionalização das variáveis em estudo. Serão, igualmente, por fim, analisadas a consistência e validade das medidas utilizadas de modo a se dar resposta ao modelo conceptual.

4.1. Procedimento de recolha de dados

Considerando os objetivos da presente investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa através de um inquérito por questionário, adotando-se o método de recolha de dados primários.

A recolha de dados decorreu entre dezembro de 2022 e março de 2023. Optou-se por contactar por e-mail e por chamada telefónica, diversas organizações, solicitando-se a colaboração no presente estudo. No entanto, a grande maioria destas organizações não autorizou a participação dos seus colaboradores com diversos argumentos (relevância do questionário para a empresa, indisponibilidade, etc.). Posteriormente, de forma a aumentar o número de participações, o questionário foi divulgado online, através de um link direto do *Google Forms*, em redes sociais como o *WhatsApp*, *Instagram* e *LinkedIn*.

4.2. Estruturação de questionários

O questionário inicia com uma breve introdução, onde se explicam o tema e a finalidade do estudo, o contexto em que decorre e o tempo médio necessário para preencher o mesmo. É assegurado que não existem respostas certas ou erradas, sendo estas anónimas e confidenciais, tendo apenas o tratamento estatístico como a sua finalidade. Este questionário está, então, dividido em três partes (três conjuntos de questões): um relativo à liderança, outro ao comportamento inovador e outro à felicidade na organização. Após ser dada resposta a todas as perguntas dos três conjuntos de questões, para se poder terminar e submeter o questionário, são apresentadas questões sociodemográficas como o sexo, a idade, habilitações literárias, região onde trabalha, vínculo à organização, posição hierárquica, antiguidade na organização, natureza da organização e o setor de atividade.

O questionário (Anexo 1) foi sujeito a pré-teste, de modo a se poder corrigir eventuais erros ou discrepâncias de construção.

4.3. Caraterização de amostra

A amostra final é constituída por um total de 109 indivíduos (56,9% do sexo feminino e 43,1% do sexo masculino), com idade entre os 20 e os 58 anos (média=34,9). Verifica-se que 29,3% dos indivíduos detém um nível de escolaridade igual ou inferior ao ensino secundário, enquanto os restantes 70,6% detém um nível de habilitações literárias ao nível do ensino superior.

Maioritariamente, os inquiridos trabalham no Centro de Portugal (69,7%), 23,9% no Norte do país e os restantes 6,4% do Sul. A maior parte dos indivíduos (47,7%) trabalham no setor terciário, seguido pelo setor secundário com 35,8%, logo depois o setor primário com 10,1% e, por fim, 6,4% de outros setores.

A maioria dos inquiridos exerce funções numa organização privada (69,7%), tendo apenas 30,3% a exercer funções numa organização pública. Em relação ao vínculo laboral, 58,7% são trabalhadores efetivos, 16,5% estão em regime de contrato a prazo, 10,1% estão em estágio, 6,4% estão em regime temporário.

Quanto à posição hierárquica, foi apresentado um total de 54 operacionais correspondendo a 49,5% dos inquiridos. Tanto para os quadros técnicos superiores, como para os responsáveis de equipa/coordenador/gestor cada um obteve um total de 20 respostas (18,3% cada).

No que diz respeito à antiguidade na organização, encontram-se 35,8% inquiridos com um nível de antiguidade inferior ou igual a 1 ano. Entre 2 e 5 anos, encontram-se 11%, entre 6 e 10 encontram-se 28,4% e, por fim, 24,8% encontram-se a trabalhar na mesma organização entre 11 e 32 anos.

4.4. Operacionalização das variáveis

De modo a se poder testar as hipóteses, utilizaram-se medidas desenvolvidas e validadas por investigadores nas suas áreas científicas.

Recorreu-se ao *software* IBM SPSS *Statistics* para a codificação das variáveis e análises estatísticas.

4.4.1. Liderança Inclusiva

A liderança inclusiva foi mensurada através de um instrumento desenvolvido e validado por Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010). Os indivíduos foram convidados a responder ao questionário, numa escala tipo Likert de 5 pontos (1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente), em que medida cada afirmação se aplica ao seu líder (Tabela 1) .

Tabela 1 Itens de operacionalização da variável Liderança Inclusiva

Variável	Item
Liderança Inclusiva	LI_1. Está disponível para ouvir as minhas ideias.
	LI_2. Está disponível para ouvir as minhas opiniões.
	LI_3. Está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.
	LI_4. Demonstra abertura para discutir os objetivos e os métodos de trabalho para os alcançar.
	LI_5. Disponibiliza-se para ajudar a encontrar uma solução para os problemas que surgem.
	LI_6. É uma "presença" contínua na minha equipa- alguém que está prontamente disponível.
	LI_7. Está disponível para a discussão de questões profissionais (desenvolvimento e progressão de carreira).
	LI_8. Ouve os meus pedidos.
	LI_9. Encoraja-me a abordá-lo relativamente a questões que ocorrem no decorrer do trabalho.
	LI_10. Está recetivo para discutir problemas que surgem.

