



Liderança inclusiva como catalisador da criatividade nas organizações: explorando o impacto na redução de intenção de *turnover*

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Josiane de Araujo Rodrigues

Leiria, março de 2024



Liderança inclusiva como catalisador da criatividade nas organizações: explorando o impacto na redução de intenção de *turnover*

Mestrado em Empreendedorismo e Inovação

Josiane de Araujo Rodrigues

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 2024

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

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 Empreendedorismo e Inovação, 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.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Dedico esta dissertação em gratidão a todos aqueles que sempre estiveram ao meu lado, contribuindo de maneira significativa para a realização deste importante marco em minha jornada acadêmica.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Primeiramente, quero expressar minha profunda gratidão a Deus, cuja orientação e misericórdia foram fundamentais em cada passo deste percurso acadêmico.

Em seguida, dedico meus sinceros agradecimentos à minha amada família e amigos, cujo apoio incondicional e encorajamento foram fontes inestimáveis de força e inspiração.

Não posso deixar de mencionar meu líder, Dener Marcio Freitas de Sá, cujo mentoria e orientação foram essenciais para meu desenvolvimento como líder. Sua orientação sábia e constante apoio foram pilares cruciais neste caminho.

Ao Instituto Politécnico de Leiria, manifesto minha profunda gratidão por fornecer o ambiente propício e os recursos necessários para a realização deste trabalho acadêmico.

E, em particular, quero expressar minha imensa gratidão à Professora Doutora Neuza Ribeiro por aceitar orientar este trabalho. Sua expertise, dedicação e apoio foram indispensáveis para o sucesso deste projeto.

Por último, mas não menos importante, gostaria de estender meus agradecimentos a todas as pessoas que dedicaram seu tempo para preencher o questionário e contribuir com suas perspectivas e *insights* valiosos.

A todos vocês, meu mais profundo obrigada. Suas contribuições e apoio foram fundamentais para o cumprimento deste objetivo acadêmico.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A liderança inclusiva é um estilo de liderança que valoriza e promove a diversidade, equidade e inclusão dentro de um ambiente de trabalho ou em qualquer contexto de liderança. Este modelo de liderança reconhece e celebra as diferenças individuais entre os membros de uma equipa, incluindo suas origens étnicas, culturais, de género, orientações sexuais, habilidades e perspectivas. Neste sentido, o objetivo do presente estudo empírico passou por, em primeiro lugar, analisar a relação entre a liderança inclusiva e a criatividade, liderança inclusiva e intenção de *turnover*, e em segundo lugar, investigar se a criatividade atuava como mediador na relação entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover*. A amostra do estudo foi recolhida através de um inquérito por questionário, divulgado via LinkedIn, onde foi obtida a participação de 156 indivíduos de diferentes organizações. Os resultados indicam a existência de relações significativas entre as variáveis: 1) A liderança inclusiva relaciona-se positivamente e significativamente com a criatividade; 2) A liderança inclusiva está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*. Assim sendo, este estudo sugere que ao adotar a liderança inclusiva, as organizações podem colher uma série de benefícios, incluindo o aumento da criatividade e retenção de talentos. A liderança inclusiva não apenas reconhece a diversidade, mas também a valoriza e a utiliza como uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: Diversidade, Criatividade, Inovação, Intenção de turnover, Liderança Inclusiva.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Inclusive leadership is a style of leadership that values and promotes diversity, equity, and inclusion within a work environment or in any leadership context. This leadership model recognizes and celebrates the individual differences among team members, including their ethnic, cultural, gender, sexual orientation, skills, and perspectives. In this sense, the aim of the present empirical study was first to analyze the relationship between inclusive leadership and creativity, inclusive leadership on turnover intention, and secondly, to investigate whether creativity acted as a mediator in the relationship between inclusive leadership and turnover intention. The study sample was collected through a questionnaire survey, disseminated via LinkedIn, with the participation of 156 individuals from different organizations. The results indicate the existence of significant relationships between the variables: 1) Inclusive leadership is positively and significantly related to creativity; 2) Inclusive leadership is negatively related to turnover intention. Therefore, this study suggests that by adopting inclusive leadership, organizations can reap a series of benefits, including increased creativity and talent retention. Inclusive leadership not only recognizes diversity but also values it and uses it as a competitive advantage.

Keywords: Diversity, Creativity, Innovation, Turnover intention, Inclusive Leadership.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Siglas e Acrónimos	xix
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Liderança Inclusiva	3
2.2. Criatividade.....	7
2.3. Intenção de <i>Turnover</i>	10
3. Formulação de hipóteses	12
3.1. Relação entre liderança inclusiva e a criatividade nas organizações.....	12
3.2. Relação entre liderança inclusiva e intenção de <i>turnover</i>	13
3.3. Relação entre criatividade nas organizações e intenção de turnover	14
3.4. Relação entre liderança inclusiva, criatividade e intenção de turnover	15
3.5. Modelo conceptual de investigação	16
4. Metodologia.....	17
4.1. Procedimento de recolha de dados.....	17
4.2. Estruturação de questionários.....	17
4.3. Caracterização de amostra	18
4.4. Operacionalização das variáveis	20
4.4.1. Liderança Inclusiva.....	20
4.4.2. Criatividade	20
4.4.3. Intenção de <i>Turnover</i>	21

4.5. Consistência Interna dos Instrumentos de Medida.....	22
5. Resultados	24
5.1. Análise descritiva.....	24
5.1.1. Média, Mediana, Desvio-Padrão, Máximo e Mínimo.....	24
5.2. Relação existente entre as variáveis.....	25
5.3. Modelo de Regressão Linear Simples.....	27
5.3.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Criatividade.....	28
5.3.2. Relação entre Liderança Inclusiva e a Intenção de <i>Turnover</i>	29
5.3.3. Relação entre criatividade nas organizações e intenção de <i>turnover</i>	30
5.3.4. Relação entre liderança inclusiva, criatividade e intenção de turnover	32
6. Discussão	34
7. Conclusões.....	36
7.1. Considerações Finais.....	36
7.2. Contributos para a gestão.....	37
7.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação futuras	38
Glossário.....	51
Anexo 1 - Questionário	53
Anexo 2 – Análise da Normalidade de Resíduos das Variáveis	58

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação.....	16
Figura 2 - Gráfico Q-Q Plot variável Liderança Inclusiva	58
Figura 3 - Gráfico Box Plot variável Liderança Inclusiva.....	58
Figura 4 - Gráfico Q-Q Plot variável Criatividade	59
Figura 5 - Gráfico Box Plot variável Criatividade	59
Figura 6 - Gráfico Q-Q Plot variável Intenção de <i>Turnover</i>	60
Figura 7 - Gráfico Box Plot variável Intenção de <i>Turnover</i>	60

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra.....	19
Tabela 2 - Itens de operacionalização da variável Liderança Inclusiva.	20
Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável Criatividade.	21
Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável Intenção de <i>Turnover</i>	22
Tabela 5 - Variação de Alpha de Cronbach.....	22
Tabela 6 - Consistência interna dos instrumentos de medida.....	23
Tabela 7 - Média, Mediana e Desvio-padrão das variáveis.....	25
Tabela 8 - Coeficiente de Spearman.....	27
Tabela 9 - Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e CR).....	28
Tabela 10 - Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e CI)	28
Tabela 11 - Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e CR).....	29
Tabela 12 - Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e IT)	29
Tabela 13 - Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e IT).....	30
Tabela 14 - Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e IT)	30
Tabela 15 - Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (CR e IT).....	31
Tabela 16 - Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (CR e IT)	31
Tabela 17 - Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (CR e IT).....	31
Tabela 18 - Mediação da CR na relação entre LI e IT	33
Tabela 19 - Quadro resumo das hipóteses de investigação	35

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas e acrónimos

CR	Criatividade
LI	Liderança Inclusiva
IT	Intenção de <i>Turnover</i>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

A liderança inclusiva é um conceito fundamental nas organizações contemporâneas, que se concentra na promoção da diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho. Uma liderança inclusiva busca ativamente envolver e valorizar a contribuição de todos os membros da equipa, independentemente de suas origens, características ou perspectivas individuais. Através da promoção de um ambiente onde cada indivíduo se sinta respeitado e valorizado, a liderança inclusiva pode ter impactos significativos no desempenho organizacional (Danişman et al., 2015).

No contexto da criatividade nas organizações, a liderança inclusiva desempenha um papel crucial. Ao encorajar a diversidade de pensamento e experiências, líderes inclusivos criam um ambiente propício para a inovação e o surgimento de novas ideias. Estudos têm demonstrado que equipas lideradas por líderes inclusivos tendem a ser mais criativas e inovadoras, pois a diversidade de perspectivas estimula a geração de soluções originais e eficazes para os desafios organizacionais (Carmeli et al., 2010).

Além disso, a liderança inclusiva também está relacionada com a redução da intenção de turnover nas organizações. No contexto atual, a retenção de talentos representa uma preocupação constante para as organizações. A competitividade do mercado de trabalho, aliada à crescente demanda por profissionais qualificados, intensifica a batalha pela manutenção dos melhores colaboradores dentro das empresas. A liderança inclusiva emerge uma resposta significativa a essa problemática, pois, quando os líderes promovem um ambiente inclusivo, onde todos os membros da equipa se sentem valorizados e respeitados, os funcionários tendem a ter maior satisfação no trabalho e maior comprometimento com a organização. Isso contribui para a diminuição da rotatividade de funcionários, pois indivíduos que se sentem parte de um ambiente acolhedor e inclusivo são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo (Yasin et al., 2023). Portanto, a liderança inclusiva não apenas impulsiona a criatividade nas organizações, mas também tem um impacto positivo na retenção de talentos e na redução do turnover. Investir em práticas de liderança inclusiva pode ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais inovador, colaborativo e sustentável.

Este estudo centra-se na relação entre as variáveis Liderança Inclusiva, Criatividade e Intenção de *Turnover*, e também pretende estudar se a Criatividade tem papel mediador entre a Liderança Inclusiva e a Intenção de *Turnover*.

A presente dissertação é constituída por sete capítulos, nomeadamente pela introdução, revisão da literatura, formulação de hipóteses, metodologia, resultados, discussão e conclusão.

No primeiro capítulo, denominado Introdução, tem um carácter introdutório, onde se expõe o propósito do estudo e se esclarece a relevância da pesquisa.

No segundo capítulo, Revisão da Literatura, são explorados os conhecimentos do estudo, por meio da estrutura teórica e da análise de fontes bibliográficas.

No terceiro capítulo, Formulação de Hipóteses, são apresentadas e fundamentadas as conjecturas da investigação, acompanhadas do modelo conceitual a partir do qual foram formuladas as hipóteses.

No quarto capítulo, Metodologia, são delineadas e justificadas as escolhas metodológicas, incluindo a operação de variáveis, os critérios de medição, o instrumento de coleta de dados e informações, bem como a descrição da amostra.

No quinto capítulo, Resultados, são examinados os dados obtidos com base nas conjecturas apresentadas no terceiro segmento.

O sexto capítulo, Discussão, envolve a análise e interpretação dos resultados obtidos.

No sétimo e último capítulo, Conclusão, é feita uma recapitulação dos resultados obtidos. Ademais, são reconhecidas as principais limitações do estudo, oferecidas sugestões para investigações futuras e discutidas implicações práticas.

2. Revisão de Literatura

No presente capítulo, são clarificados os conceitos das variáveis em estudo, nomeadamente a Liderança Inclusiva, a Criatividade e o *Turnover*, bem como é apresentada a revisão de literatura atinente aos referidos construtos.

2.1. Liderança Inclusiva

A diversidade e a inclusão são princípios fundamentais na sociedade contemporânea e desempenham um papel crucial na promoção da criatividade e da inovação. Referem-se à existência de variadas características entre os indivíduos em grupos ou organizações, podendo estas diferenças estarem relacionadas a aspetos demográficos, como idade, género, etnia, orientação sexual e capacidades físicas, bem como a experiências, competências e perspetivas únicas (Antunes, 2022). Por outro lado, a inclusão é o processo de assegurar que todas as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e com a capacidade de contribuir plenamente num ambiente que acolhe e apoia a diversidade (Correia, 2017).

O estímulo da criatividade é substancialmente influenciado pela diversidade e inclusão, cuja importância pode ser justificada de várias maneiras. Uma delas é a ampla diversidade de perspetivas, experiências e conhecimentos que um grupo heterogéneo de indivíduos traz consigo, enriquecendo assim o processo criativo e propiciando a geração de ideias inovadoras e soluções mais eficazes (Matos, 2023).

Além disso, a presença de pessoas com diferentes pontos de vista e experiências de vida estimula a criatividade ao desafiar as ideias convencionais, abrindo espaço para abordagens novas e soluções inovadoras a problemas complexos (Pinheiro, 2017).

A diversidade e a inclusão desempenham um papel crucial na redução do preconceito e do pensamento de grupo, que tende a ocorrer em grupos homogéneos, onde as pessoas tendem a concordar entre si e a ignorar perspetivas alternativas. Neste contexto, promover a diversidade e a inclusão cria um ambiente onde diferentes vozes são ouvidas e ideias desafiantes são consideradas, combatendo, assim, esse fenómeno (Goldchmit, 2022).

Adicionalmente, um ambiente diversificado e inclusivo fomenta a empatia e a compreensão entre os membros da equipa. Esse aumento da empatia pode resultar em maior colaboração e em soluções mais eficazes para problemas que afetam uma ampla variedade de pessoas.

