

MESTRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA

LIDERANÇA INCLUSIVA: RELAÇÃO COM O *ENGAGEMENT* E A INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Rita Bárbara Pires Messias

M

2025



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A LIDERANÇA INCLUSIVA: RELAÇÃO COM O *ENGAGEMENT* E A INTENÇÃO
DE *TURNOVER***

Rita Bárbara Pires Messias

Outubro, 2025

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora **Catarina Brandão** (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

AGRADECIMENTOS

Este mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho representa muito mais do que um percurso académico: é a consolidação de um caminho que, embora iniciado noutra área do saber, encontra aqui pleno sentido e alinhamento com a missão que tenho vindo a desempenhar enquanto profissional, tanto no domínio da liderança de equipas, como em diversas funções ligadas ao ensino e formação profissional, bem como cidadã ativa na comunidade. Foi um percurso desafiante, mas enriquecedor, marcado por aprendizagens significativas com impacto direto em termos pessoais e profissionais.

Começo por agradecer profundamente à minha orientadora, Professora Doutora Catarina Brandão pelo apoio e ajuda, pela orientação atenta e rigorosa e pela confiança que sempre depositou em mim. O seu suporte foi essencial para concluir esta etapa. À Márcia Bernardo, por toda a generosa ajuda, colaboração e disponibilidade, o meu mais profundo agradecimento.

A todos os docentes que contribuíram para o meu enriquecimento académico, ao Centro de Psicologia da Universidade do Porto o meu sincero agradecimento pela partilha e colaboração.

Às minhas filhas Rita e Bárbara, que foram fonte constante de incentivo, carinho e inspiração, e ao meu marido José, cuja presença, ajuda, apoio e motivação foram pilares fundamentais em cada etapa deste processo, a minha sentida gratidão. A toda a minha família, agradeço pelo suporte emocional e pela compreensão nos momentos mais exigentes.

Aos meus colaboradores, que se mantiveram firmes, comprometidos e dedicados, assegurando com excelência o desempenho das suas funções, mesmo nos momentos da minha ausência, o meu profundo agradecimento.

Aos colegas e amigos que me acompanharam neste percurso, partilhando anseios, desafios e aprendizagens, deixo um agradecimento especial pela amizade e companheirismo.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo a minha gratidão.

RESUMO

Num contexto organizacional marcado pela diversidade, avanços tecnológicos acelerados e escassez de talentos, a retenção dos trabalhadores é um desafio estratégico. A liderança inclusiva emerge como uma abordagem crucial, embora a sua relação com o *engagement* e a intenção de *turnover* permaneça pouco explorada na literatura. Este estudo investiga a relação da liderança inclusiva com o *engagement* e a intenção de *turnover* dos trabalhadores, analisando o papel mediador do *engagement* nesta relação. Realizou-se um estudo transversal e quantitativo com uma amostra probabilística por quotas de 904 trabalhadores ativos em Portugal. Foram utilizadas escalas de autorrelato para avaliar as três variáveis. A liderança inclusiva foi avaliada considerando a abertura, disponibilidade e acessibilidade; o *engagement* através do vigor, dedicação e absorção; e a intenção de *turnover* pela intenção de procurar e de sair da organização. Os resultados indicam que a liderança inclusiva se associa positivamente ao *engagement* (H1) e negativamente à intenção de *turnover* (H2). O *engagement* correlaciona-se negativamente com a intenção de *turnover* (H3). Adicionalmente, confirmou-se que o *engagement* media parcialmente a relação entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover*, com um efeito indireto significativo (H4). Conclui-se que a liderança inclusiva é um preditor relevante da redução da intenção de *turnover*, sendo o *engagement* um mecanismo psicológico fundamental nesse processo. Estes resultados sublinham a importância de se investir no desenvolvimento de líderes inclusivos como estratégia de promover o *engagement* e reter talentos, o que será particularmente relevante nos dias de hoje, caracterizados por contextos organizacionais de elevada complexidade e diversidade.