Fonte: Elaboração própria

4.4.2. Comportamento Inovador

O comportamento inovador foi mensurado através de um instrumento desenvolvido e validado por (J. P. De Jong & Kemp, 2003; Kleysen & Street, 2001). Os indivíduos foram

convidados a participar no inquérito, conforme uma escala tipo Likert de 5 pontos, (1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente), com que medida cada afirmação se aplica ao seu comportamento inovador (Tabela 2).

Tabela 2 Itens de operacionalização da variável Comportamento Inovador

Variável	Item
Comportamento Inovador	CI_1. No meu trabalho, tenho ideias com frequência.
	CI_2. Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um forte defensor/a da renovação e da mudança.
	CI_3. Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.
	CI_4. Penso em projetos inovadores como um desafio.
	CI_5. No meu trabalho, sou promotor de muitas iniciativas de melhoria.
	CI_6. Os meus colegas olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas.
	CI_7. Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.
	CI_8. De forma continua procuro acompanhar as tendências e os desenvolvimentos no meu trabalho, através da leitura, da presença em conferências ou participação em cursos de formação, etc.

Fonte: Elaboração própria

4.4.3. Felicidade Organizacional

A felicidade organizacional foi mensurada através de uma medida adaptada do instrumento desenvolvido e validado por Daniels (2000). Os indivíduos foram convidados a participar no inquérito, conforme uma escala tipo Likert de 5 pontos, (1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente), com que medida cada afirmação se aplica aos seus sentimentos nos últimos 3 meses (Tabela 3).

Tabela 3 Itens de operacionalização da variável Felicidade Organizacional

Variável	Item
Felicidade Organizacional	FO_1. Cheio(a) de energia
	FO_2. Motivado(a)
	FO_3. Ativo(a)
	FO_4. Feliz
	FO_5. Entusiasmado(a)
	FO_6. Otimista
	FO_7. Bem-disposto(a)

Fonte: Elaboração própria

5. Resultados

5.1. Análise descritiva e consistência interna

5.1.1. *Alpha de Cronbach*

O coeficiente *Alpha de Cronbach*, representado pelo símbolo grego α (*alpha*), é um índice que varia entre 0 e 1 e é utilizado para avaliar a consistência interna de um instrumento de medida. Um valor de *alpha* mais próximo de 1 indica que os itens do instrumento estão fortemente relacionados entre si, refletindo uma maior confiabilidade e consistência interna. Em contrapartida, um valor de *alpha* mais próximo de 0 sugere uma relação mais fraca entre os itens, resultando numa menor consistência interna e confiabilidade. Deste modo, um coeficiente alfa de 0,7 ou mais é considerado satisfatório, mostrando uma confiabilidade aceitável do instrumento de medição. Já valores superiores a 0,8 e 0,9 indicam, uma boa e excelente confiabilidade (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 4: *Alpha de Cronbach*

Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens
Liderança Inclusiva	0,969	10
Comportamento Inovador	0,934	8
Felicidade Organizacional	0,937	7

Fonte: Elaboração própria

Após a análise do coeficiente *Alpha de Cronbach* das variáveis incluídas no presente estudo (Tabela 4), verificou-se que a Liderança Inclusiva, o Comportamento Inovador e a Felicidade Organizacional apresentam um coeficiente superior a 0,9. Este resultado indica uma consistência interna elevada para os construtos, o que evidencia a sua confiabilidade no contexto da investigação em curso.

5.1.2. Média, Mediana e Desvios-Padrão

Neste estudo foi calculada a média (M), a mediana (Md) e o desvio-padrão (DP) das variáveis Liderança Inclusiva, Comportamento Inovador e Felicidade Organizacional.

A média é uma medida que representa a soma dos valores de um conjunto de dados dividida pelo número de observações. A mediana é outra medida que representa o valor que divide um conjunto de dados ordenados em duas partes iguais.

A mediana representa valor que divide as observações em duas partes iguais, de modo que metade das observações seja igual ou inferior à mediana, e a outra metade seja igual ou superior a esse valor.

O desvio-padrão é uma medida que indica o grau de variação ou dispersão dos valores à volta da média num conjunto de dados. Quanto maior for o desvio-padrão maior a variação nos dados, tal como quanto menor for o desvio padrão menor será a variação de dados.

Nesta investigação, conforme demonstrado na Tabela 5, verificou-se que os inquiridos percecionam uma elevada Liderança Inclusiva ($M = 3,93$, num total de 5; $Md = 4,30$), tal como elevado Comportamento Inovador ($M = 3,82$, num total de 5; $Md = 4,00$) e elevada Felicidade Organizacional ($M = 3,73$, num total de 5; $Md = 4,00$). Estes resultados sugerem que os indivíduos avaliados nesta amostra tendem a perceber as suas organizações como ambientes propícios para Liderança Inclusiva, Comportamento Inovador e Felicidade Organizacional.

Em relação aos desvios-padrão (Tabela 5), o valor deste na Liderança Inclusiva é de 1,01, no Comportamento Inovador é de 0,80 e da Felicidade Organizacional é de 0,82. Estes valores indicam a dispersão dos dados em relação às médias, dando uma visão mais detalhada da distribuição das respostas dos inquiridos.