Existem diversas estratégias que podem ser aplicadas para fomentar a diversidade e a inclusão num ambiente criativo. Cultivar uma cultura inclusiva, baseada no respeito mútuo e na igualdade de oportunidades, promovendo a comunicação aberta, é essencial. Além disso, é importante adotar práticas de recrutamento justas e inclusivas, através da procura ativa de candidatos com diferentes origens e experiências, bem como a implementação de formação sobre preconceitos inconscientes para entrevistadores e a formação em competências específicas (Johnson, 2020).

Para garantir que todos os membros da equipa possam contribuir plenamente e desenvolver as suas aptidões criativas, é fundamental fornecer oportunidades de formação e desenvolvimento profissional, incluindo programas de formação em diversidade e inclusão. Também se podem estabelecer programas de mentoria e patrocínio para apoiar o desenvolvimento de profissionais de diferentes origens (Brown, 2023).

Incentivar a colaboração e uma comunicação aberta é crucial para estimular a criatividade num ambiente diversificado e inclusivo, e isto pode ser alcançado através da promoção de espaços de trabalho flexíveis, reuniões inclusivas e comunicação interdepartamental (Johnson, 2020).

Adicionalmente, a definição de metas e métricas relacionadas com a diversidade e inclusão é uma forma eficaz de assegurar que as organizações progridam na promoção de ambientes mais diversificados e inclusivos. Estas metas podem incluir a contratação de pessoas de diferentes origens, a redução das disparidades salariais entre grupos diversos e o aumento da representação de grupos sub-representados em cargos de liderança (Matos, 2023).

Ao pôr em prática estas estratégias, as organizações têm a capacidade de estabelecer ambientes de trabalho que são mais abrangentes e acolhedores, o que, por sua vez, pode estimular a criatividade e conduzir a soluções mais inovadoras e eficazes. Adicionalmente, a promoção da diversidade e inclusão pode ter um efeito positivo na felicidade e satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, pode aperfeiçoar ainda mais a produtividade e eficácia no local de trabalho (Hastings & Meyer, 2020).

A liderança inclusiva é caracterizada pelas organizações cujos líderes demonstram habilidades para orientar, capacitar e inspirar equipas compostas por indivíduos de diversos antecedentes, perspectivas, culturas e experiências. Esse modelo de liderança é fundamental para as empresas que têm a diversidade como um dos principais alicerces de sua cultura

corporativa (Bezerra et al., 2022). A prática de promover a diversidade se tornou cada vez mais comum, motivada pelos inúmeros benefícios que equipas diversas oferecem às organizações, incluindo a promoção de melhores práticas internas e a geração de ideias e soluções inovadoras (Souza et al., 2020). No entanto, simplesmente adotar a diversidade não é suficiente; é igualmente crucial desenvolver as habilidades de liderança necessárias para orientar eficazmente equipas compostas por diversos profissionais (Freire, 2023).

O estímulo da liderança inclusiva tem um impacto positivo no ambiente de trabalho, tornando-o mais saudável e seguro, o que, por sua vez, melhora o clima organizacional da empresa. Ao desenvolver líderes mais bem preparados para orientar uma equipa diversificada, é possível estimular a geração de ideias inovadoras, o que tem um impacto direto no desempenho do negócio (Schein & Schein, 2022).

De acordo com um estudo realizado pela McKinsey & Company (2020), empresas que adotam esta abordagem social demonstram melhorias nas suas práticas internas. O estudo revela que os colaboradores de organizações comprometidas com a diversidade têm 11% a mais de probabilidade de afirmar que se sentem à vontade para ser autênticos no ambiente de trabalho, o que, por sua vez, os motiva a participar e contribuir.

Além disso, de acordo com o mesmo estudo, estes colaboradores têm uma probabilidade 152% maior de se sentirem à vontade para propor novas ideias e encontrar soluções inovadoras. A liderança inclusiva demonstra ser mais eficaz ao dar prioridade à valorização de cada indivíduo e ao respeitar as particularidades de cada colaborador, o que, por sua vez, estimula uma maior colaboração por parte dos funcionários.

O líder desempenha um papel fundamental no processo de inclusão de uma empresa ao assegurar que os funcionários estejam num ambiente de trabalho onde se sintam seguros para serem autênticos. Além disso, é responsável por fomentar um processo de tomada de decisões que seja imparcial, equitativo e não afetado por preconceitos inconscientes (Schein & Schein, 2022).

A liderança inclusiva exige que os líderes abandonem estereótipos e preconceitos, liderando a sua equipa com igualdade. Outro aspeto crucial é conceder autonomia aos colaboradores, de modo a que se sintam à vontade para contribuir com perspetivas, culturas e experiências individuais na busca de soluções inovadoras (Weber, 2020).

Um papel adicional essencial envolve a prática da escuta empática junto da equipa, ouvindo os colaboradores e respeitando as suas diferenças através de reuniões de feedback. Isso permite que eles se sintam valorizados e compreendidos como indivíduos (Marçal, 2023). Essa abordagem é igualmente relevante para que o líder compreenda as perspetivas, histórias e pontos sensíveis de cada funcionário, bem como o estado da sua jornada, possibilitando assim uma compreensão de como cada um pode contribuir e quais são as necessidades de liderança específicas para cada indivíduo.

Um líder inclusivo é aquele que pratica uma abordagem humanizada na gestão da sua equipa, o que significa que ele valoriza o indivíduo. Segundo Brandl (2023), é necessário cultivar determinadas qualidades essenciais para se tornar um líder eficaz, especialmente quando se lidera numa empresa comprometida com a diversidade, sendo elas:

- Empatia: O líder inclusivo demonstra empatia em relação aos seus colaboradores. Ele compreende as suas necessidades emocionais e pratica a escuta empática para compreender as diferenças individuais, bem como o que deve ser mais valorizado e encorajado em cada pessoa;
- Humildade: O líder inclusivo é caracterizado pela humildade. Ele reconhece os seus próprios limites, está disposto a aprender com os seus colaboradores e não receia delegar autonomia aos funcionários;
- Lealdade: O líder inclusivo é leal. Ele toma decisões com transparência e equidade, evitando ser influenciado por preconceitos inconscientes que possam ser enraizados na sociedade;
- Colaboração: O líder inclusivo compreende a importância da colaboração. Ele reconhece que o progresso só é possível através do trabalho em equipa. Entre as suas competências está a capacidade de dar voz aos colaboradores, permitindo que todos participem nas decisões e que as perspetivas individuais sejam tidas em conta na resolução de problemas;
- Observação: O líder inclusivo é um observador atento da sua equipa, identificando os pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades de cada colaborador. A liderança inclusiva analisa estes aspetos e desenvolve estratégias personalizadas para o crescimento de cada indivíduo, respeitando as suas diferenças.

Adotar a diversidade e cultivar uma liderança inclusiva resulta em benefícios substanciais para as empresas (Matos, 2023), tais como, melhorias no desempenho da equipa, a criação

de um ambiente de trabalho mais seguro, o aprimoramento do clima organizacional, aumento da inovação e o reforço da marca no mercado. Além dessas vantagens evidentes, os resultados do estudo da McKinsey & Company (2020) destacam que a liderança inclusiva também se traduz numa liderança mais eficaz. Por exemplo, os funcionários de empresas que são comprometidas com a diversidade têm uma probabilidade 80% maior de concordar que os seus líderes promovem confiança e diálogo aberto. Além disso, há uma probabilidade 73% maior de relatar uma cultura de liderança que valoriza o trabalho em equipa, o que, por sua vez, influencia positivamente o comportamento dos colaboradores.

Um dos fatores subjacentes a essas melhorias é que os funcionários sentem que os seus líderes estão alinhados com os valores da empresa, fortalecendo a imagem do empregador (employer branding). Eles também se sentem mais valorizados e respeitados, percebendo que naquela organização existe espaço para o crescimento, tanto a nível profissional quanto pessoal, o que, por sua vez, estimula o envolvimento e comprometimento no trabalho.

2.2. Criatividade

A criatividade nas organizações pode ser entendida como o conjunto de práticas que as empresas adotam para incentivar o contínuo desenvolvimento de ideias criativas, essenciais para impulsionar a inovação. A criatividade organizacional é vital para que as empresas se ajustem às mudanças de mercado, criem produtos e serviços, aprimorem processos e se destaquem da concorrência. Além disso, a habilidade criativa é cada vez mais valorizada no mercado de trabalho, onde as empresas buscam profissionais capazes de pensar de maneira inovadora e encontrar soluções para os desafios quotidianos (Faria et al., 2008).

Conforme Rocha & Wechsler (2016), a criatividade representa o processo de geração de ideias e está intrinsecamente ligada ao conceito de inovação. Para estimular a criatividade nas organizações, é crucial criar um ambiente propício ao surgimento de ideias, incentivando a diversidade de pensamento, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe, oferecendo formação, criando espaços de brainstorming e implementando programas de incentivo à inovação.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na expressão da criatividade nas organizações. Ambientes que promovem a diversidade, aceitam riscos e incentivam a experimentação são propícios à criatividade. A cultura organizacional deve valorizar a criatividade como uma habilidade essencial, estimular a colaboração e o trabalho em equipa

para que ideias possam ser desenvolvidas coletivamente (Humanista, 2021). A cultura organizacional pode ser um obstáculo ou um facilitador da criatividade, dependendo de sua estrutura. Deve ser orientada para o futuro, valorizar a experimentação, a aceitação dos erros e criar um ambiente favorável à criatividade (Faria et al., 2008).

O papel dos líderes na promoção da criatividade é fundamental, pois cabe a eles criar um ambiente propício ao desenvolvimento de ideias inovadoras e motivar os colaboradores. Líderes que adotam uma abordagem transformacional, por exemplo, tendem a criar um clima inovador que capacita seus seguidores a desenvolverem ideias criativas para a organização (Volpato & Cimbalista, 2002). Estratégias de liderança que incentivam a expressão criativa e a aceitação de ideias inovadoras incluem a promoção da diversidade de pensamento, valorização da colaboração, oferta de formação, criação de espaços de brainstorming e implementação de programas de incentivo à inovação (Muzzio, 2017). Além disso, a liderança criativa procura gerir a organização de maneira mais flexível, permitindo maior participação dos colaboradores nas decisões e promovendo um ambiente de troca de ideias e experiências (Leal, 2018).

Processos e métodos criativos são ferramentas essenciais para estimular a inovação e resolver problemas nas organizações. O Design Thinking, por exemplo, adapta dinâmicas de design ao mundo dos negócios, propondo soluções mais criativas e inovadoras para desafios organizacionais (Gobbi, 2019). O Brainstorming, ou "Tempestade de Ideias", é outra técnica amplamente usada para estimular soluções criativas, envolvendo muitos participantes ativos na empresa, com foco em quantidade para acelerar o processo criativo (Ortiz, 2014). A gamificação é uma metodologia eficaz para estimular a criatividade e inovação, aplicando conceitos de jogos em atividades não lúdicas para motivar e engajar os colaboradores (Bueno & Balestrin, 2012).

Finalmente, a inovação colaborativa é uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos, onde qualquer pessoa pode contribuir, e a empresa desenvolve ideias a partir da colaboração de diferentes áreas. Esses métodos podem ser aplicados de acordo com as necessidades e objetivos específicos da organização. Por exemplo, o Design Thinking pode ser útil em empresas que buscam soluções inovadoras para problemas complexos, enquanto o Brainstorming pode ser mais adequado para gerar uma grande quantidade de ideias num curto período. A gamificação pode ser particularmente eficaz em empresas que procuram aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores, enquanto a inovação colaborativa

pode ser útil em empresas que valorizam a diversidade de perspectivas e a colaboração entre diferentes áreas (Bueno & Balestrin, 2012).

Diversos fatores impulsionam a criatividade num ambiente organizacional. Um ambiente de trabalho inspirador, a implementação de novas ferramentas tecnológicas e a reorganização de equipes para melhorar a colaboração são exemplos que estimulam a geração de ideias inovadoras. Recompensas por inovação, tempo dedicado à exploração de ideias, disponibilidade de recursos, expertise, liderança, motivação, estratégia e formação de grupos também exercem influência sobre a criatividade nas organizações (Kunrath, 2014).

Por outro lado, fatores como hierarquias rígidas, falta de reconhecimento, medo do fracasso, falta de tempo e ambientes inadequados podem inibir a criatividade. A tecnologia desempenha um papel crucial no impulsionamento da criatividade nas organizações, sendo utilizada como ferramenta para estimular a inovação, desenvolver ideias e transformar a criatividade em ações concretas. Ferramentas digitais, inteligência artificial e automação são recursos tecnológicos que promovem a inovação (Vilarinho-Rezende et al., 2016).

As ferramentas digitais, por exemplo, podem apoiar o processo de ensino-aprendizagem, facilitar a comunicação e colaboração, e fornece acesso a uma variedade de recursos e informações. A inteligência artificial pode gerar ideias originais, analisar dados e transformar a maneira como se cria e entrega conteúdo, possibilitando aos humanos alcançarem feitos difíceis sem a ajuda da tecnologia (Verbena Clementino Rodrigues Barbosa et al., 2021). A automação pode otimizar a performance, liberando os colaboradores de tarefas repetitivas e permitindo que se concentrem em atividades mais criativas e estratégicas (Rosa & Dantas, 2020).