Palavras-Chave: Liderança Inclusiva; *Engagement*, Intenção de *Turnover*; Retenção de Talentos; Psicologia das Organizações

ABSTRACT

In an organizational context marked by diversity, rapid technological advances, and talent shortages, employee retention is a strategic challenge. Inclusive leadership emerges as a crucial approach, although its relationship with engagement and turnover intention remains under-explored in the literature. This study investigates the relationship between inclusive leadership and employee engagement and turnover intention, analyzing the mediating role of engagement in this relationship. A cross-sectional, quantitative study was conducted with a quota probability sample of 904 active workers in Portugal. Self-report scales were used to assess the three variables. Inclusive leadership was assessed considering openness, availability, and accessibility; engagement through vigor, dedication, and absorption; and turnover intention by the intention to seek and leave the organization. The results indicate that inclusive leadership is positively associated with engagement (H1) and negatively associated with turnover intention (H2). Engagement is negatively correlated with turnover intention (H3). Additionally, it was confirmed that engagement partially mediates the relationship between inclusive leadership and turnover intention, with a significant indirect effect (H4). It is concluded that inclusive leadership is a relevant predictor of reduced turnover intention, with engagement being a fundamental psychological mechanism in this process. These results underscore the importance of organizations investing in the development of inclusive leaders as a strategy to promote engagement and retain talent, which is particularly relevant today, characterized by highly complex and diverse organizational contexts.

Keywords: Inclusive Leadership; *Engagement*; *Turnover* Intention; Talent Retention; Organizational Psychology

Introdução

A globalização e os avanços tecnológicos têm impulsionado mudanças significativas nas organizações. A crescente diversidade da força de trabalho em termos de culturas, línguas, religiões, perspectivas e estilos de comunicação, coloca desafios complexos à liderança organizacional (Park et al., 2025). A estes somam-se questões como o envelhecimento da força de trabalho, a escassez de trabalhadores altamente qualificados e a necessidade de gerir equipas multigeracionais (Sharma et al., 2023). Neste contexto, torna-se imperativo que as organizações implementem abordagens de liderança que promovam a equidade, a inclusão e o bem-estar dos trabalhadores, com vista ao fortalecimento do *engagement* dos trabalhadores e à redução da intenção de *turnover*. A liderança inclusiva emerge como uma resposta estratégica, capaz de criar ambientes de trabalho acolhedores e motivadores com impacto positivo no *engagement* e na retenção de talentos. Esta prática de liderança está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que preconizam políticas de diversidade, equidade e inclusão. As organizações podem assumir, assim, um papel ativo na redução das desigualdades, através da criação de ambientes de trabalho inclusivos, tal como é referido pela BCSD Portugal (2022).

Embora a investigação em psicologia tenha tradicionalmente privilegiado os estados negativos, abordagens mais recentes evidenciam uma valorização crescente das dimensões positivas do bem-estar no trabalho, com destaque para o conceito de *engagement*, entendido como o oposto do *burnout* (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Nesta perspetiva, a liderança alicerça-se nos princípios da psicologia positiva, valorizando as forças humanas, a construção de relações positivas e a promoção do bem-estar coletivo e do florescimento humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2019). Assume, assim, um papel central na criação de contextos organizacionais que favorecem o envolvimento e o desenvolvimento dos trabalhadores.

Mais do que compreender os fatores associados à saída dos trabalhadores, importa identificar e potenciar os que promovem a sua permanência nas organizações (Du et al., 2024). Considerando que o *turnover* acarreta custos significativos e implica a perda de conhecimento e talento, torna-se crucial adotar estilos de liderança que fomentem o *engagement* e reduzam a intenção de *turnover*,

reconhecendo o talento como um recurso escasso e estratégico a atrair e reter (Chiavenato, 1999; Khan & Nazeer, 2021; Nishii & Mayer, 2009; Porter & Steers, 1973; Yasin et al., 2023).

Face a um contexto de mudança acelerada e crescente complexidade, torna-se essencial potenciar o bem-estar dos trabalhadores como forma de reforçar a resiliência organizacional, sendo que a liderança assume um papel fundamental (Chiavenato, 1999; Eva et al., 2024). Contudo, permanece limitada a investigação sobre os impactos diferenciados dos estilos de liderança ao nível individual (Eva et al., 2024). Entre os estilos emergentes, a liderança inclusiva tem-se destacado pelo seu impacto positivo na inovação — fator crítico para a adaptação e sustentabilidade organizacional “num mundo diversificado e em rápida mutação” (Sharma et al., 2023, p.2).