Tabela 5 : Média, Mediana e Desvios-Padrão das variáveis

Média, Mediana e Desvio Padrão					
	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvios-padrão
Liderança Inclusiva	1	5	3,93	4,30	1,01
Comportamento Inovador	1	5	3,82	4,00	0,80
Felicidade Organizacional	1	5	3,73	4,00	0,82

Fonte: Elaboração própria

5.2. Relação existente entre as variáveis

Na Tabela 6, a Liderança Inclusiva apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa tanto com o Comportamento Inovador quanto com a Felicidade Organizacional, conforme ilustrado pelos coeficientes de correlação de Pearson de 0,549 e 0,630, respetivamente. Foi identificada, igualmente, uma relação positiva e significativa entre a Felicidade Organizacional e o Comportamento Inovador com um coeficiente de correlação de 0,766.

Os coeficientes de correlação de Pearson apresentados indicam que existe uma relação linear positiva entre as variáveis mencionadas: Liderança Inclusiva, Comportamento Inovador e Felicidade Organizacional. Significando que quando a Liderança Inclusiva aumenta, é provável que o Comportamento Inovador e a Felicidade Organizacional também aumentem. Isso é evidenciado pelos coeficientes de 0,549 e 0,630, respetivamente.

Já para a Felicidade Organizacional e o Comportamento Inovador existe uma forte relação positiva, como demonstrado pelo coeficiente de correlação de 0,766.

Tabela 6 : Coeficiente da correlação de Pearson

	Liderança Inclusiva	Comportamento Inovador	Felicidade Organizacional
Liderança Inclusiva	1,000		
Comportamento Inovador	0,549**	1,000	
Felicidade Organizacional	0,630**	0,766**	1,000

**A correlação é significativa no nível 0,01 Fonte: Elaboração própria

5.3. Modelo de Regressão Linear Simples

A regressão linear simples é um método estatístico utilizado para verificar a relação entre uma variável dependente (Y) e uma variável independente (X), assumindo que a relação entre as duas variáveis é linear (Pestana & Gageiro, 2014). O modelo de regressão linear simples pode ser representado pela equação matemática:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

Onde se verifica que Y é a variável dependente e X é a variável independente. β_0 é a constante e β_1 é o coeficiente da variável independente. ε é o erro aleatório.

O objetivo da regressão linear simples é estimar os coeficientes β_0 e β . O objetivo deste modelo é estimar os coeficientes que melhor descrevem a relação entre as duas variáveis, de modo a prever ou explicar a variável dependente com base na variável independente.

A verificação da normalidade dos resíduos pode ser realizada por meio da análise do histograma de resíduos, com a sobreposição da curva normal. Ou seja, a normalidade é confirmada quando o gráfico de resíduos segue a equação $Y = X$ e não apresenta desvios significativos. Neste estudo, concluiu-se que as hipóteses atendem ao pressuposto de normalidade dos resíduos, uma vez que os desvios observados não são substanciais, conforme demonstrado no Anexos 2.

A verificação da homocedasticidade dos resíduos foi realizada por meio do gráfico de dispersão *Scatterplot*, no qual se analisam as relações entre os resíduos padronizados e os resíduos padronizados. Neste estudo, concluiu-se que o pressuposto de homocedasticidade é mantido, já que os resíduos apresentam uma variação aproximadamente constante em relação ao eixo zero (Pestana & Gageiro, 2014), conforme ilustrado no Anexo 3.

5.3.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Comportamento Inovador

A primeira hipótese proposta na presente investigação (H1) pretendia verificar a existência de uma relação positiva entre a Liderança Inclusiva e o Comportamento Inovador dos colaboradores.

Tabela 7 : Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e CI)

Resumo do modelo^b			
Modelo	R	R ²	Durbin-Watson
1	0,549 ^a	0,301	1,802

a. Preditores: (Constante), LI

Fonte: Elaboração própria

b. Variável Dependente: CI

A análise realizada por meio do modelo de regressão linear simples (Tabela 7) revela que o comportamento inovador é explicado em cerca de 30,1% da variação (R²) pela variável Liderança Inclusiva.

Adicionalmente, foram analisados os pressupostos da regressão linear simples, em que o valor obtido pelo teste de Durbin-Watson indica a ausência de autocorrelação entre os resíduos

é de 1,871, um valor menor que 2 (numa escala de 0 a 4) indica uma correlação positiva entre os erros (Pestana & Gageiro, 2014). Este conjunto de evidências sustenta a relação positiva entre a Liderança Inclusiva e o Comportamento Inovador dos colaboradores no âmbito da investigação.

Tabela 8 : Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e CI)

ANOVA ^a			
Modelo		Z	Sig.
1	Regressão	46,069	<,001 ^b

a. Variável Dependente: CI

Fonte: Elaboração própria

b. Preditores: (Constante), LI

No teste de F (Z) (Tabela 8), através do método ANOVA, identifica-se um valor significativo de 46,069, com um nível de significância <,001. Sugerindo que o modelo estimado é adequado para avaliar a relação entre as variáveis em análise.

Tabela 9 : Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e CI)

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	2,114		8,147	0,000
	LI	0,435	0,549	6,787	0,000

a. Variável Dependente: CI

Fonte: Elaboração própria

Examinando os coeficientes das variáveis (Tabela 9), a Liderança Inclusiva apresenta um coeficiente $\beta = 0,435$ e um nível de significância $p = 0,000$, indicando uma relação estatisticamente significativa com o Comportamento Inovador.