As tendências futuras na integração da criatividade nas organizações estão relacionadas a mudanças na tecnologia, economia e sociedade. A transformação digital, métricas de inovação e criatividade, habilidades como criatividade e colaboratividade, cultura organizacional e capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento são algumas das tendências que influenciarão a dinâmica da criatividade organizacional. A transformação digital acelera o surgimento e a implementação de tendências organizacionais, e flexibilidade, criatividade e adaptação são palavras-chave no contexto profissional. A inteligência artificial pode antecipar demandas futuras e tendências de mercado, permitindo que as organizações se adiantem a mudanças e tomem decisões mais assertivas. As

organizações precisam estar atentas às tendências futuras e se adaptar para integrar a criatividade de maneira efetiva em suas dinâmicas organizacionais (Ribeiro, 2016).

2.3. Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* é um indicador bastante relevante, pois ajuda a perceber a possibilidade de um colaborador deixar o seu posto de trabalho dentro de um determinado período (Oliveira et al., 2018). O *turnover*, também conhecido como rotatividade de pessoal, representa a taxa de entrada e saída de colaboradores numa organização durante um período específico. Esta movimentação pode ocorrer de forma voluntária, quando os colaboradores decidem sair por vontade própria, ou involuntária, quando são despedidos (Chiavenato, 2020). O *turnover* assume um papel crucial na avaliação da saúde de uma organização, já que pode ter impactos financeiros e na produtividade (Medeiros et al., 2012).

Existem diversas causas para o *turnover*, tais como uma cultura organizacional tóxica, falta de oportunidades, desvalorização de talentos e jornadas de trabalho excessivas (Allen, 2018). A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel fundamental na identificação e resolução dos problemas relacionados com o *turnover*, uma vez que as razões que desencadeiam o *turnover* podem prejudicar a competitividade e a lucratividade da empresa (Medeiros et al., 2012).

Para reduzir o *turnover*, é importante adotar estratégias que melhorem o ambiente de trabalho, tais como a criação de um espaço corporativo equilibrado, a oferta de benefícios atrativos e a implementação de ações para cuidar dos colaboradores e das suas necessidades (Borges, 2018). Além disso, é crucial analisar a causa que levou a esse resultado e tomar medidas para prevenir futuros *turnovers*, como a implementação de políticas mais claras e a oferta de oportunidades de carreira para os colaboradores (Allen, 2018).

A intenção de *turnover* pode ser influenciada por vários fatores, como a qualidade de vida no trabalho, a remuneração, as condições laborais e o sentimento de desvalorização. Por conseguinte, é essencial identificar e abordar esses fatores para reduzir o *turnover* e melhorar a satisfação dos colaboradores (Oliveira et al., 2018). Um estudo conduzido por Silva (2019) destaca como preditores da intenção de rotatividade a percepção de suporte organizacional, a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e a confiança organizacional. Por sua vez, Lima et al. (2016) considera a insatisfação no trabalho como uma das causas do *turnover*, especialmente entre os jovens e aqueles insatisfeitos com o salário.

A elevada rotatividade de pessoal pode acarretar diversos impactos para as organizações, como perda de produtividade, lucratividade e afetar a saúde organizacional, influenciando o comprometimento e a motivação dos colaboradores (Hammes et al., 2015). Adicionalmente, a entrada e saída constante de colaboradores interferem nas rotinas organizacionais devido à adaptação dos novos trabalhadores (Silva, 2021).

Para reduzir o *turnover*, é necessário adotar medidas que tornem o ambiente de trabalho mais agradável e atrativo para os colaboradores (Da Silva et al., 2019). Algumas ações que podem ser implementadas incluem:

- Oferecer benefícios atrativos, como plano de saúde, férias pagas e bônus de Natal;
- Criar um ambiente corporativo equilibrado e estimulante;
- Cuidar dos colaboradores e das suas necessidades, tanto dentro como fora da empresa;
- Implementar políticas mais claras e proporcionar oportunidades de carreira para os colaboradores.

Ao implementar estas recomendações, as organizações podem reduzir a rotação de pessoal e melhorar a eficiência e produtividade da equipa.

3. Formulação de hipóteses

3.1. Relação entre liderança inclusiva e a criatividade nas organizações

Estudos recentes sugerem que a liderança inclusiva desempenha um papel crucial no estabelecimento de um clima de equidade e inclusividade, impactando positivamente a inovação e a criatividade dos funcionários (Javed et al., 2020). Por exemplo, Chrobot-Mason et al. (2014) destacaram a importância da liderança inclusiva na influência das experiências dos funcionários em relação à equidade e no impulso de atividades necessárias para estabelecer percepções de inclusividade. Além disso, foi observado que a liderança inclusiva tem um impacto positivo no comportamento inovador no trabalho e na criatividade, com a autoeficácia criativa desempenhando um papel mediador nessa relação (Siyal et al., 2021).

Embora o campo precise de mais desenvolvimento conceitual e estudos empíricos, a literatura atual sugere que a liderança inclusiva é um fator importante para fomentar a criatividade e a inovação nas organizações. Este entendimento é apoiado por um modelo proposto que destaca os efeitos da liderança inclusiva, incluindo o encorajamento da inovação em nível de gestão e a criação de um clima para a criatividade (Aboramadan & Khalid Abed Dahleez, 2022).

A liderança inclusiva é um grande passo na direção da criação de ambientes organizacionais saudáveis e estimulantes. Quando as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas, há menos espaço para conflitos, além de melhorar a sinergia e o entrosamento entre as equipes. A liderança inclusiva promove uma cultura de transparência e valorização, onde os colaboradores sentem que a evolução na carreira está diretamente relacionada ao próprio desempenho, não a outros motivos (Paz e Silva et al., 2022). Líderes inclusivos devem estar dispostos a desafiar o *status quo* e combater culturas de homogeneização do ambiente de trabalho, assumindo a responsabilidade de transformar a organização e estimular outras lideranças a fazerem o mesmo. A liderança inclusiva é, sobretudo, o reflexo de uma cultura organizacional em que a inclusão é uma prioridade, estabelecendo estratégias que favoreçam a propagação desse pensamento, tais como prestar atenção à diversidade de pessoas e acompanhar a efetividade dos processos de inclusão (Vale, Corrêa e Reis, 2014).

Portanto, a liderança inclusiva e a liderança criativa são abordagens de gestão que buscam estimular a criatividade, a inovação e o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo

um ambiente de trabalho dinâmico, no qual as ideias são valorizadas, a diversidade é respeitada e a busca por soluções criativas é incentivada (Hughes et al., 2018). Ambas as formas de liderança trazem benefícios significativos para as organizações, tais como a promoção da inovação, o aumento da competitividade no mercado e a maior retenção de talentos (Araújo, 2014).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A liderança inclusiva está positivamente relacionada com a criatividade dos trabalhadores.

3.2. Relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*

A liderança inclusiva envolve a capacidade do líder em criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam valorizados e parte integrante da equipa, independentemente das suas diferenças individuais (Moore & Hanson, 2022). Este tipo de liderança é fundamental para promover um sentimento de pertença e respeito mútuo, influenciando positivamente a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Fang et al., 2019).

Estudos recentes indicam que a liderança inclusiva tem um impacto significativo na redução da intenção de turnover (Yasin et al., 2023). Um artigo de Boehm et al. (2015) demonstra que ambientes de trabalho inclusivos estão diretamente relacionados com níveis elevados de satisfação e envolvimento no trabalho, diminuindo a probabilidade de saída. Além disso, a pesquisa de Randel et al. (2018) sugere que práticas de liderança inclusiva podem reduzir os sentimentos de isolamento e exclusão entre os colaboradores, fatores que frequentemente levam à decisão de deixar a organização.

Por fim, a pesquisa de Carmeli et al. (2010) destaca a importância da liderança inclusiva na criação de uma cultura organizacional positiva, onde os colaboradores se sentem seguros e motivados para expressar as suas ideias e contribuir ativamente para o sucesso da empresa.

Esta abordagem é fundamental para reduzir a intenção de saída e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A liderança inclusiva está negativamente relacionada com a intenção de turnover.

3.3. Relação entre criatividade nas organizações e intenção de turnover

A relação entre criatividade e a gestão de turnover nas organizações é um tópico cada vez mais relevante no mundo corporativo contemporâneo. O turnover, ou a taxa de rotatividade de funcionários, é uma preocupação constante para as organizações, pois impacta diretamente na eficiência operacional, custos e moral da equipe (Luiz et al., 2020). Neste contexto, a criatividade no local de trabalho surge como um fator chave para reter talentos e diminuir a rotatividade de funcionários (Júnior et al., 2019).

Primeiramente, é importante compreender como um ambiente de trabalho criativo pode influenciar positivamente a satisfação e o engajamento dos funcionários. Segundo Zhou e Hoever (2014), a criatividade no ambiente de trabalho estimula os funcionários a pensarem de maneira inovadora, a solucionar problemas de forma mais eficaz e a sentir-se mais engajados e satisfeitos com seu trabalho. Esta satisfação e engajamento, por sua vez, são fatores fundamentais na redução do turnover, conforme discutido por Shuck e Wollard (2010).

Um ambiente que promove a criatividade proporciona aos funcionários a oportunidade de explorar novas ideias, desafiar o *status quo* e contribuir de forma significativa para os objetivos da organização. Isso não apenas melhora a moral da equipa, mas também promove um sentimento de pertencimento e lealdade à empresa (Gonlepa et al., 2023). Amabile e Kramer (2011) argumentam que pequenos ganhos diários na criatividade e inovação contribuem para o que eles chamam de "progresso princípio", que é a sensação de progresso contínuo e realização no trabalho, um forte antídoto contra o *turnover*.

Além disso, a criatividade no local de trabalho pode ajudar as organizações a se adaptarem melhor às mudanças do mercado e às demandas dos consumidores. Segundo Anderson et al. (2014), a criatividade e a inovação são essenciais para a longevidade e sucesso das organizações em ambientes empresariais em constante mudança. Essa capacidade de adaptação não só garante a sobrevivência e o crescimento da empresa, mas também assegura aos funcionários um ambiente de trabalho dinâmico e desafiador, reduzindo o desejo de buscar novas oportunidades em outro lugar.

Assim, a literatura acadêmica apresenta evidências consistentes de que a criatividade nas organizações desempenha um papel fundamental na diminuição da intenção de turnover, sendo o *flourishing* um mediador nessa relação. Estes estudos contribuem para a compreensão dos fatores que afetam a permanência dos colaboradores nas organizações e destacam a importância de práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e estimulante, no qual a criatividade e o bem-estar dos colaboradores são valorizados (Silva, 2020).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A criatividade nas organizações está negativamente relacionada com a intenção de turnover.

3.4. Relação entre liderança inclusiva, criatividade e intenção de turnover

Liderança inclusiva é caracterizada pela valorização da diversidade, promoção da igualdade e encorajamento da participação ativa de todos os membros da equipe. Conforme destacado por Carmeli et al. (2010), lideranças inclusivas criam ambientes de trabalho seguros e acolhedores, onde os funcionários sentem-se livres para expressar suas ideias e opiniões sem temor de julgamento ou represália. Este ambiente não apenas respeita a diversidade de pensamentos, mas também nutre a confiança e o respeito mútuo, elementos cruciais para a promoção da inovação e criatividade.

A criatividade no ambiente de trabalho, segundo Amabile e Pratt (2016), é um processo dinâmico e multifacetado, essencial para a inovação e melhoria contínua nas organizações. Em um contexto liderado por uma abordagem inclusiva, a criatividade é estimulada, resultando em um clima de trabalho desafiador e estimulante. Esse ambiente favorece a geração de ideias inovadoras, a resolução criativa de problemas e a implementação eficaz de novas soluções, fundamentais para o sucesso e a adaptabilidade organizacional.

A intenção de turnover, ou seja, a probabilidade de os funcionários deixarem a organização, é influenciada por diversos fatores, sendo a satisfação com a liderança um dos mais significativos. A pesquisa de Holtom e Burch (2016) sugere que ambientes de trabalho que promovem criatividade e inclusão aumentam a satisfação e o engajamento dos funcionários, consequentemente reduzindo a intenção de turnover. Portanto, a criatividade organizacional,

fomentada por uma liderança inclusiva, serve como um elo vital, conectando o estilo de liderança com a retenção de funcionários.

Assim, a capacidade de ultrapassar obstáculos em projetos e processos, lidar com variáveis e alcançar resultados, mesmo face a adversidades, é um dos principais benefícios gerados por equipas mais diversas e inclusivas, reforçando a importância da criatividade e inovação na redução da intenção de turnover (Pisco, 2019).

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: A criatividade nas organizações exerce papel mediador na relação entre liderança inclusiva e a intenção de turnover dos funcionários.

3.5. Modelo conceptual de investigação

Através das hipóteses fundamentadas da investigação, deseja-se compreender a contribuição da Liderança Inclusiva para a Criatividade nas organizações e para a intenção de *turnover* de funcionários. Pretende-se também estudar o papel mediador da criatividade nas organizações entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover* de funcionários (Figura 1).