Liderança Inclusiva

A liderança inclusiva é um conceito relativamente recente, introduzido pela primeira vez em 2006 por Nembhard e Edmondson (Du et al., 2024; Korkmaz et al., 2022). Tem ganho destaque na investigação contemporânea pela sua relevância face aos desafios da gestão de equipas heterogêneas (Du et al., 2024; Korkmaz et al., 2022). Este estilo de liderança caracteriza-se por comportamentos e atitudes do líder que valorizam as contribuições dos subordinados, incentivando-os a participarem e fazendo com que se sintam valorizados (Nembhard & Edmondson, 2006).

Carmeli et al. (2010) conceptualizam a liderança inclusiva como uma forma específica de liderança relacional, centrada na perceção dos trabalhadores de que os líderes os escutam, estão disponíveis e atentos às suas necessidades. Está, assim, mais focada no processo de influência social e na construção de relações de alta qualidade, em vez de apenas nos traços do líder (Carmeli et al., 2010). A liderança inclusiva é caracterizada por “líderes que exibem abertura, acessibilidade e disponibilidade nas suas interações com os seguidores” (Carmeli et al., 2010, p.250), no que traduz, assim, três dimensões: *abertura*, *disponibilidade* e *acessibilidade* (Carmeli et al., 2025). A *abertura* refere-se à atenção e incentivo do líder a novas ideias e oportunidades de melhoria; enquanto a *disponibilidade* refere-se à presença ativa do líder e disponibilidade para consulta e resposta a questões, com a *acessibilidade* a remeter para o estar pronto para ouvir, encorajar a

contactarem-no perante situações emergentes, exibindo prontidão para as discutir (Carmeli et al., 2010).

Roberson e Perry (2022) também realçam a importância do relacionamento entre o líder e os subordinados, que deve incluir interesse genuíno, escuta ativa e resposta às necessidades destes. Outros autores sugerem que o relacionamento pode ser cultivado pelo líder através de comportamentos como “aparecer ativamente a ouvir os seguidores” (Fagan et al. 2022, p.98). Além disso, é importante que o líder expresse apreciação e validação aos seus seguidores (Nembhard & Edmondson, 2006; Raiz et al., 2023). Também Freud (1921/1960) já afirmava que a relação entre o líder e os membros do grupo é fundamental para a coesão do grupo e que a quebra dos laços entre os membros do grupo e do líder conduz, também, ao desaparecimento dos laços mútuos entre os membros do grupo.

Sharma et al. (2023) acrescentam que a liderança inclusiva se traduz na promoção do acesso equitativo às oportunidades, na aceitação da diversidade e na justiça nas relações laborais, fatores que potenciam a criatividade e o desempenho inovador. A inclusão, segundo Shore et al. (2011), ocorre quando os membros da equipa se sentem valorizados e reconhecidos na sua singularidade, e quando as suas necessidades de pertença são satisfeitas. Randel et al. (2018) expandem esta definição, descrevendo a liderança inclusiva como um conjunto de comportamentos que promovem a perceção de pertença e valorização da individualidade dos colaboradores. Quando os colaboradores percebem que podem expressar opiniões e assumir riscos sem receio de retaliação, aumenta o seu envolvimento em atividades criativas e de melhoria contínua (Carmeli et al., 2010; Li et al., 2024b; Nembhard & Edmondson, 2006; Yasin et al., 2023). Esta abordagem relacional, centrada na experiência subjetiva dos membros da equipa, reforça a identificação com o grupo de trabalho e o empoderamento psicológico, resultando em comportamentos positivos como o desempenho elevado e a redução da intenção de *turnover* (Ashikali, 2023; Nishii & Leroy, 2022; Randel et al., 2018). Estas dimensões têm sido amplamente exploradas na investigação, evidenciando o impacto positivo da liderança inclusiva na criação de ambientes organizacionais seguros, colaborativos e inovadores (e.g., Ain et al., 2023; Ashmawy, 2023; Choi et al., 2015; Du et al., 2024; Fu et al., 2022; Katsaros, 2025; Raiz et al., 2023; Sharma et al., 2023; Teo et al., 2022; Wu et al., 2025). A segurança psicológica, promovida

por líderes que demonstram apreciação, escuta ativa e validação dos seus seguidores, é um dos principais mecanismos através dos quais este estilo de liderança influencia positivamente o *engagement* e o desempenho dos trabalhadores (Fagan et al., 2022; Roberson & Perry, 2022; Shore & Chung, 2022).