Os resultados encontrados verificam a adequação do modelo estimado e evidenciam relações estatisticamente significativas entre as variáveis Liderança Inclusiva e Comportamento Inovador, no contexto da investigação conduzida.

5.3.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Felicidade Organizacional

A segunda hipótese proposta na presente investigação (H2) pretendia verificar a existência de uma relação positiva entre a Liderança Inclusiva e a Felicidade Organizacional dos colaboradores.

Tabela 10 : Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e FO)

Resumo do modelo ^b			
Modelo	R	R ²	Durbin-Watson
1	0,630 ^a	0,397	1,603

a. Preditores: (Constante), LI

Fonte: Elaboração própria

b. Variável Dependente: FO

A análise realizada por meio do modelo de regressão linear simples (Tabela 10) revela que a Felicidade Organizacional é explicada por cerca de 39,7% da variação (R²) pela variável Liderança Inclusiva.

Adicionalmente, foram analisados os pressupostos da regressão linear simples, em que o valor obtido 1,603 (numa escala de 0 a 4) pelo teste de Durbin-Watson indica uma correlação positiva entre os erros (Pestana & Gageiro, 2014). Este conjunto de evidências sustenta a relação positiva entre a Liderança Inclusiva e a Felicidade Organizacional dos colaboradores no âmbito da investigação.

Tabela 11: Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e FO)

ANOVA ^a			
Modelo	Z	Sig.	
1	Regressão	70,381	<,001 ^b

a. Preditores: (Constante), LI

Fonte: Elaboração própria

b. Variável Dependente: FO

No teste de F (Z) (Tabela 11), através do método ANOVA, identifica-se um valor significativo de 70,381, com um nível de significância <,001. Sugerindo que o modelo estimado é adequado para avaliar a relação entre as variáveis em análise.

Tabela 12 : Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e FO)

Coeficientes^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	1,716		6,915	<,001
	LI	0,514	0,630	8,389	<,001

a. Variável Dependente: FO

Fonte: Elaboração própria

Examinando os coeficientes das variáveis (Tabela 12), a Liderança Inclusiva apresenta um coeficiente $\beta = 0,514$ um nível de significância $p <,001$, indicando uma relação estatisticamente significativa com a Felicidade Organizacional.

Os resultados encontrados verificam a adequação do modelo estimado e evidenciam relações estatisticamente significativas entre as variáveis Liderança Inclusiva e Felicidade Organizacional, no contexto da investigação conduzida.

5.3.3. Relação entre Felicidade Organizacional e Comportamento Inovador

A terceira hipótese proposta na presente investigação (H3) pretendia verificar a existência de uma relação positiva entre a Felicidade Organizacional e o Comportamento Inovador dos colaboradores.

Tabela 13 : Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (FO e CI)

Resumo do modelo^b			
Modelo	R	R ²	Durbin-Watson
1	0,766 ^a	0,586	1,988

a. Preditores: (Constante), FO

Fonte: Elaboração própria

b. Variável Dependente: CI

A análise realizada por meio do modelo de regressão linear simples (Tabela 13) revela que o Comportamento Inovador é explicado pela variável Felicidade Organizacional 58,6% da variação (R^2).

Adicionalmente, foram analisados os pressupostos da regressão linear simples, em que o valor obtido pelo teste de Durbin-Watson indica a ausência de autocorrelação entre os resíduos é de 1,988, um valor menor que 2 (numa escala de 0 a 4) indica uma correlação positiva entre os erros (Pestana & Gageiro, 2014). Este conjunto de evidências sustenta a relação positiva entre o Comportamento Inovador e a Felicidade Organizacional dos colaboradores no âmbito da investigação.

Tabela 14 : Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (FO e CI)

ANOVA ^a			
Modelo		Z	Sig.
1	Regressão	151,702	<,001 ^b

a. Variável Dependente: CI

Fonte: Elaboração própria

b. Preditores: (Constante), FO

No teste de F (Z) (Tabela 14), através do método ANOVA, identifica-se um valor significativo de 151,702, com um nível de significância <,001. Sugerindo que o modelo estimado é adequado para avaliar a relação entre as variáveis em análise.

Tabela 15 : Resultado da Regressão Linear Simples – Coeficientes (FO e CI)

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	1,044		4,522	<,001
	FO	0,744	0,766	12,317	<,001

a. Variável Dependente: CI

Fonte: Elaboração própria

Examinando os coeficientes das variáveis (Tabela 15), a Felicidade Organizacional apresenta um coeficiente $\beta = 0,744$ e um nível de significância $p <,001$, indicando uma relação estatisticamente significativa com o Comportamento Inovador.

Os resultados encontrados verificam a adequação do modelo estimado e evidenciam relações estatisticamente significativas entre as variáveis Comportamento Inovador e Felicidade Organizacional, no contexto da investigação conduzida. As organizações ao providenciar maior satisfação, adesão e bem-estar no ambiente de trabalho, incentivam o comportamento inovador dos colaboradores.

6. Discussão

De acordo com os autores (Carmeli et al., 2010; Nembhard & Edmondson, 2006), os líderes com competências inclusivas têm capacidade de gerar emoções positivas nos colaboradores das organizações, e como consequência, locais de trabalho mais felizes.

Assim, neste estudo, procurou-se analisar as relações entre a Liderança Inclusiva, o Comportamento Inovador e a Felicidade Organizacional.