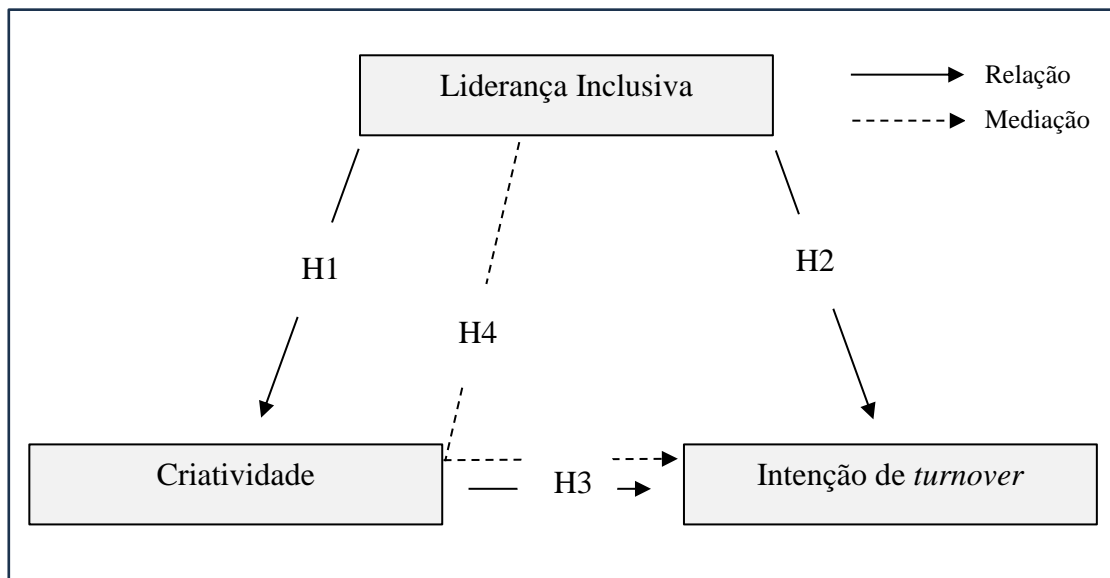


Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação

Fonte: Elaboração própria.

4. Metodologia

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada nesta investigação. Será realizada a exposição dos procedimentos de recolha de dados, da estruturação do questionário, da técnica de amostragem e da caracterização da amostra, bem como do método de operacionalização das variáveis em análise. Também serão examinadas, finalmente, a consistência e a validade das medidas adoptadas, a fim de responder ao modelo conceptual estabelecido.

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 outubro de 2023 e fevereiro de 2024. De forma a coletar o maior número de participações, o questionário foi divulgado *online*, através de um *link* direto do *Microsoft Forms*, na rede social *LinkedIn* para colaboradores de empresas de diversos segmentos.

4.2. Estruturação de questionários

O questionário inicia-se com uma breve introdução, na qual se esclarecem o tema e o propósito do estudo, o contexto em que se realiza e o tempo médio necessário para o seu preenchimento. Assegura-se que não há respostas certas ou erradas, sendo estas anónimas e confidenciais, destinando-se unicamente a tratamento estatístico. Este questionário está, então, dividido em três partes (três conjuntos de questões): um relativo à liderança inclusiva, outro a criatividade e outro a intenção de *turnover*. 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, antiguidade na empresa, tempo de trabalho com o líder, setor de atividade da empresa e dimensão da empresa com relação a número de funcionários.

O questionário (Anexo 1) foi sujeito a pré-teste, com o objetivo de identificar e corrigir possíveis erros ou inconsistências na sua elaboração.

4.3. Caracterização de amostra

A amostra final é constituída por um total de 156 indivíduos (28,2% do sexo feminino e 71,8% do sexo masculino), sendo que 58,3% dos participantes têm idade entre 22 e 38 anos. Verifica-se que 94,2% dos inquiridos detêm um nível de habilitações literárias ao nível do ensino superior, enquanto os restantes 5,8% detêm um nível de escolaridade igual ou inferior ao ensino secundário.

No que diz respeito ao setor de atividade da empresa 37,2% trabalham em setores como engenharia, inovação, nomeada na categoria “outra”, 23,7% trabalham no setor de tecnologia da informação (IT) e 17,3% trabalham no setor da indústria.

Com relação a dimensão da empresa (número de funcionários), 64,7% trabalham em grandes empresas (mais de 250 funcionários), 17,3% trabalham em médias empresas (51-250 funcionários), 12,2% trabalham em pequenas empresas (11-50 funcionários), e apenas 5,8% trabalham em microempresas (até 10 funcionários).

Quanto ao tempo de trabalho com o líder, 41,7% dos inquiridos tem entre 1 e 4 anos, 14,7% trabalham com o líder entre 5 e 10 anos, 13,5% trabalham mais de 10 anos com o líder e por fim, 30,1% trabalham menos de 1 ano com o líder.

Quanto a antiguidade na empresa, 50,6% dos inquiridos encontram-se entre 1 e 4 anos, 19,2% entre 5 e 10 anos, 9,6% encontram-se mais de 10 anos, e por fim, 20,5% encontram-se menos de 1 ano.

A tabela seguinte (**Tabela 1**) sintetiza as características sociodemográficas e profissionais da amostra em estudo.

Tabela 1 - Síntese das características sociodemográficas e profissionais da amostra.

Variável	Categoria	Número (n= 156)	Percentagem %
Gênero	Masculino	112	71,8
	Feminino	44	28,2
Idade	Até 21 anos	5	3,2
	Entre 22 e 38 anos	91	58,3
	Entre 39 e 54 anos	53	34,0
	Mais de 55 anos	7	4,5
Habilitações acadêmicas	Até ao 3º ciclo	4	2,6
	Ensino Secundário	5	3,2
	Bacharelado/Licenciatura	112	71,8
	Mestrado	29	18,6
	Doutoramento	6	3,8
Antiguidade na empresa	Menos de 1 anos	32	20,5
	Entre 1 e 4 anos	79	50,6
	Entre 5 e 10 anos	30	19,2
	Mais de 10 anos	15	9,6
Tempo de trabalho com o líder	Menos de 1 anos	47	30,1
	Entre 1 e 4 anos	65	41,7
	Entre 5 e 10 anos	23	14,7
	Mais de 10 anos	21	13,5
Setor de atividade da empresa	Agricultura	4	2,6
	Educação	9	5,8
	Indústria	28	17,9
	Saúde	12	7,7
	Serviços financeiros	8	5,1
	Outros	58	37,2
Dimensão da empresa	Tecnologia da informação	37	23,7
	Grande empresa	101	64,7
	Média empresa	27	17,3
	Pequena empresa	19	12,2
	Microempresa	9	5,8

Fonte: Elaboração Própria.

4.4. Operacionalização das variáveis

Para testar as hipóteses, foram empregadas medidas elaboradas e validadas por pesquisadores em seus respectivos campos científicos.

A codificação das variáveis e as análises estatísticas foram realizadas utilizando o *software* IBM SPSS *Statistics*.

4.4.1. Liderança Inclusiva

A liderança inclusiva foi avaliada através de um instrumento desenvolvido e validado por Carmeli et al. (2010). Os indivíduos foram convidados a responder ao questionário, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente), avaliando em que medida cada afirmação se aplica ao seu líder (**Tabela 2**).

Tabela 2 - Itens de operacionalização da variável Liderança Inclusiva.

Variável	Item
Liderança inclusiva (LI)	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.

Fonte: Elaboração Própria.

4.4.2. Criatividade

A criatividade foi mensurada através do instrumento desenvolvido e validado por Zhou e George (2001). Os indivíduos foram convidados a responder ao questionário, numa escala

tipo Likert de 5 pontos (1: não me identifico nada a 5: identifico-me totalmente), avaliando em que medida cada afirmação se aplica pensando neles mesmos (**Tabela 3**).

Tabela 3 - Itens de operacionalização da variável Criatividade.

Variável	Item
Criatividade (CR)	1. Sugiro novas formas de atingir objetivos.
	2. Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
	3. Procuo novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.
	4. Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.
	5. Sou uma boa fonte de ideias criativas.
	6. Não tenho medo de correr riscos.
	7. Promovo e defendo ideias junto dos outros.
	8. Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.
	9. Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.
	10. Frequentemente, tenho ideias novas e inovadoras.
	11. Apresento soluções criativas para os problemas.
	12. Frequentemente, tenho uma abordagem inovadora aos problemas.
	13. Sugiro novas formas de executar tarefas laborais.

Fonte: Elaboração Própria.

4.4.3. Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* foi mensurada através do instrumento desenvolvido e validado por Peters, Jackofsky e Salter (1981) e Gyensare, Anku-Tsede, Sanda e Okpoti (2016). Os indivíduos foram convidados a responder ao questionário, numa escala tipo Likert de 5 pontos (1: nunca a 5: sempre), avaliando a frequência que vive ou sente cada uma das situações descritas (**Tabela 4**).

Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável Intenção de Turnover.

Variável	Item
Intenção de Turnover (IT)	1. Estou a pensar deixar o meu emprego.
	2. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
	3. É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.
	4. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.

Fonte: Elaboração Própria.

4.5. Consistência Interna dos Instrumentos de Medida

O índice de confiabilidade de *Cronbach*, simbolizado pela letra grega α (alfa), é uma medida que varia de 0 a 1 e é empregada para avaliar a coerência interna de um instrumento de medição. Um valor de alfa mais próximo de 1 sugere que os itens do instrumento estão fortemente interligados, o que reflete uma maior confiabilidade e consistência interna. Por outro lado, um valor de alfa mais próximo de 0 indica uma relação mais ténue entre os itens, resultando em menor consistência interna e confiabilidade. Assim, um coeficiente alfa de 0,7 ou superior é considerado satisfatório, demonstrando uma confiabilidade aceitável do instrumento de medição. Valores acima de 0,8 e 0,9 indicam uma confiabilidade boa e excelente, respetivamente (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 5 - Variação de Alpha de Cronbach

Alpha 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 & Gageiro (2008).

Após a análise do coeficiente *Alpha de Cronbach* das variáveis abordadas neste estudo (**Tabela 6**), constatou-se que a Liderança Inclusiva, a Criatividade e a Intenção de Turnover possuem um coeficiente superior a 0,9. Este resultado aponta para uma alta consistência

Liderança inclusiva como catalisador da criatividade nas organizações: explorando o impacto na redução de intenção de turnover

interna nos construtos, o que reforça sua confiabilidade no âmbito da pesquisa em andamento.

Tabela 6 - Consistência interna dos instrumentos de medida

Variáveis	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens
Liderança inclusiva	0,954	9
Criatividade	0,930	13
Intenção de <i>turnover</i>	0,903	4

Fonte: Elaboração Própria.

5. Resultados

5.1. Análise descritiva

5.1.1. Média, Mediana, Desvio-Padrão, Máximo e Mínimo

Nesta pesquisa foi calculada a média (M), a mediana (Md), o desvio-padrão (DP), máximo (Máx) e mínimo (Min) das variáveis Liderança Inclusiva, Criatividade e Intenção de *Turnover*.

A média é o valor obtido pela soma de todos os valores em um conjunto de dados, dividida pelo número total de observações. Ela é uma medida de tendência central que representa o valor médio dos dados. É sensível a valores extremos e é frequentemente utilizada em situações em que os dados se distribuem de forma aproximadamente simétrica.

A mediana é o valor que divide o conjunto de dados em duas partes iguais: metade dos valores estão acima dela e metade estão abaixo. Ela é uma medida de tendência central robusta, menos sensível a valores extremos do que a média. É especialmente útil em conjuntos de dados com distribuição assimétrica ou presença de *outliers*.

O desvio-padrão é uma medida de dispersão que indica o quanto os valores de um conjunto de dados estão afastados da média. Ele quantifica a variabilidade dos dados: quanto maior o desvio-padrão, maior é a dispersão dos valores em relação à média; quanto menor, mais próximos os valores estão da média. É útil para avaliar a consistência e a precisão dos dados.

O valor máximo é o maior valor observado em um conjunto de dados, enquanto o valor mínimo é o menor valor. Eles são indicadores importantes para compreender a amplitude dos dados, ou seja, o intervalo entre o maior e o menor valor. A amplitude fornece informações sobre a variação total dos dados.

Neste estudo, conforme evidenciado na **Tabela 7**, constatou-se que os inquiridos percebem uma elevada Liderança Inclusiva (M=3,76, num total de 5; Md=4,00), assim como uma elevada Criatividade (M=4,05, num total de 5; Md=4,00) e uma Intenção de *Turnover* próximo da média (M=2,95, num total de 5; Md=3,00). Esses resultados sugerem que, em média, os inquiridos percebem uma alta inclusão nas práticas da liderança, bem como uma alta valorização da criatividade nas organizações e que em média, os inquiridos têm uma intenção de *turnover* próxima ao ponto médio da escala de 1 a 5.

Em relação aos desvios-padrão, o valor deste na Liderança Inclusiva é de 0,95, indica que os dados sobre a percepção da liderança inclusiva pelos inquiridos apresentam uma dispersão considerável em relação à média, este dado sugere que as opiniões dos inquiridos variam significativamente em relação à inclusão nas práticas de liderança, com algumas pontuações se afastando bastante da média. Na Criatividade é de 0,61, sugere que os dados sobre a percepção da criatividade nas organizações têm uma dispersão menor em relação à média, em comparação com a liderança inclusiva. Isso indica que as opiniões dos inquiridos sobre a valorização da criatividade tendem a ser mais consistentes e menos variáveis do que as opiniões sobre a liderança inclusiva. Da Intenção de *Turnover* é de 1,14, indica uma dispersão considerável nos dados relativos à intenção de saída da organização. Isso sugere que as opiniões dos entrevistados sobre sua probabilidade de deixar a organização variam significativamente, com algumas pontuações se distanciando bastante da média.