Comparada com outros estilos de liderança, a liderança inclusiva distingue-se pela valorização da diversidade, pela aceitação da singularidade e pela promoção ativa da inclusão (Sharma et al., 2023). Enquanto, por exemplo, a liderança transformacional foca-se em inspirar os trabalhadores para os objetivos da organização, podendo implicar uma certa assimilação, a liderança inclusiva valoriza a singularidade de cada um sem exigir que mudem quem são (Ashikali, 2023; Choi et al., 2023; Rendel et al., 2022; Yasin et al., 2023). Também se distingue da liderança servidora, que tem um foco moral mais amplo, incluindo stakeholders externos (Yasin et al., 2023; Kuknor & Bhattacharya, 2022), e da liderança autêntica, que se centra mais na autenticidade do próprio líder (Rendel et al., 2018).

Recentemente, Eva et al. (2024) questionaram a distinção tradicional entre estilos de liderança. Estes autores criticam a abordagem isolada na análise de estilos de liderança como, por exemplo, o transformacional, ético, autêntico e servidor, demonstrando empiricamente que as medidas utilizadas para avaliar esses estilos de liderança compartilham uma variância significativa. A esta variância partilhada os autores designam de “fator geral” de liderança, que reflete a qualidade afetiva da relação entre líder e liderado, influenciando fortemente as avaliações dos trabalhadores com base em preferências pessoais. Assim, as escalas de liderança, embora validadas, captam predominantemente impressões afetivas, em detrimento de comportamentos específicos (Eva et al., 2024). Como alternativa, os referidos autores propõem uma abordagem taxonómica centrada em comportamentos de liderança — orientação para a tarefa, relação e mudança — em vez de estilos (Eva et al., 2024).

Não obstante, a presente investigação destaca a liderança inclusiva como relevante por duas razões principais. Primeiro, pelo seu alinhamento com a taxonomia comportamental proposta por Eva e colaboradores (2024), especialmente no foco relacional e na adaptação à mudança. As dimensões da liderança inclusiva captam a qualidade da relação entre o líder e o liderado e, por outro lado, promovem a segurança psicológica, através da abertura e

acessibilidade, fomentando a criatividade e desempenho adaptativo em ambientes organizacionais dinâmicos (Ain et al., 2023; Katsaros, 2024; Korkmaz et al., 2022).

Segundo, embora a liderança inclusiva compartilhe variância com estilos relacionais, distingue-se por satisfazer simultaneamente as necessidades de pertença e de singularidade dos colaboradores (Sharma et al., 2023; Shore et al., 2011; Randel et al., 2018). Esta característica posiciona-a como um mecanismo relacional eficaz na gestão da diversidade e na promoção de ambientes inclusivos (Ashikali, 2023; Choi et al., 2023; Park et al., 2025; Yasin et al., 2023).

Vários estudos têm demonstrado que a liderança inclusiva pode resultar em impactos positivos no local de trabalho, tanto ao nível do bem-estar psicológico dos trabalhadores (Ashmawy, 2023; Fagan et al., 2022; Teo et al., 2022; Park et al., 2025; Rajun et al., 2024; Shore & Chung, 2022; Shore et al., 2011), quanto ao nível da cidadania (Raiz et al., 2023) e desempenho organizacional (Ain et al., 2023; Ashmawy, 2023; Nembhard & Edmondson, 2006; Shore et al., 2011).

Do ponto de vista das práticas de gestão, a liderança inclusiva representa uma estratégia eficaz para lidar com a diversidade organizacional, promovendo ambientes de trabalho equitativos, abertos e tolerantes ao erro (Fu et al., 2022; Li et al., 2024b; Park et al., 2025). Este estilo de liderança mobiliza a paixão dos trabalhadores pelo trabalho, estimula a inovação e reforça o compromisso organizacional (Li et al., 2024b; Yasin et al., 2023). Ao fomentar a participação dos colaboradores nos processos de decisão e incentivar a partilha de ideias, os líderes inclusivos contribuem para a coesão das equipas e para o fortalecimento da cultura organizacional (Sharma et al., 2023). Estudos recentes demonstram que este estilo de liderança influencia diretamente a perceção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, percecionando-o como um ambiente de respeito mútuo, valorização das diferenças e de comunicação aberta, o que leva ao aumento do *engagement* e redução da intenção de *turnover* (Du et al., 2024; Hawang & Hopkins, 2012; Park et al., 2025; Rajun et al., 2024; Vakira et al., 2023; Yasin et al., 2023).