Na primeira hipótese de investigação e, de acordo com os estudos Abdullah et al. (2018); Qi et al. (2019), Mansoor, Farrukh, Wu e Wahab (2020), os líderes inclusivos influenciam positivamente o comportamento inovador dos colaboradores. A hipótese de investigação foi suportada, visto que existe uma relação positiva e significativa entre a Liderança Inclusiva e o Comportamento Inovador. Ou seja, líderes com competências inclusivas dentro das organizações potencializam o comportamento inovador dos colaboradores.

Na segunda hipótese de investigação, e de acordo com os estudos de Nembhard & Edmondson (2006b), Edmondson (1999), Yangchun et al. (2022) Choi, Tran e Kang (2016), a liderança inclusiva estava associada de forma positiva com a felicidade dos colaboradores. Esta hipótese de investigação foi suportada, uma vez que existe uma relação positiva e significativa entre a Liderança Inclusiva e a Felicidade Organizacional. Os resultados sugerem que líderes com competências inclusivas potencializam colaboradores mais felizes.

Na terceira hipótese de investigação, e de acordo com os estudos de Karani & Mehta (2022), Amabile et al. (2005), Isen et al. (1987), Rego, Sousa, Marques e Cunha (2011), Oswald et al. (2015), e Edmondson et al. (2011), a felicidade no trabalho está positivamente associada à criatividade e inovação dos funcionários. A terceira hipótese foi então suportada, uma vez que quando o bem-estar dos colaboradores é incentivado na organização o comportamento inovador também aumenta, ou seja, quanto mais felizes e satisfeitos forem os colaboradores, mais criativos e inovadores são.

Em suma, todas as variáveis (Liderança Inclusiva, o Comportamento Inovador e a Felicidade Organizacional) se relacionam positivamente entre si, validando as hipóteses propostas nesta investigação.

7. Conclusão

7.1 Considerações Finais

A liderança inclusiva é vista como um estilo de liderança que destaca a igualdade, a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho. Esta abordagem promove a participação ativa de todos os colaboradores, valorizando suas contribuições únicas e criando um espaço seguro para expressar opiniões e ideias diversas, estimulando a inovação e melhorando o desempenho organizacional.

Os líderes inclusivos transmitem abertura, acessibilidade e disponibilidade com os que os seguem (Carmeli et al., 2010). Assim, os líderes ajudam e auxiliam as equipas a ultrapassar diferenças.

A inclusão organizacional é cada vez mais reconhecida como um diferencial competitivo significativo para as organizações (Veli Korkmaz et al., 2022). Uma cultura organizacional inclusiva promove o *engagement*, a comunicação aberta e o respeito à diversidade, e dá oportunidade de prosperar e de valorizar os colaboradores (Nembhard & Edmondson, 2006; Shore et al., 2011).

Nesta investigação, no seguimento do que foi encontrado noutras pesquisas conclui-se que a Liderança Inclusiva se relaciona positivamente com o Comportamento Inovador. O comportamento inovador nas organizações envolve a geração, adoção e implementação de novas ideias, processos e produtos (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986); (Scott & Bruce, 1994).

Os resultados obtidos ressaltam a importância de promover práticas de liderança inclusiva, bem como a criação de um ambiente que estimule a inovação. Ao fazê-lo, as organizações podem melhorar o bem-estar dos colaboradores e, possivelmente, aumentar a produtividade e o desempenho global.

Desta forma, e de acordo com outras investigações, conclui-se que a Liderança Inclusiva se relaciona positivamente com a Felicidade Organizacional. A liderança inclusiva contribui para a felicidade organizacional ao criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e incluídos. A liderança desempenha um papel crucial no estímulo à felicidade organizacional.

A felicidade refere-se ao grau de satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho e às suas vidas. Nas organizações, a felicidade melhora a produtividade, pessoas felizes são pessoas produtivas enquanto as pessoas infelizes podem não prestar a atenção necessária às tarefas que realizam. As organizações que consigam manter a felicidade dos colaboradores a longo termo no local de trabalho, terão maior probabilidade de aumentar a produtividade.

Com a informação recolhida nesta investigação, conclui-se que a Felicidade Organizacional e o Comportamento Inovador se relacionam positivamente. Esta relação sugere que um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem felizes e satisfeitos é favorável para a criatividade e a geração de novas ideias. A felicidade e o bem-estar dos colaboradores podem resultar em benefícios significativos para as organizações, tais como melhorias no desempenho, mais criatividade e inovação.

7.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Uma das restrições deste estudo está relacionada com a metodologia empregue na recolha de dados através do questionário. A confidencialidade dos participantes e maior perceção de anonimato são vantagens, mas devido à sua divulgação pela internet, há possíveis problemas quanto à autenticidade das respostas, uma vez que a tendência é responder de acordo com o que é socialmente desejável e não com a realidade.

A dificuldade em obter respostas ao questionário também constitui um fator limitador desta investigação, visto que, no período entre dezembro e março de 2023, apenas 109 respostas foram validadas. O número de questionários válidos poderia ser mais expressivo para resultados mais robustos caso a taxa de resposta fosse relativamente maior.