Tabela 7 - Média, Mediana e Desvio-padrão das variáveis

Média, Mediana e Desvio-Padrão					
Variável	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Liderança Inclusiva	1	5	3,76	4	0,95
Criatividade	2,15	5	4,05	4	0,61
Intenção de <i>Turnover</i>	1	5	2,95	3	1,14

Fonte: Elaboração Própria.

5.2. Relação existente entre as variáveis

O coeficiente de correlação de Spearman é uma medida estatística que avalia a relação monotônica entre duas variáveis, ignorando a escala dos dados. O seu valor varia de -1 a 1, onde: 1 indica uma correlação positiva perfeita; -1 indica uma correlação negativa perfeita e 0 indica a ausência de correlação.

No entanto, o valor absoluto do coeficiente de correlação não é suficiente para determinar se a relação é estatisticamente significativa. É necessário verificar o nível de significância, que é comumente representado pelos valores p, indicando a probabilidade de obter um resultado tão extremo ou mais extremo do que o observado, assumindo que a hipótese nula (não há correlação) seja verdadeira.

Quando um valor de p é menor que um determinado limiar (geralmente 0,05 ou 0,01), consideramos a correlação estatisticamente significativa. No presente estudo, os valores de p são significativos no nível 0,01 (duas extremidades), o que significa que estamos

considerando a probabilidade de obter a correlação observada ou mais extrema em ambas as extremidades da distribuição de probabilidade.

Com relação a Liderança Inclusiva e a Criatividade, existe uma correlação positiva significativa ($p < 0,01$) de 0,260 entre a percepção de liderança inclusiva e criatividade. Isso sugere que, à medida que a percepção de liderança inclusiva aumenta, há uma tendência, embora fraca, de que a percepção de criatividade também aumente.

Quanto a Liderança Inclusiva e a Intenção de *Turnover*, há uma correlação negativa significativa ($p < 0,01$) de -0,446 entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*. Isso indica que, à medida que a percepção de liderança inclusiva aumenta, há uma tendência de que a intenção de *turnover* diminua, ou seja, os colaboradores podem ser menos propensos a deixar a organização.

Relativamente a Criatividade e a Intenção de *Turnover*, a correlação entre criatividade e intenção de *turnover* não é estatisticamente significativa ($p > 0,01$), sugerindo que não há uma relação significativa entre essas duas variáveis.

Adicionalmente, foram consideradas as variáveis sociodemográficas antiguidade na empresa e tempo de trabalho com o líder, uma vez que estas apresentam correlações significativas para o presente estudo. A correlação entre a antiguidade na empresa e a intenção de *turnover* é negativa significativa ($p < 0,05$) de -0,169. Isso indica que os colaboradores com mais tempo de empresa podem ter uma menor propensão a deixar a organização, possivelmente devido a um maior envolvimento com a cultura e valores organizacionais, bem como pelas perdas que acarreta a saída de uma organização onde se trabalha há muito tempo. Quanto ao tempo de trabalho com o líder e a intenção de *turnover*, há uma correlação negativa significativa ($p < 0,01$) de -0,230. Isso sugere que os líderes que trabalham mais tempo com os colaboradores, podem influenciar negativamente a intenção de *turnover* na organização, possivelmente através do desenvolvimento de relações de confiança e apoio com suas equipas.

Tabela 8 - Coeficiente de Spearman

	Liderança inclusiva	Criatividade	Intenção de turnover	Antiguidade na empresa	Tempo de trabalho com o líder
Liderança inclusiva	1,000				
Criatividade	0,260**	1,000			
Intenção de turnover	-0,446**	-0,073	1,000		
Antiguidade na empresa	0,005	0,060	-0,169*	1,000	
Tempo de trabalho com o líder	0,025	0,118	-0,230**	0,502**	1,000

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

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

Fonte: Elaboração Própria.

5.3. Modelo de Regressão Linear Simples

A regressão linear simples é uma técnica estatística utilizada para modelar a relação entre uma variável independente (preditora) e uma variável dependente (desfecho) através de uma linha reta.

Na regressão linear simples, assumimos que existe uma relação linear entre a variável independente (X) e a variável dependente (Y), representada pela equação:

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

Onde Y é a variável dependente, X é a variável independente, β_0 é o coeficiente linear (intercepto), que representa o valor esperado de Y quando X é igual a zero; β_1 é o coeficiente angular (inclinação), que representa a mudança esperada em Y para uma mudança unitária em X; ε é o erro aleatório, que representa a variação não explicada por X na variável dependente.

O objetivo da análise de regressão é estimar os coeficientes β_0 e β_1 que melhor ajustam os dados observados, minimizando a soma dos quadrados dos resíduos (diferenças entre os valores observados e os valores estimados pela linha de regressão).

5.3.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Criatividade

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

Tabela 9 - Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e CR)

Resumo do modelo ^b	
Modelo	R ²
1	0,043

a. Preditores: (Constante), LI

b. Variável Dependente: CR

A análise realizada por meio do modelo de regressão linear simples (**Tabela 9**) indica que o valor de R² é de 0,043, o que significa que aproximadamente 4,3% da variância na Criatividade dos trabalhadores pode ser explicada pela Liderança Inclusiva.

Tabela 10 - Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (LI e CI)

ANOVA ^a			
Modelo		Z	Sig.
1	Regressão	6,879	0.010 ^b

a. Variável Dependente: CR

b. Preditores: (Constante), LI

No teste F (Z) (**Tabela 10**), através do método ANOVA, o valor de 6,879 sugere que o modelo é estatisticamente significativo, com o valor de significância de 0,010, que é menor que o limiar comum de 0,05, indicando que o modelo de regressão como um todo tem uma relação estatisticamente significativa com a variável dependente.

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

		Coeficientes ^a			
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	3,556		18,247	<0,001
	LI	0,132	0,207	2,623	0,010

a. Variável Dependente: CR

Analisando os coeficientes das variáveis (**Tabela 11**), a Liderança Inclusiva apresenta um coeficiente $\beta = 0,132$ e um nível de significância $p = 0,010$, indicando uma relação estatisticamente significativa com a Criatividade.

Os dados analisados, indica que há uma relação estatisticamente significativa positiva entre a Liderança Inclusiva e a Criatividade, e que o modelo é considerado estatisticamente confiável para prever a Criatividade com base nos níveis de Liderança Inclusiva.

5.3.2. Relação entre Liderança Inclusiva e a Intenção de *Turnover*

A segunda hipótese proposta presente nesta pesquisa (H2) pretendia verificar a existência de uma relação negativa entre a Liderança Inclusiva e a Intenção de *Turnover*.

Tabela 12 - Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (LI e IT)

Resumo do modelo ^b	
Modelo	R ²
1	0,179

a. Preditores: (Constante), LI

b. Variável Dependente: IT

A análise realizada por meio do modelo de regressão linear simples (**Tabela 12**) indica que o valor de R² é de 0,179, o que significa que 17,9% da variância na Intenção de *Turnover* pode ser explicada pela Liderança Inclusiva.

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

		ANOVA ^a	
Modelo		Z	Sig.
1	Regressão	33,520	<0,001 ^b

a. Variável Dependente: IT

b. Preditores: (Constante), LI

No teste F (Z) (**Tabela 13**), através do método ANOVA, o valor de 33,520 sugere que o modelo é estatisticamente muito significativo, com um nível de significância de <0,001, o que indica que a regressão é estatisticamente significativa.

Tabela 14 - Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (LI e IT)

		Coeficientes ^a			
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	4,847		14,330	<0,001
	LI	-0,504	-0,423	-5,790	<0,001

a. Variável Dependente: IT

Analisando os coeficientes das variáveis (**Tabela 14**), a Liderança Inclusiva apresenta um coeficiente $\beta = -0,504$ e um nível de significância $p = <0,001$, indicando uma relação estatisticamente significativa com a Intenção de *Turnover*.

Os dados analisados, indica que há uma relação estatisticamente significativa negativa entre a Liderança Inclusiva e a Intenção de *Turnover*, e que o modelo é considerado estatisticamente confiável para prever a Intenção de *Turnover* com base nos níveis de Liderança Inclusiva.

5.3.3. Relação entre criatividade nas organizações e intenção de turnover

A terceira hipótese proposta presente nesta pesquisa (H3) pretendia verificar a existência de uma relação negativa entre a Criatividade e a Intenção de *Turnover*.

Tabela 15 - Resultado da Regressão Linear Simples – Resumo do modelo (CR e IT)

Resumo do modelo ^b	
Modelo	R ²
1	0,008

a. Preditores: (Constante), CR

b. Variável Dependente: IT

A análise realizada por meio do modelo de regressão linear simples (**Tabela 15**) indica que o valor de R² é de 0,008, o que significa que 0,8% da variância na Intenção de Turnover pode ser explicada pela Criatividade.

Tabela 16 - Resultado da Regressão Linear Simples - ANOVA (CR e IT)

ANOVA ^a			
Modelo		Z	Sig.
1	Regressão	1,192	<0,277 ^b

a. Variável Dependente: IT

b. Preditores: (Constante), CR

No teste F (Z) (**Tabela 16**), através do método ANOVA, o valor de 1,192 sugere que o modelo não é significativo, com um nível de significância de <0,277, que é maior que 0,05 o que indica que a regressão não é estatisticamente significativa.

Tabela 17 - Resultado da Regressão Linear Simples - Coeficientes (CR e IT)

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constante)	3,614		5,865	<0,001
	CR	-0,164	-0,088	-1,092	<0,227

a. Variável Dependente: IT

Analisando os coeficientes das variáveis (**Tabela 17**), a Criatividade apresenta um coeficiente $\beta = -0,164$ e um nível de significância $p = <0,227$, indicando que essa relação não é estatisticamente significativa com a Intenção de Turnover.

Os dados estudados, indica que não podemos concluir que existe uma relação negativa significativa entre a Criatividade e a Intenção de Turnover, pois o p é maior que 0,05, isto significa que o modelo considerado não é estatisticamente confiável para prever a Intenção de Turnover com base nos níveis de Criatividade.

5.3.4. Relação entre liderança inclusiva, criatividade e intenção de turnover

A quarta hipótese proposta presente neste estudo (H4) pretendia verificar a existência de um papel mediador da Criatividade na relação entre Liderança Inclusiva e a Intenção de *Turnover*.

Para verificar a hipótese de mediação deste estudo, foi seguido os passos indicados por Baron & Kenny (1986), para analisar a existência de efeito mediador. Deste modo, segue-se os seguintes passos:

1. A variável independente (LI) deve prever a variável dependente (IT);
2. A variável independente (LI) deve prever a variável mediadora (CR);
3. A variável independente (LI) e mediadora (CR) devem prever a variável dependente (IT).

No contexto do terceiro passo, os autores elucidam a possibilidade de ocorrerem efeitos de mediação total ou parcial. A mediação total acontece quando a influência preditiva da variável independente sobre a variável dependente se torna não significativa, isto é, se reduz a zero, contanto que a variável mediadora mantenha uma relação estatisticamente significativa. Por outro lado, se o efeito da variável independente sobre a variável dependente permanece significativo, embora com redução de sua significância, e a variável mediadora apresenta uma relação estatisticamente significativa com o critério, podemos inferir que ocorre uma mediação parcial.

Tabela 18 - Mediação da CR na relação entre LI e IT

	β	Sig.	R ²
CR	0,000	0,998	0,179
LI	-0,504	<0,001	

a. Variável Dependente: IT

Como já analisado anteriormente, comprova-se que o passo 1 e 2 sendo que a relação entre a relação entre a LI e a IT é significativa e negativa ($\beta=-0,504$; sig=<0,001) e a LI e a CR é significativa e positiva ($\beta=0,132$; sig=0,010). Com base na **Tabela 18**, constatou-se que o R² 0,179 o que significa que aproximadamente 17,9% da variabilidade na variável dependente é explicada pela variável independente LI e pela variável mediadora CR. Com relação ao coeficiente $\beta=0,000$ com o nível de significância de 0,998 indica que a variável mediadora CR não tem efeito significativo na variável dependente IT, no entanto, a variável LI continua uma relação significativa e negativa com a IT ($\beta=-0,504$; sig=<0,001). Esses resultados sugerem que a Liderança Inclusiva tem um efeito direto significativo na Intenção de Turnover, independentemente do efeito da Criatividade nas organizações. Isso sugere que, a Criatividade nas organizações não desempenha um papel mediador nesta análise específica.

6. Discussão

Depois de testadas as hipóteses e expostos os resultados inicialmente propostos, torna-se viável uma compreensão mais clara e consistente de todas as hipóteses de investigação, permitindo uma reflexão crítica sobre os resultados obtidos, seguida da sua discussão.

H1: A liderança inclusiva está positivamente relacionada com a criatividade dos trabalhadores.

Os resultados obtidos neste estudo oferecem suporte para a hipótese de que a liderança inclusiva está positivamente relacionada com a criatividade dos trabalhadores. Esta conclusão está alinhada com a literatura que destaca o papel dos líderes inclusivos no estímulo à expressão criativa dos colaboradores (Carmeli et al., 2010; Nishii, 2013). Líderes que promovem um ambiente de trabalho inclusivo tendem a valorizar a diversidade de ideias e perspectivas, o que por sua vez encoraja a criatividade e a inovação.

H2: A liderança inclusiva está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*.