Ao criar um ambiente seguro para a partilha de ideias e adaptação à mudança, os líderes inclusivos tornam-se agentes fundamentais na construção de organizações mais justas, resilientes e inovadoras (Khan & Nazeer, 2021; Korkmaz et al., 2022).

Engagement

Kahn (1990) definiu o conceito de *engagement* como o envolvimento dos membros da organização, trazendo os seus "eus" pessoais para o desempenho dos seus papéis de trabalho. Num estado de *engagement*, as pessoas canalizam as energias pessoais para a execução das suas tarefas de natureza física, cognitiva e emocional. Assim, o *engagement* permite estabelecer conexões com o trabalho e com os outros. Promove, assim, relações significativas com o trabalho e com os colegas, através da presença pessoal, que se refere a estar presente física, cognitiva e emocionalmente e do desempenho de papéis ativos e completos. Assim, o indivíduo atua de forma integral e autêntica no papel desempenhado. Uma pessoa *engaged* desenvolve as tarefas relacionadas com o trabalho com autoinvestimento, energia e paixão (Kahn 1990, 1999; Wu et al., 2025). Dadas as condições apropriadas, as pessoas preferem usar e expressar dimensões de si mesmas no desempenho de papéis, direcionando as suas energias pessoais para trabalhos físicos, cognitivos e emocionais. Este *engagement* autónomo expressa dimensões de identidade, pensamentos e sentimentos reais. Quando os trabalhadores estão *engaged*, esforçam-se no trabalho porque se identificam com ele (Kahn,1990).

Apesar de haver diversas definições sobre o *engagement*, vários autores consideram que a proposta de Schaufeli e colegas (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2019) é a mais consensual, sendo considerada bem definida e adequadamente operacionalizada para investigação e aplicação prática (Bakker et al., 2008; Bhatnagar, 2012; Bao et al., 2022; Christian et al., 2011; Choi et al., 2015; Li et al., 2024a; Teles et al., 2017). Esses autores definem *engagement* como "um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, que se caracteriza por vigor, dedicação e absorção" (p.74). Em específico, o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, investindo esforço no trabalho e persistindo mesmo diante das dificuldades; a dedicação é caracterizada por sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio em relação ao trabalho; e a absorção caracteriza-se por forte concentração e envolvimento no trabalho, com dificuldade em desligar-se do mesmo.

Bhatnagar (2012) refere que o *engagement* no trabalho é influenciado pelo *empowerment* psicológico. Quando os trabalhadores se sentem psicologicamente empoderados, tendem a estar mais *engaged*. Trabalhadores *engaged* são mais

criativos, produtivos e dispostos a ir além das expectativas, contribuindo para a inovação na organização. Bakker et al. (2008) reforçam a importância da investigação sobre o *engagement*. Estes autores defendem que as organizações modernas pretendem que os seus trabalhadores tenham iniciativa, sejam proativos, assumam responsabilidades pelo seu autodesenvolvimento e se comprometam com padrões de desempenho de alta qualidade. Para tal, o *engagement* dos trabalhadores é fundamental, uma vez que "produz resultados positivos, tanto no nível individual (crescimento e desenvolvimento pessoal) quanto no nível organizacional (qualidade do desempenho)" (Bakker et al., 2008, p.189). Quando os indivíduos estão totalmente imersos na realização das atividades, isso é acompanhado de altos níveis de energia e vice-versa. Ou seja, há uma relação bidirecional entre absorção e vigor (Schaufeli et al., 2002). Desta forma, os "Trabalhadores com altos níveis de energia e identificação com o seu trabalho têm muitos recursos disponíveis e parecem ter melhor desempenho" (Bakker et al., 2008, p.196). A literatura contemporânea continua a corroborar esta associação, evidenciando que estados afetivos positivos e com elevados níveis de energia psicológica estão consistentemente relacionados a um melhor desempenho (Ain et al., 2023; Parck et al., 2025).