Para abordar as limitações deste estudo, é importante mencionar que o método de amostragem por conveniência utilizado, não permite generalização para toda a população, já que limita a representatividade da amostra. No entanto, é considerado ágil e de fácil aplicação.

De qualquer modo, os resultados alcançados neste estudo devem ser encarados como ponto de partida para futuras investigações, tal como as limitações nesta investigação devem ser tomadas como pistas.

A presente temática pode ser investigada através de determinados setores de atividade, novas variáveis relacionadas com o contexto profissional, tais como a flexibilidade no local de trabalho, a cultura organizacional e a formação contínua.

De igual modo, é imprescindível assegurar que o erro atribuível à variância do método comum não afete os resultados obtidos. A tipologia do presente estudo não previne completamente a ocorrência de enviesamentos. Por isso, sugere-se a adoção do método de dupla fonte para recolher dados ou a realização desta em diferentes momentos temporais.

Por fim, em termos de conteúdo, será pertinente analisar mais aprofundadamente as competências da Liderança Inclusiva, por ser um fator crucial na promoção de ambientes de trabalho mais diversificados, equitativos e felizes, tal como será importante continuar a investigar sobre a felicidade nas organizações, uma vez que esta tem um impacto significativo no desempenho, na produtividade e na satisfação dos colaboradores. Sugere-se que futuros estudos testem o eventual papel mediador da felicidade na relação entre a liderança inclusiva e o comportamento inovador. Sugere-se ainda a inclusão de outras variáveis no modelo como possíveis consequências da liderança inclusiva.

7.1. Implicações práticas

Os resultados da presente investigação revelam-se valiosos para líderes de equipas e empresas que procuram aprimorar as suas práticas de gestão e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, inovador e feliz. A investigação indica que, no panorama empresarial cada vez mais competitivo em termos de criatividade e inovação, cresce a preocupação das organizações com o bem-estar e a felicidade dos colaboradores.

Para assegurar o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, as empresas devem adaptar-se às suas necessidades e à atualidade, implementando estratégias e práticas que atendam às expectativas e requisitos do ambiente de trabalho moderno. A gestão deve investir em práticas que proporcionem equilíbrio entre vida pessoal e profissional e incentivem oportunidades de desenvolvimento. Estratégias como a implementação da delegação da liderança inclusiva, que promove um ambiente de trabalho diversificado, equitativo e inclusivo, valorizando as diferenças e potencializando as habilidades de todos os colaboradores, podem conduzir a comportamentos mais inovadores. Ao encorajar líderes a adotarem um estilo de liderança inclusiva, as organizações se beneficiam de equipas mais criativas e inovadoras.

Ao incentivar a experimentação e a geração de novas ideias, é possível estimular a inovação e o crescimento organizacional. As organizações devem estabelecer uma cultura organizacional que celebre o sucesso inovador, aprenda com os insucessos e procure evitá-los no futuro.

Referências

- Abdullah, I., Zaffar, M. A., & Ul Haque, A. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 14(4), 401–416. <https://doi.org/10.1080/13603110802504903>
- Alipour, A., Abedi, M. R., & Rostami, Z. (2012). What is happiness? *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 660–667. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5187.2482>
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (pp. 123–167). JAI press Inc.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. https://doi.org/10.2307/41165921/ASSET/41165921.FP.PNG_V03
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/ASQU.2005.50.3.367>
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2nd ed.). Routledge.
- Brannen, M. Y., & Thomas, D. C. (2010). Bicultural individuals in organizations: Implications and opportunity. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 5–16. <https://doi.org/10.1177/1470595809359580>
- 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>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2016). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/S10902-016-9801-6>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behaviour and Personality*, 43(6), 931–943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M., & Nishii, L. (2014). Leadership in a diverse workplace. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 683–708). <https://doi.org/10.1093/OXFORDHOB/9780199755615.013.034>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management*, 5(3), 45–56.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546/FULL/HTML>
- De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189–212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*. Harvard Business School.
- Gavin, J., & Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organisational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship* (1st ed.). Routledge.
- Hunter, S. T. (2017). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. <https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kanter, R. M. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge Management and Organizational Design* (1st ed.). Routledge.
- Karani, A., & Mehta, S. A. (2022). “I am OK when you are with me” – Understanding the well-being and innovative behavior in the digitized workspace. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(5–6), 583–602. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-05-2021-0127/FULL/XML>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>

- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, *131*(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Wu, Y., & Wahab, S. A. (2020). Does inclusive leadership incite innovative work behavior? *Human Systems Management*, *40*(1), 93–102. <https://doi.org/10.3233/HSM-200972>
- Mathisen, G. E., & Einarsen, S. V. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, *16*(1), 119–140. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601_12
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, *40*(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006a). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/JOB.413>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006b). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/JOB.413>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, *56*(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, *33*(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, *36*(7), 1013–1031. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (6th ed.). Edição Sílabo.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS One*, *14*(2), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 216–234. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123/FULL/XML>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Roberson, Q. M. (2004). Disentangling the meanings of diversity and inclusion. *Group & Organization Management*, *31*(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, *19*(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2008.10.004>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37*(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Tulenko, P., & Kryder, S. (1990). Game-playing as an Aid to the Creative Process of Small Groups. *The Journal of Creative Behavior*, *24*(2), 99–104. <https://doi.org/10.1002/J.2162-6057.1990.TB00531.X>
- Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, *32*(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/MNSC.32.5.590>

- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100894>
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78–88. <https://doi.org/10.5539/ASS.V11N2P78>
- Yangchun, F., Qing, Y., Rui, Z., & Yanhong, R. (2022). Effects of inclusive leadership on employees' job-related happiness in the new era. *Science Research Management*, 43(2), 184–192.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371–1397. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2007.00700.X>

Glossário

Engagement – Provem do inglês; significa envolvimento/compromisso ao qual uma pessoa está vinculada.