Os resultados deste estudo confirmam a hipótese de que a liderança inclusiva está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Esta descoberta está em linha com pesquisas anteriores que demonstraram o impacto positivo da liderança inclusiva na satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e na retenção de talentos (Carmeli et al., 2010; Nishii, 2013). Líderes inclusivos criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, apoiados e engajados, o que reduz a propensão de deixar a organização.

H3: A criatividade nas organizações está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*.

Os resultados deste estudo não forneceram suporte para a hipótese de que a criatividade nas organizações está negativamente relacionada com a intenção de turnover. Embora a literatura tenha sugerido que ambientes criativos possam promover a satisfação no trabalho e a retenção de talentos (Shalley et al., 2004), os resultados deste estudo indicam que a relação entre criatividade e intenção de *turnover* pode ser mais complexa e pode depender de outros fatores contextuais não explorados neste estudo.

H4: A criatividade nas organizações exerce papel mediador na relação entre liderança inclusiva e a intenção de *turnover* dos funcionários.

Os resultados deste estudo não suportam a hipótese de que a criatividade nas organizações exerce papel mediador na relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*. Embora a liderança inclusiva esteja negativamente relacionada com a intenção de *turnover*, a criatividade não parece mediar essa relação de forma significativa. Isso sugere que outros mecanismos ou variáveis podem estar influenciando essa relação e que o papel da criatividade como mediador pode não ser tão proeminente quanto inicialmente previsto.

Tabela 19 - Quadro resumo das hipóteses de investigação

	Hipótese de investigação – Quadro resumo	Validação
H1	A liderança inclusiva está positivamente relacionada com a criatividade dos trabalhadores.	Suportada ✓
H2	A liderança inclusiva está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .	Suportada ✓
H3	A criatividade nas organizações está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .	Não suportada ✗
H4	A criatividade nas organizações exerce papel mediador na relação entre liderança inclusiva e a intenção de <i>turnover</i> dos funcionários.	Não suportada ✗

7. Conclusões

No último capítulo, são apresentadas as conclusões decorrentes do presente estudo, bem como as suas implicações para a gestão, as limitações encontradas e sugestões para futuras pesquisas na área.

7.1. Considerações Finais

O presente estudo procurou investigar as relações entre liderança inclusiva, criatividade nas organizações e intenção de *turnover*.

Conclui-se que a liderança inclusiva é essencial para criar ambientes de trabalho onde todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e capazes de contribuir plenamente para o sucesso da organização. Um líder inclusivo deve possuir uma série de características e adotar comportamentos que promovam a diversidade, a igualdade de oportunidades e um ambiente propício à criatividade e à inovação.

Primeiramente, um líder inclusivo deve ser empático e ter a capacidade de entender as diferentes perspectivas e experiências dos membros da sua equipa. Isso significa estar aberto a ouvir ativamente, valorizar as contribuições de todos e reconhecer as habilidades e pontos fortes de cada indivíduo, independentemente de sua origem, género, raça, orientação sexual ou qualquer outra característica. Além disso, um líder inclusivo deve ser proativo na promoção da diversidade e da equidade dentro da organização, adotando políticas e práticas que incentivem a representatividade e a inclusão em todos os níveis hierárquicos. Isso pode incluir a implementação de programas de desenvolvimento profissional e a criação de espaços seguros para discussão e aprendizagem sobre questões relacionadas com a diversidade e inclusão.

Para estimular um comportamento criativo entre os colaboradores, um líder inclusivo deve criar um ambiente de trabalho onde a inovação seja valorizada e encorajada. Isso pode ser feito incentivando a experimentação, promovendo a colaboração e o trabalho em equipa, e reconhecendo e recompensando ideias inovadoras. Além disso, o líder deve estar aberto a novas ideias e ser capaz de inspirar e motivar sua equipa a pensar de forma criativa, desafiando constantemente o estado atual e buscando soluções inovadoras para os desafios organizacionais.

Finalmente, para reter colaboradores num ambiente de trabalho inclusivo, é fundamental que o líder demonstre um compromisso genuíno com o desenvolvimento e o crescimento profissional de sua equipa. Isso pode envolver a oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento, o reconhecimento do desempenho excepcional e a promoção de uma cultura de *feedback* construtivo e contínuo. Além disso, o líder deve garantir que todos os membros da equipa se sintam valorizados e engajados, promovendo um sentido de pertença e comunidade dentro da organização.

Portanto, este estudo contribuiu para o avanço do conhecimento sobre as interações entre liderança inclusiva, criatividade e intenção de *turnover*, fornecendo *insights* importantes para a gestão de pessoas e estratégias organizacionais. A análise dessas relações abre caminho para futuras pesquisas que busquem compreender melhor os mecanismos subjacentes e desenvolver práticas de gestão mais eficazes e orientadas para o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

7.2. Contributos para a gestão

Os resultados deste estudo reforçam a importância da liderança inclusiva na promoção de ambientes de trabalho positivos e na redução da intenção de *turnover* dos funcionários. Os gestores podem utilizar essas descobertas para desenvolver programas de formação e capacitação que promovam competências de liderança inclusiva, tais como a empatia, a comunicação eficaz e a promoção da diversidade. Além disso, é fundamental que as organizações incentivem a prática de uma liderança inclusiva em todos os níveis hierárquicos, reconhecendo e recompensando os líderes que demonstram comportamentos inclusivos.

Embora não tenha sido encontrada uma relação direta entre criatividade organizacional e intenção de *turnover*, os gestores podem ainda promover a criatividade como um valor organizacional fundamental. Estratégias como a criação de espaços de trabalho colaborativos, o estímulo à experimentação e o reconhecimento de ideias inovadoras podem contribuir para a promoção de uma cultura organizacional mais criativa. Além disso, os gestores devem estar atentos aos processos de gestão do conhecimento e incentivar a diversidade de pensamento e a busca por soluções criativas para os desafios organizacionais.

Para mitigar a intenção de *turnover* dos funcionários, os gestores devem adotar abordagens proativas que visem a melhoria do clima organizacional e o aumento do engajamento dos colaboradores. Isso pode incluir a implementação de programas de reconhecimento e recompensa, a promoção de políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal e o desenvolvimento de planos de carreira claros e transparentes. Além disso, é importante que os gestores estejam abertos ao feedback dos colaboradores e atuem de forma rápida e eficaz para resolver quaisquer preocupações ou insatisfações que possam surgir.

7.3.Limitações do estudo e sugestões de investigação futuras

Uma consideração importante que deve ser levada em conta é o tamanho relativamente modesto da amostra utilizada neste estudo. Embora os resultados obtidos sejam significativos, uma amostra maior poderia proporcionar uma base ainda mais sólida e generalizável para as conclusões apresentadas. Além disso, é crucial reconhecer que existem outras variáveis não consideradas neste estudo que podem influenciar as relações investigadas. Portanto, para uma compreensão mais completa e holística das dinâmicas organizacionais, é imperativo que estudos futuros explorem uma gama mais ampla de variáveis e contextos.

Para abordar as limitações e aprofundar o entendimento sobre as complexidades das relações organizacionais, várias sugestões de pesquisa futura são propostas. Recomenda-se, em primeiro lugar, a realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar as relações ao longo do tempo e capturar tendências e mudanças ao longo do processo. Além disso, seria enriquecedor explorar outras variáveis mediadoras que podem influenciar as relações entre liderança inclusiva, criatividade e intenção de turnover. Essas variáveis podem incluir aspectos como clima organizacional, cultura da empresa e características individuais dos colaboradores. Ademais, a realização de estudos socioculturais ofereceria uma oportunidade valiosa para examinar como os contextos socioculturais moldam as dinâmicas organizacionais, informando assim práticas de gestão mais adaptadas e eficazes. Essas sugestões de pesquisa futura têm o potencial de enriquecer significativamente o conhecimento sobre as interações entre liderança, criatividade e intenção de *turnover*, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes e sustentáveis.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Referências Bibliográficas

- Aboramadan, M., & Khalid Abed Dahleez. (2022). Inclusive leadership in higher education: An approach to encourage management innovation and a climate for creativity. *Future of Business and Finance*, 1(1), 283–295. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3_17
- Alencar, E. M. L. S. de, & Fleith, D. de S. (2010). Criatividade na educação superior: fatores inibidores. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior*, 15(2), 201–206. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772010000200011>
- Allen, D. G. (2018). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011, May). *The power of small wins*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36(1), 157–183.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Antunes, J. B. M. (2022). A diversidade nas organizações: ser diferente para pensar junto. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, 5(8), 40–46. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/diversidade-nas-organizacoes>
- Araújo, L. M. B. (2014). Intenção empreendedora dos alunos de graduação em administração da unb: Como a trajetória no curso os afeta? [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. *Bdm.unb.br*. <http://bdm.unb.br/handle/10483/10676>
- Araújo, R. S. (2023, April 24). *Impacto da liderança inclusiva no work engagement, nos comportamentos de cidadania organizacional e no desempenho dos colaboradores – um estudo de caso numa autarquia local*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Ionline.ipleiria.pt. <http://hdl.handle.net/10400.8/8889>

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 0734371X1989972. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/0734371x19899722>

Azevedo, A. J. B. (2022). Liderança transformacional, empenhamento e turnover dos enfermeiros: o papel mediador da percepção de suporte organizacional [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. *Handle.net*. <https://hdl.handle.net/1822/79230>

Bakkes, S. E. (2023). Exploring the role of inclusive leadership in promoting creativity among work teams: Review of literature. *Journal of Leadership and Governance*, 2(1), 16–26. <https://gprjournals.org/journals/index.php/JLG/article/view/175>

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), 1173–1182.

Bezerra, F. W. C., Lima, D. F., Oliveira, F. P. de, Lemos, P. B. S., Muniz, C. A., & Paiva, R. F. de. (2022). Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. *Research, Society and Development*, 11(11), e428111133610–e428111133610. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>

Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2014.07.012>

Borges, E. A. (2018). Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior. [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília] *Repositorio.unb.br*. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32412>

Bourke, J., & Titus, A. (2020, March 6). *The key to inclusive leadership*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership#:~:text=>

Brandl, E. (2023). *Liderança: Conceitos, Ferramentas e Exemplos: Como se tornar um líder eficaz em qualquer setor*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.

- Bruch, H., & Vogel, B. (2019). *Equipes 100% energizadas*. Alta Books. Rio de Janeiro.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- 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.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. In *Oxford Handbooks Online*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.034>
- Correia, M. de M. (2017). *Diversidade no local de trabalho: Estudo de caso numa empresa do setor público*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositorio.iscte-Iul.pt. <http://hdl.handle.net/10071/15050>
- Da Silva, A., Rodrigues, C., & Reis. (2019). *Como reduzir o índice de turnover nas empresas melhorando as habilidades de gestão dos seus líderes*. [Dissertação de mestrado, União Nacional das Instituições de Ensino Superior Privadas]. <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20190718165129.pdf>
- Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş. B., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on organizational performance. *Leadership and Organizational Outcomes*, 15(2), 143–168. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9
- de Andrade, A. (2016). *Absenteísmo e Turnover*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Freire, F. (2023). *Liderança inclusiva - valorizando a diversidade e construindo equipes de alto desempenho*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Fu, Q., Cherian, J., Ahmad, N., Scholz, M., Samad, S., & Comite, U. (2022). An inclusive leadership framework to foster employee creativity in the healthcare sector: The role of

psychological safety and polychronicity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4519. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084519>

Fusco, T. S. dos S. (2020, December 22). *O conflito organizacional e o turnover na perspectiva da geração millennials: O efeito moderador das estratégias de resolução de conflitos*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositorio.iscte-lul.pt. <http://hdl.handle.net/10071/21818>

Gallon, S., Do Nascimento, L. N., Scherer, A., & Walter, B. (2018). Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro da região norte do rio grande do sul. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 8(2), 260–283. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4973>

Genett, D. M. (2006). *O poder de delegar*. Best Seller. Rio de Janeiro.

Golschmit, J. (2022). *Imperfeitos*. Maquinaria Sankto. São Paulo

Gomes, D. C. (2020, June 19). *O efeito da liderança virtuosa no empenhamento afetivo, na intenção de turnover e no desempenho individual dos colaboradores*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Ionline.ipleiria.pt. <http://hdl.handle.net/10400.8/5137>

Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>

Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>

Hammes, C. C. F., Santos, A. J. dos, & Melim, J. M. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Revista ESPACIOS*, 37(3). <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>

Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *A regra é não ter regras: A netflix e a cultura da reinvenção*. Editora Intrínseca. Rio de Janeiro.

Huang, L., & Paterson, T. A. (2016). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157–1184. <https://doi.org/10.1177/0149206314546195>

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569. Researchgate. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.03.001>

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano* (5th ed.). Atlas. São Paulo.

Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. ul, & Rubab, U. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 1–18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>

Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2020). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 53(9). <https://doi.org/10.1002/jocb.487>

Johnson, S. K. (2021). *Inclusifique*. Saraiva Educação S.A. São Paulo.

Júnior, F., Meira, K., Geraldo, S., & Santos, D. (2019). Gestão de pessoas e os desafios do turnover: uma visão dos gestores. *RASM*, 9(1), 91–104.