Os antecedentes do *engagement* no trabalho estão fortemente associados aos recursos laborais, que Schaufeli e Bakker (2004) classificam em três níveis distintos: "ao nível da tarefa (por exemplo, o feedback de desempenho), ao nível interpessoal (como o apoio dos colegas) e ao nível organizacional (como o *coaching* do supervisor)" (p. 296). Estes recursos desempenham um papel fundamental na satisfação de necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, que sustentam a motivação intrínseca. A necessidade de autonomia foi inicialmente proposta por DeCharms (1968), a de competência por White (1959) e a de relacionamento por Baumeister e Leary (1995), todos citados por Schaufeli e Bakker (2004).

Como consequência, o *engagement* no trabalho potencia níveis mais elevados de envolvimento, energia e dedicação, refletindo-se positivamente no desempenho dos trabalhadores, tanto ao nível das tarefas como no desempenho contextual (Christian et al., 2011). Paralelamente, as metas de trabalho podem atuar como fontes de motivação extrínseca, promovendo o crescimento e o desenvolvimento profissional, e dando origem a um estado psicológico positivo e

gratificante face ao trabalho: o *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004). Estes autores demonstraram que o *engagement* desempenha um papel mediador no processo motivacional, sendo estimulado pelos recursos de trabalho e contribuindo para o fortalecimento do vínculo organizacional. Este vínculo, por sua vez, está associado a uma menor intenção de saída da organização. De forma consistente com estes resultados, Schaufeli et al. (2019) reforçaram que níveis elevados de *engagement* se traduzem numa menor disponibilidade dos trabalhadores para abandonarem a organização, ou seja, numa menor intenção de *turnover*. Assim, o *engagement* é crucial para o bem-estar dos trabalhadores e para o sucesso organizacional. Trabalhadores *engaged* são mais produtivos, têm maior satisfação no trabalho e são menos propensos a deixar a organização (Park et al., 2025).

Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* é definida como a intenção de um empregado deixar a organização, sendo um indicador preditivo importante do *turnover* real (Bhatnagar, 2012; Hawang & Hopkins, 2012; Mobley et al., 1978; Mobley, 1977; Nishii & Mayer, 2009; Porter & Steers, 1973; Vakira et al., 2023).

O *turnover* nas organizações é um dos fenómenos mais importantes ao nível do estudo do comportamento dos indivíduos em contextos organizacionais (Porter & Steers, 1973). Trata-se de um ato claro de um trabalhador decidir deixar voluntariamente a organização. Este comportamento tem impactos críticos para os trabalhadores e para as organizações. Para o trabalhador, pode significar a perda de benefícios, estabilidade e senioridade. Para a organização, pode resultar em custos, além de possíveis impactos na moral e produtividade dos restantes trabalhadores (Porter & Steers, 1973).

Tal como Porter e Steers (1973) reconhecem, há múltiplos fatores que influenciam a decisão de *turnover*. Mobley et al. (1978) demonstraram que a intenção de *turnover* foi o único preditor direto significativo do *turnover* real. Neste sentido, realçam a necessidade dos gestores se focarem na avaliação da intenção de *turnover* como uma ferramenta crucial para prever e prevenir a saída dos trabalhadores da organização. Intervenções direcionadas para compreender as causas e reduzir a intenção de sair podem ajudar a reter talentos e melhorar a estabilidade organizacional.

Mobley et al. (1978) propõem avaliar a intenção de turnover considerando três dimensões: *o pensamento de sair*, que consiste em avaliar se o trabalhador pensa muitas vezes em desistir do trabalho atual; *a intenção de buscar/procurar*, que consiste em avaliar a probabilidade do trabalhador procurar um novo emprego; e *a intenção de sair*, que consiste em avaliar se este pretende deixar a organização assim que possível.

A intenção de *turnover* é um indicador relevante da saúde organizacional. Altas taxas de *turnover* afetam negativamente a rentabilidade, aumentando os custos. Estes custos podem traduzir-se em custos administrativos de recrutamento e formação, além de perda de conhecimento e experiência, custos operacionais relacionados com a substituição do colaborador e redução da eficiência operacional (Khan & Nazeer, 2021; Nishii & Mayer, 2009; Park et al., 2025; Porter & Steers, 1973; Yasin et al., 2023).