Anexo 1- Questionário

Caro/a participante,

Vimos solicitar a sua participação num estudo enquadrado na dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Inovação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico de Leiria. Este tem como objetivo avaliar o impacto dos líderes na inovação e na felicidade dos colaboradores dentro da organização.

O questionário é composto por três conjuntos de questões, um relativo à liderança, outro ao comportamento inovador, e outro à felicidade na organização.

Lembramos que não existem respostas certas ou erradas, responda de forma espontânea e sincera às questões expostas.

A utilização deste questionário é exclusivamente académica, todas e quaisquer *informações recolhidas são anónimas e confidenciais*.

O preenchimento do questionário tem a duração aproximada de 5 minutos.

Para qualquer esclarecimento adicional sobre o estudo, pode contactar através do email: 2210865@my.ipleiria.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Parte 1- O SEU LÍDER

Abaixo encontram-se um conjunto de afirmações sobre o seu líder. Pedimos-lhe que pondere sobre comportamentos e atitudes do mesmo e que assinale a sua resposta numa escala de um a cinco. Pondere sobre o seu líder como realmente é, e não como desejaria que fosse.

O meu líder:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

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

PARTE 2 – COMPORTAMENTO INOVADOR E CRIATIVO

Abaixo encontram-se um conjunto de afirmações sobre o seu comportamento inovador. Pedimos-lhe que avalie o seu comportamentos e atitudes criativas e inovadoras na sua organização, e que assinale a sua resposta numa escala de um a cinco.

Comportamento inovador e criativo:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

No meu trabalho, tenho ideias com frequência.	1	2	3	4	5
Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um forte defensor/a da renovação e da mudança.	1	2	3	4	5
Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.	1	2	3	4	5
Penso em projetos inovadores como um desafio.	1	2	3	4	5
No meu trabalho, sou promotor de muitas iniciativas de melhoria.	1	2	3	4	5
Os meus colegas olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas.	1	2	3	4	5
Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.	1	2	3	4	5
De forma continua procuro acompanhar as tendências e os desenvolvimentos no meu trabalho, através da leitura, da presença em conferências ou participação em cursos de formação, etc.	1	2	3	4	5

PARTE 3- FELICIDADE NA ORGANIZAÇÃO

Tendo em conta os últimos 3 meses, indique de 1 a 5, como se sentiu durante o seu horário de trabalho na sua organização.

Nos últimos 3 meses, senti-me:

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequente
1	2	3	4	5

Cheio(a) de energia	1	2	3	4	5
Motivado(a)	1	2	3	4	5
Ativo(a)	1	2	3	4	5
Feliz	1	2	3	4	5
Entusiasmado(a)	1	2	3	4	5
Otimista	1	2	3	4	5
Bem-disposto(a)	1	2	3	4	5

Sexo:

Feminino

Masculino

Idade:

Habilitações literárias:

Ensino básico
Ensino secundário
Curso profissional
Licenciatura
Pós-Graduação
Mestrado
Doutoramento

Região onde trabalha:

Norte
Centro
Sul
Madeira
Açores

Vínculo em relação à organização:

Proprietário/a
Trabalhador/a efetivo/a
Contrato a prazo
Regime temporário
Outsourcing

Estágio
Outra opção

Posição hierárquica na organização onde trabalha:

Operacional
Quadros técnicos superiores
Responsável de equipa/ coordenador/ gestor
Direção
Trabalhador por conta própria
Outra opção

Qual é a sua antiguidade na organização? (Se for inferior a 1 ano, coloque 1 ano).

--

Natureza da organização onde trabalha:

Pública

Privada

Setor de atividade da organização:

Primário (exemplo: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
Secundário (exemplo: indústria, construção civil, obras públicas)
Terciário (exemplo: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
Outra opção

Anexo 2 – Análise da Normalidade de Resíduos das Variáveis

[Resultados do Software SPSS]

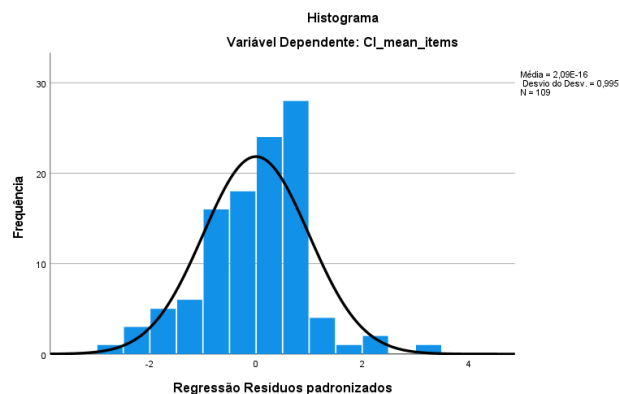


Figura 2 - Histograma de resíduos da variável dependente Comportamento Inovador e da variável independente Liderança Inclusiva