Kunrath, S. E. (2014). Fatores que influenciam a criatividade nas organizações: um estudo exploratório em empresas brasileiras. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. *Lume.ufrgs.br*. <http://hdl.handle.net/10183/105018>

Leal, M. P. (2018, February 20). *O exercício da liderança criativa em uma ilha de criatividade: uma análise no ambiente da LX Factory em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco]. Repositorio.ufpe.br. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30875>

Lima, B. F., Céó, M., & Blatt, N. (2016). Fatores influenciadores da rotatividade de servidores efetivos e temporários: Estudo de uma instituição pública. *Anais SEMAD XVIII*, 3(1), 1–15.

Lima, D. (2019). *Análise Da Rotatividade de Pessoas Em Uma Empresa de Contact Center: Um Estudo de Caso*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.

Limpinho, M. H. V. C. (2022, May 12). *A relação entre o Turnover e o grau de satisfação no trabalho da Geração Y (Millennials) – O caso dos trabalhadores portugueses*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Dspace.uevora.pt. <http://hdl.handle.net/10174/32213>

Lopes Figueredo, J. A., de Souza Costa Neves, F., Pires de Souza Chimenti, P. C., & Martins Abelha, D. (2022). A Decade of Research on Leadership and its Effects on Creativity-Innovation: A Systematic and Narrative Literature Review. *Review of Business Management*, 24(1), 66–91. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4151>

Luiz, Luiz, G., Henrique, G., Gondim, L., & Meira, K. (2020). Causative aspects of trade turnover: a managers and employees' perception. *Revista de Administração E Negócios Da Amazônia*, 11(4), 21–21. <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v11n4p21-43>

Marçal, P. (2023). *Lider influente: Como se tornar um líder eficiente e de sucesso!* Amazon Digital Services LLC - Kdp.

Maria Helena Pestana, & João Nunes Gageiro. (2008). *Análise de dados para ciências sociais a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

Matos, M. (2023). *A arte da inovação: Como cultivar a criatividade em ambientes diversos*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.

Castilho, P. (2020). *Diversity Matters: América Latina | McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>

Medeiros, R. R., Alves, R. C., & Ribeiro, S. R. (2012). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. *Connexio*, 2(1), 115–126. <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222>

Moore, J. R., & Hanson, W. (2022). Improving leader effectiveness: Impact on employee engagement and retention. *Journal of Management Development*, 41(7/8). <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2021-0041>

Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 107–124. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

Oliveira, Á. de F., Gomide Júnior, S., Poli, B. V. dos S., Oliveira-Silva, L. C., Oliveira, Á. de F., Gomide Júnior, S., Poli, B. V. dos S., & Oliveira-Silva, L. C. (2018). Analysis of Organizational Factors that Determine Turnover Intention. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031–1042. <https://doi.org/10.9788/tp2018.2-18pt>

Oliveira, J. C. V. (2023). *Influência da criatividade nas intenções de turnover: O papel mediador do flourishing*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Comum.rcaap.pt. <http://hdl.handle.net/10400.26/46128>

Oliveira, K. C. C. de. (2017). Relacionando liderança transformacional e inovação na educação. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. In *recipp.ipp.pt*. <http://hdl.handle.net/10400.22/10954>

Oliveira, Z. M. F. de. (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, 27(1), 83–92. <https://doi.org/10.1590/s0103-166x2010000100010>

Parolin, S. R. H. (2001). A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba - Pr. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. *Lume.ufrgs.br*. <http://hdl.handle.net/10183/2136>

Paz e Silva, K. M., Muzzio, H., Andrade, J. A. de, & Lacerda, C. C. de O. (2022). A apropriação da criatividade nos estudos de gestão: uma revisão integrativa e identificação de lacunas na literatura. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 19(1), 80–104. <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i1.2731>

Peters, L. H., Jackofsky, E. F., & Salter, J. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 89–98. <https://doi.org/10.1002/job.4030020204>

Pinheiro, T. I. (2019). Diversidade cultural nas organizações: a gestão de recursos humanos e as práticas de integração. [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve]. *Sapientia.ualg.pt*. <http://hdl.handle.net/10400.1/13377>

Pisco, A. R. M. O. (2019). *Atratividade organizacional e intenção de turnover: Estudo com uma amostra de consultores informáticos*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositorio.ul.pt. <http://hdl.handle.net/10451/41564>

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., 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.

Rezende, C. (2021, September 29). *Top 6 estratégias efetivas para a retenção de talentos*. Blog Group Software. <https://www.groupsoftware.com.br/blog/retencao-de-talentos/>

Ribeiro, L. (2016). Criatividade nas organizações: ou como sobreviver num mundo em constante mutação. *Psique*, *XII*(4), 63–78. <http://hdl.handle.net/11144/2735>

Rocha, K. N., & Wechsler, S. M. (2016). Criatividade nas organizações: da concepção às formas de avaliação. *Revista de Carreiras E Pessoas (ReCaPe) ISSN 2237-1427*, *6*(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31066>

Rosa, M., & Dantas, D. M. (2020). Criatividade tecnológica: um estudo sobre a construção de atividades-matemáticas-com-tecnologias-digitais por professores/as em cyberformação. *Zetetike*, *28*(1), e020030–e020030. <https://doi.org/10.20396/zet.v28i0.8654423>

Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Cultura Organizacional e Liderança* (5th ed.). Atlas. São Paulo.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, *30*(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>

Silva, D. L. da. (2019). Intenção de rotatividade, comprometimento, percepção de suporte e identificação organizacional: Um estudo na AGU. [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. *Educaapes.capes.gov.br*. <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/621034>

Silva, N. S. S. N. D. (2021). *Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira: O efeito moderador da motivação*. [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37648/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Nelma%20Silva.pdf>

Silva, P. B. da. (2012). Turnover: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metalmeccânico. [Dissertação de mestrado, Universidade do Extremo Sul Catarinense]. *Repositorio.unesc.net*. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1322>

Silva, V. F. (2020). *Relações simultâneas entre a liderança tóxica, comprometimento organizacional e intenção de turnover*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Maia]. *Repositorio.umaia.pt*. <http://hdl.handle.net/10400.24/1927>

Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 009539972199742. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>

Souza, A. C. da S., Martins, K. da S., Silveira, R. C. da, Barbosa, M. V., & Moura, R. G. de. (2020). O VALOR DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UM MERO DISCURSO OU UMA EXPERIÊNCIA EFETIVA. *Revista Valore*, 5(0), 371–383. <https://doi.org/10.22408/rev502020871371-383>

Suraihi, W. A. A., Samikon, S. A., Suraihi, A.-H. A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., & Reis, R. F. dos. (2014). Motivações para o empreendedorismo: Necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 311–327. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612>

Verbena Clementino Rodrigues Barbosa, A., do Nascimento Mendes, E., dos Santos, L., de Abreu Almeida, T., Legey de Siqueira, A. P., Medeiros de Souza Conrado, L., Rêgo Martins,

B. M., & Jatobá, A. (2021). Criatividade e tecnologias digitais na educação em tempos de pandemia. *Recite - Revista Carioca de Ciência Tecnologia E Educação.*, 6(1). <https://doi.org/10.17648/2596-058x-recite-v6n1-5>

Vilarinho-Rezende, D., Borges, C. N., Fleith, D. de S., & Joly, M. C. R. A. (2016). Relação entre Tecnologias da Informação e Comunicação e Criatividade: Revisão da Literatura. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 36(4), 877–892. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001342014>

Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista Da FAE*, 5(3). <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/485>

Weber, P. (2020). *O líder influente: Como se tornar um líder que influencia, inspira, empodera pessoas e trabalha em equipe de forma eficiente*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.

WilliamsB. A. (2020). *Diversity in the workplace: eye-opening interviews to jumpstart conversations about identity, privilege, and bias*. Rockridge Press. Califórnia.

Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: The role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3). <https://doi.org/10.1108/md-07-2021-0925>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Glossário

Flourishing – provem do inglês; refere-se ao estado de prosperidade, crescimento e sucesso sustentável de uma empresa ou organização.

Status quo – provem do inglês; refere-se ao estado atual das coisas, o estado em que as circunstâncias ou condições existentes se mantêm ou são preservadas.

Turnover – provem do inglês; refere-se a taxa ou medida de rotatividade de funcionários em uma empresa durante um determinado período.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo 1 - Questionário

Caro(a) participante,

O meu nome é Josiane Rodrigues e venho por este meio solicitar a sua colaboração num estudo através do preenchimento do seguinte questionário. Esta investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Politécnico de Leiria.

O presente questionário tem como objetivo o estudo da Liderança Inclusiva e seu Impacto na Criatividade, Comportamento Inovador e Turnover nas Organizações.

A sua participação é voluntária e anónima, garantindo a confidencialidade dos dados fornecidos, sendo estes apenas utilizados para a realização da dissertação de Mestrado.

Tempo médio de resposta ao questionário: 3 minutos.

Qualquer questão relacionada com o preenchimento deste questionário, poderá entrar em contacto através do seguinte e-mail: 2220261@my.ipleiria.pt - Josiane Rodrigues.

A sua participação é essencial para a realização desta investigação.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

* Obrigatória

1. Considero-me devidamente esclarecido quanto aos objetivos deste estudo, foi-me garantida a confidencialidade e a anonimização dos dados, a participação voluntária e a possibilidade de desistir de participar a qualquer momento. *

Aceito participar de forma voluntária.

2. Para efeitos de codificação, digite os últimos 3 dígitos do seu número de telemóvel (celular) e o ano do seu nascimento. Relembro que as suas respostas são confidenciais. *

3. O meu líder:*

Escala de resposta: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

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

4. Pensando em mim:*

Escala de resposta: 1 – Não me identifico nada; 2 – Identifico-me pouco; 3 – Neutro; 4 – Identifico-me e 5 – Identifico-me totalmente.

	1	2	3	4	5
Sugiro novas formas de atingir objetivos.					
Apresento ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.					
Procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para produtos ou serviços.					
Sugiro novas formas de aumentar a qualidade.					
Sou uma boa fonte de ideias criativas.					

Não tenho medo de correr riscos.					
Promovo e defendo ideias junto dos outros.					
Exibo criatividade no trabalho, quando tenho oportunidade para o fazer.					
Desenvolvo planos e planificações adequados para a implementação de novas ideias.					
Frequentemente, tenho ideias novas e inovadoras.					
Apresento soluções criativas para os problemas.					
Frequentemente, tenho uma abordagem inovadora aos problemas.					
Sugiro novas formas de executar tarefas laborais.					

5. Assinale para cada questão a frequência com que vive ou sente cada uma das situações a seguir descritas. *

Escala de resposta: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre.

	1	2	3	4	5
Estou a pensar deixar o meu emprego.					
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.					
É provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.					
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.					

6. Género: *

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

7. Idade: *

Até 21 anos

Entre 22 e 38 anos

Entre 39 e 54 anos

Mais de 55 anos

8. Habilitações académicas: *

Até ao 3º ciclo

Ensino secundário

Bacharelado/Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

9. Antiguidade da empresa: *

Menos de 1 ano

Entre 1 e 4 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

10. Tempo de trabalho com o líder: *

Menos de 1 ano

Entre 1 e 4 anos

Entre 5 e 10 anos

Mais de 10 anos

11. Setor de atividade da empresa: *

Tecnologia da Informação (IT)

Saúde

- Educação
- Indústria
- Serviços Financeiros
- Agricultura
- Outra

12. Dimensão da empresa (número de funcionários): *

- Microempresa (até 10 funcionários)
- Pequena empresa (11-50 funcionários)
- Média empresa (51-250 funcionários)
- Grande empresa (mais de 250 funcionários)

Anexo 2 – Análise da Normalidade de Resíduos das Variáveis

[Resultados do Software SPSS]