Uma estratégia organizacional importante para prever e prevenir o *turnover* é monitorar a intenção de *turnover*. Ao identificarem trabalhadores que expressam a intenção de sair, os gestores podem intervir para resolver as causas da sua insatisfação e, potencialmente, reter esses trabalhadores (Mobley et al., 1978). Portanto, a intenção de *turnover* serve como um indicador antecipado de *turnover*, permitindo que as organizações tomem medidas proativas para melhorar a satisfação no trabalho e reduzir a saída de trabalhadores, retraindo talentos. Uma variável que tem impacto na redução da intenção de *turnover* é a liderança inclusiva, com melhoria da performance das organizações (Yasin et al., 2023).

Liderança Inclusiva, *Engagement* e Intenção de *Turnover*

A liderança inclusiva está positivamente associada ao *engagement* no trabalho, observando-se que os trabalhadores tendem a envolver-se mais e a demonstrar maior dedicação quando se sentem liderados de forma inclusiva (Khan & Nazeer, 2021). A liderança inclusiva aumenta a autoeficácia, que, por sua vez, aumenta o *engagement* dos trabalhadores e reduz a intenção dos trabalhadores de deixarem a organização (Khan & Nazeer, 2021; Wu et al., 2025). Porter e Steers (1973) destacam a importância do estilo de liderança como um dos fatores importantes ao nível do *turnover*, referindo que líderes que demonstram consideração e apoio aos trabalhadores reduzem o *turnover*.

A diversidade dos grupos tende a ter um maior impacto no *turnover* devido a conflitos internos, menor coesão e problemas de comunicação (Nishii & Mayer, 2009). No entanto, quando os líderes desenvolvem relações de alta qualidade com os membros do grupo, promovendo a igualdade e a inclusão, podem atenuar a relação positiva entre diversidade e rotatividade, reduzindo o *turnover*. A liderança inclusiva promove normas de igualdade e inclusão, facilitando a troca de poder e melhorando as interações interpessoais no grupo. Isso, por sua vez, pode aumentar o *engagement* dos *trabalhadores* e reduzir a intenção de *turnover* (Nishii & Mayer, 2009). Um alto nível de *engagement* dos *trabalhadores* resulta em menor intenção de *turnover*, pelo que têm menor probabilidade de querer deixar a organização (Bhatnagar, 2012). Desta forma, os líderes devem focar-se em criar um ambiente de trabalho que promova o *engagement* dos *trabalhadores* para aumentar a inovação e reduzir a intenção de *turnover* (Bhatnagar, 2012).

Os *trabalhadores* que percebem os seus líderes como inclusivos são menos propensos a considerar deixar a organização (Li et al., 2024a). Assim, a liderança inclusiva, ao promover um ambiente de trabalho seguro e de valorização, reduz a intenção de *turnover* ao aumentar o *engagement* e o comprometimento dos *trabalhadores*. Wu et al. (2025) destacaram o *engagement* no trabalho como um mecanismo mediador através do qual a liderança inclusiva promove sentimentos fortes de ligação às organizações, levando os *trabalhadores* a decidirem continuar a fazer parte delas. O estudo destes autores, evidencia como a liderança inclusiva reduz indiretamente a intenção de *turnover* e, ao mesmo tempo, aumenta as perspetivas teóricas sobre a influência da liderança nos comportamentos e atitudes dos *trabalhadores* (Wu et al., 2025).

No contexto organizacional atual, a liderança inclusiva tem sido associada a níveis mais elevados de *engagement* dos *trabalhadores* e a uma redução nas taxas de *turnover* (Bhatnagar, 2012; Khan & Nazeer, 2021; Nishii & Mayer, 2009; Sharma et al., 2023; Vakira et al., 2023; Wu et al., 2025). Líderes inclusivos criam um ambiente de segurança psicológica onde os *trabalhadores* se sentem à vontade para expressar as suas ideias e preocupações (Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010; Vakira et al., 2023). Este ambiente pode levar a um maior comprometimento e *engagement*, promovendo a retenção de talentos, uma vez que os *trabalhadores* são mais propensos a permanecer em organizações onde se sentem valorizados e incluídos (Randel et al., 2018).