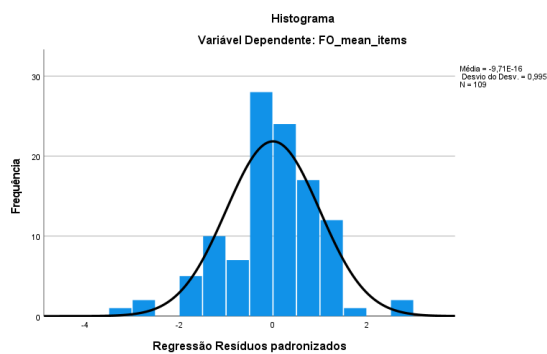


Figura 3 - Histograma de resíduos da variável dependente Felicidade Organizacional e da variável independente Liderança Inclusiva

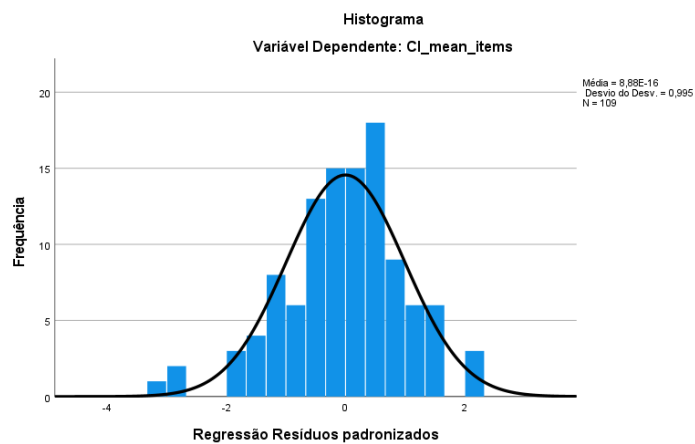


Figura 4 - Histograma de resíduos da variável dependente Comportamento Inovador e variável independente Felicidade Organizacional

Anexo 3 – Análise da Homocedasticidade das Variáveis

[Resultados do Software SPSS]

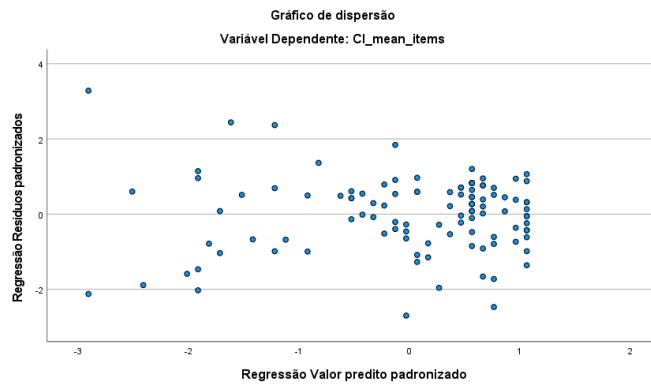


Figura 5 - Scartterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Comportamento Inovador e da variável independente Liderança Inclusiva

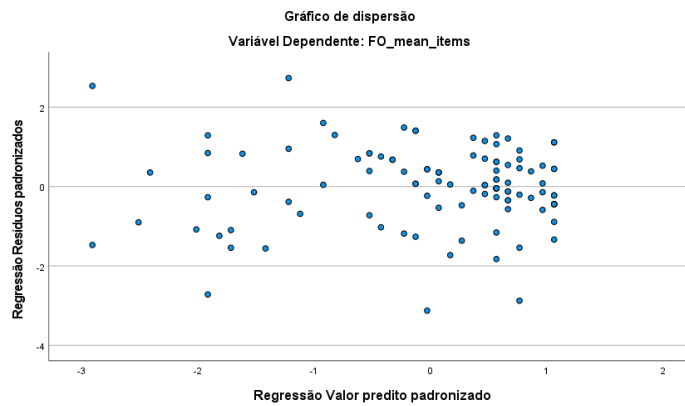


Figura 6 - Scartterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Felicidade Organizacional e da variável independente Liderança Inclusiva

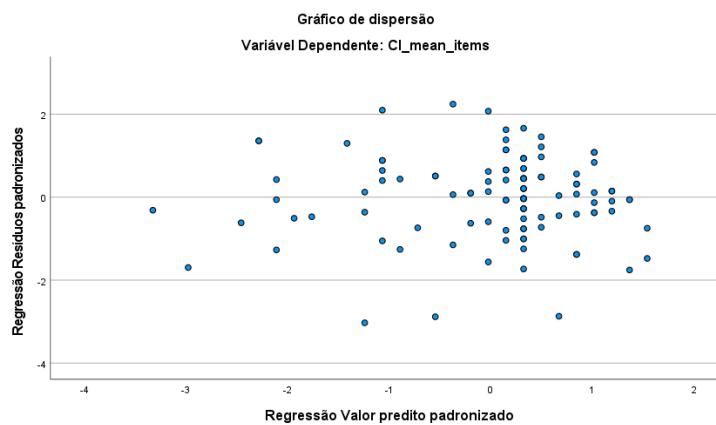


Figura 7 - Scartterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Comportamento Inovador e da variável independente Felicidade Organizacional