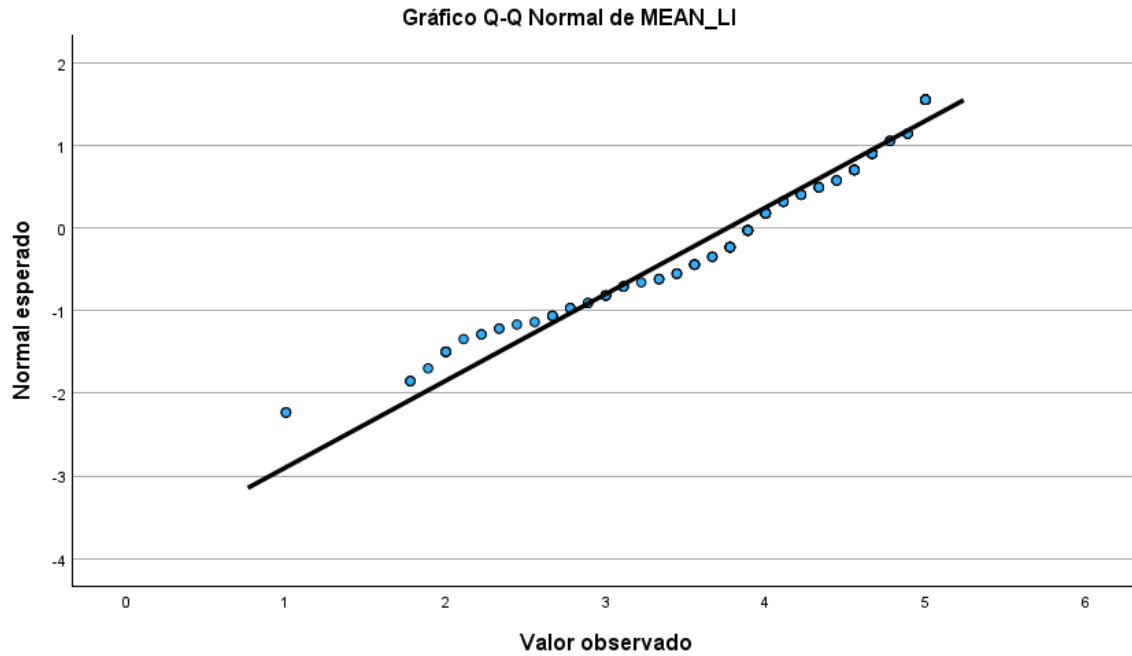


Figura 2 - Gráfico Q-Q Plot variável Liderança Inclusiva

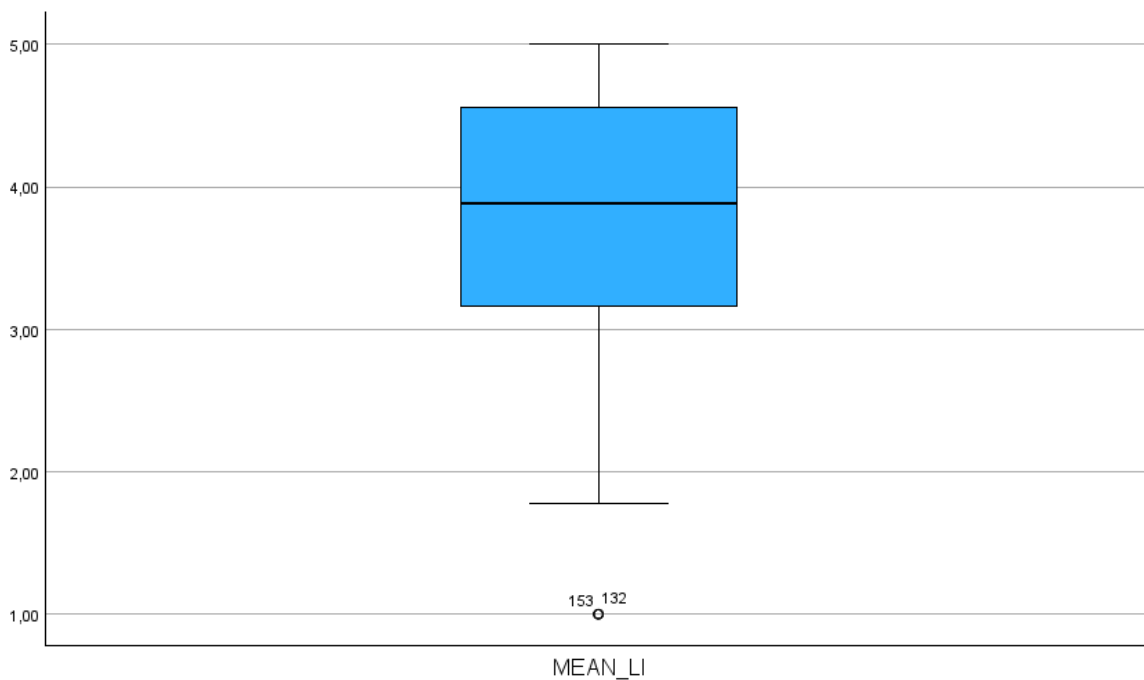


Figura 3 - Gráfico Box Plot variável Liderança Inclusiva

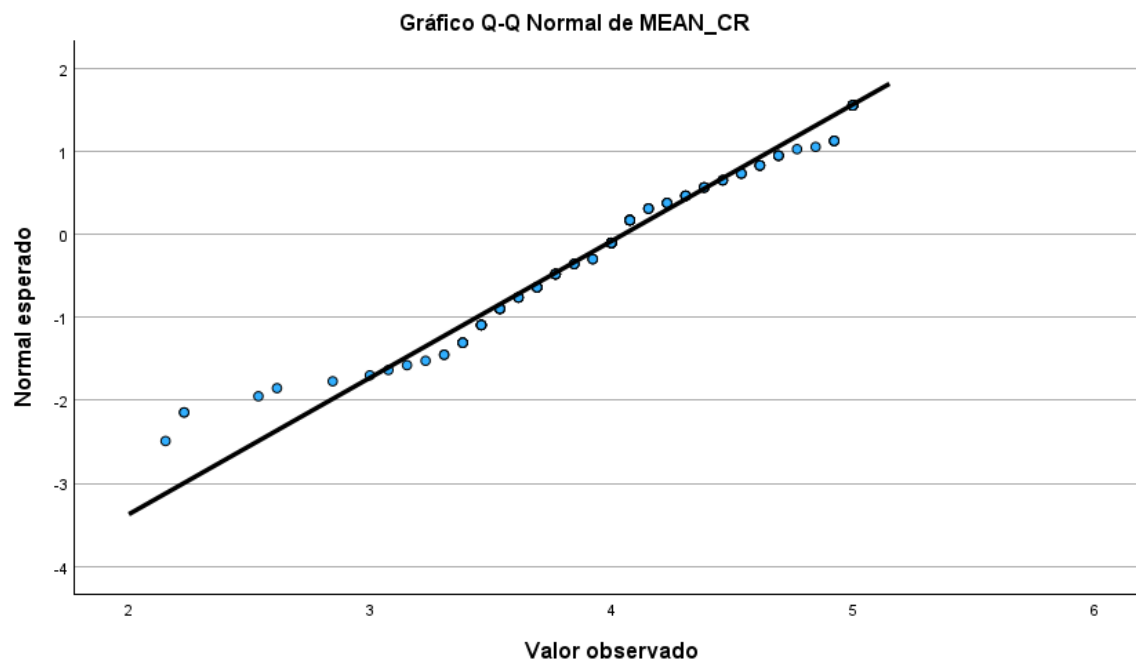


Figura 4 - Gráfico Q-Q Plot variável Criatividade

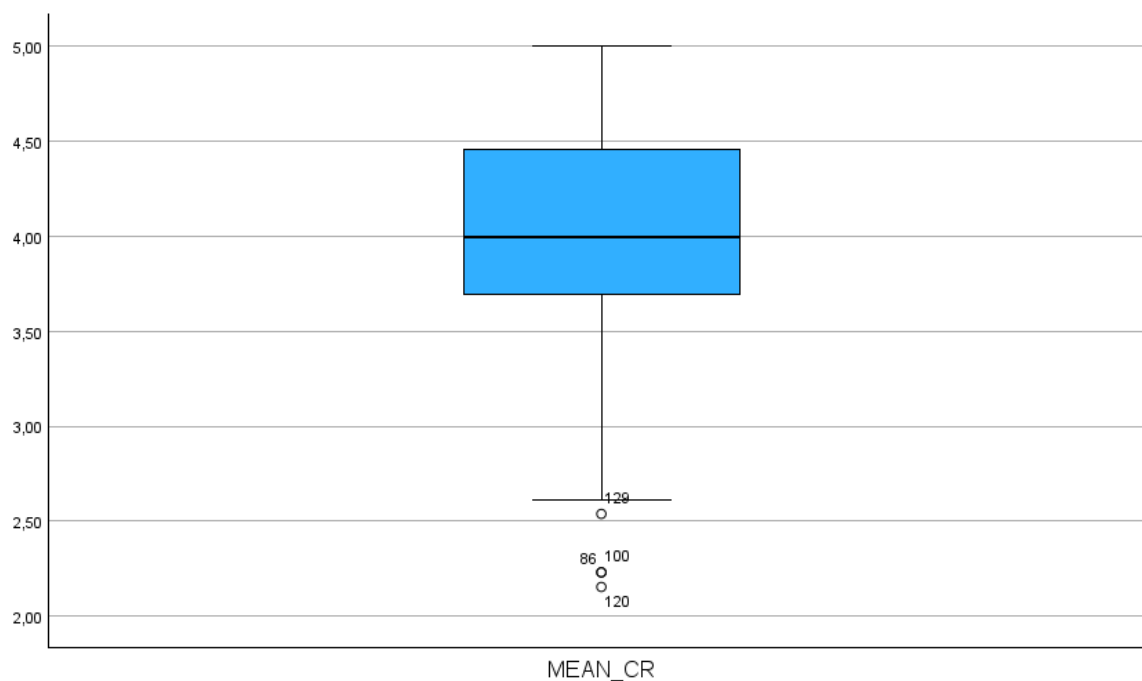


Figura 5 - Gráfico Box Plot variável Criatividade

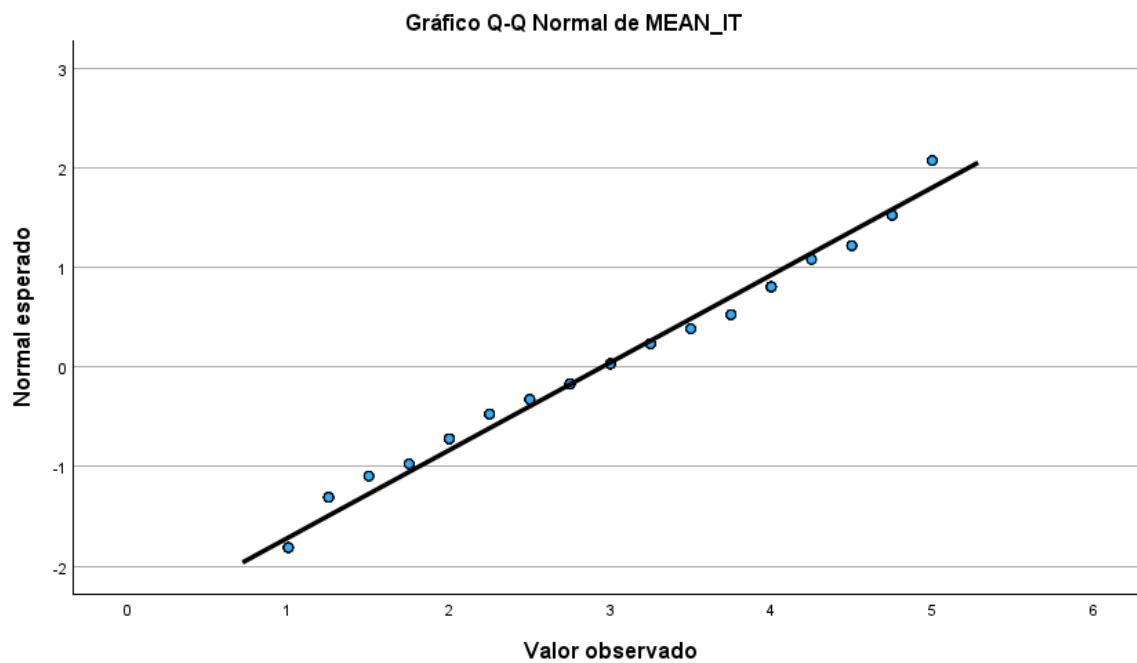


Figura 6 - Gráfico Q-Q Plot variável Intenção de *Turnover*

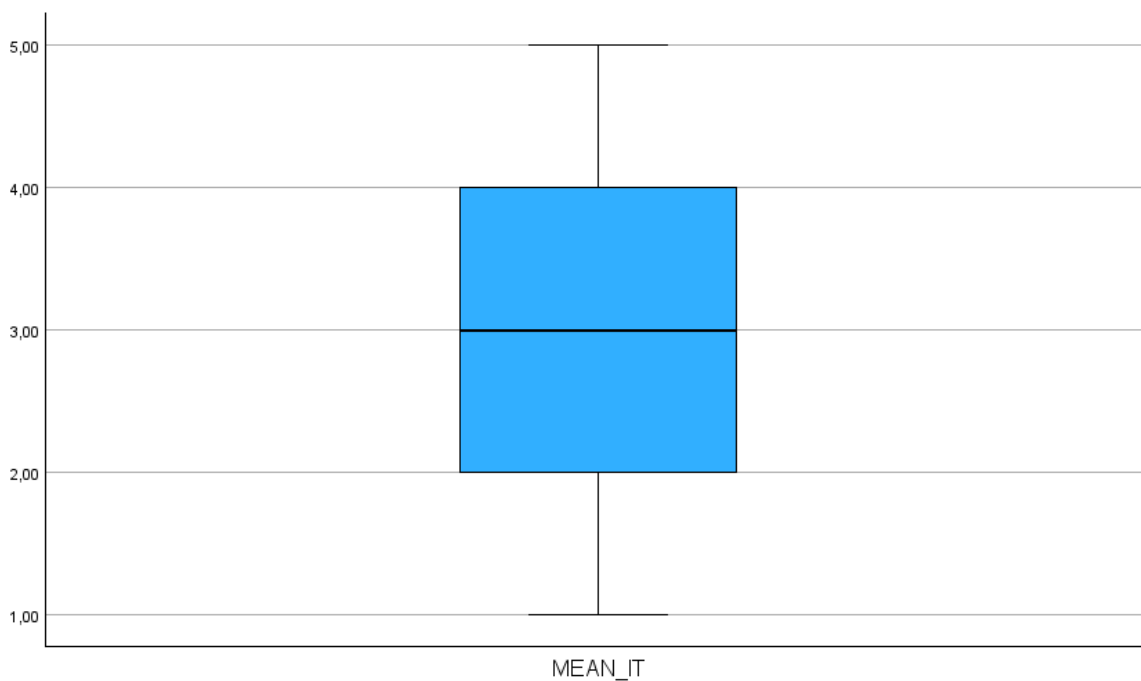


Figura 7 - Gráfico Box Plot variável Intenção de *Turnover*