Apesar do crescente interesse académico sobre a liderança inclusiva, com a publicação de vários estudos sobre mecanismos mediadores e condicionantes da relação entre esta prática e a redução da intenção de *turnover* nas organizações, a investigação empírica continua limitada (Wu et al., 2025; Yasin et al., 2023). Considerando os impactos negativos associados ao *turnover* nas organizações (e.g., custos financeiros, perda de conhecimento organizacional, diminuição da produtividade) e reconhecendo que a intenção de *turnover* constitui um indicador preditivo relevante, importa identificar práticas organizacionais que possam contribuir para a sua diminuição. Vários estudos também demonstraram que trabalhadores *engaged* têm menor intenção de *turnover* (e.g., Schaufeli e Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2019; Parker et al., 2025; Wu et al., 2025). A liderança, enquanto prática com forte influência na resiliência organizacional (Chiavenato, 1999; Eva et al., 2024), assume particular relevância num contexto marcado pela crescente diversidade da força de trabalho e pela complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos. Neste enquadramento, o estudo da liderança inclusiva tem despertado um interesse crescente dado o seu potencial para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e motivadores (Sharma et al., 2023).

O presente estudo propõe-se contribuir para o avanço do conhecimento científico acerca da liderança inclusiva, através de uma investigação empírica realizada em Portugal – um contexto ainda pouco explorado ao nível da investigação sobre o tema. Especificamente, pretende-se clarificar em que medida a perceção dos trabalhadores sobre práticas de liderança inclusiva, influencia o seu nível de *engagement* e a intenção de *turnover*. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo avaliar a relação entre a liderança inclusiva e o *engagement* e a intenção de *turnover* e, também, o efeito mediador do *engagement* entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover*. Para tal, formulámos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): A liderança inclusiva está positivamente associada ao *engagement* dos trabalhadores.

Hipótese 2 (H2): A liderança inclusiva está negativamente relacionada com a intenção de *turnover* dos trabalhadores.

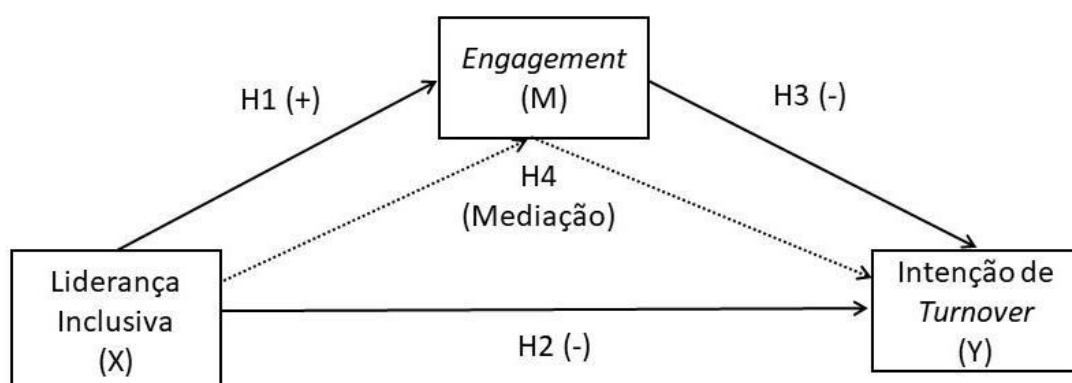
Hipótese 3 (H3): O *engagement* dos trabalhadores está negativamente relacionado com a Intenção de *Turnover*

Hipótese 4 (H4): O *engagement* dos trabalhadores medeia a relação entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover*.

A figura 1 sistematiza as hipóteses definidas, representando as relações diretas e de mediação entre as variáveis do estudo, de forma a caracterizar o efeito mediador.

Figura 1

Estrutura de Análise das Hipóteses – Modelo de mediação simples



Trata-se de um modelo de mediação simples que, de acordo com Preacher e Hayes (2008), é definido como um processo no qual uma variável independente “X” influencia uma variável dependente “Y”, através de uma variável mediadora “M”. No presente estudo a variável independente é a liderança inclusiva (X), a variável dependente é a intenção de *turnover* (Y) e a variável mediadora é o *engagement* (M).

Método

Esta secção apresenta a metodologia adotada para testar as hipóteses formuladas. Com base nos objetivos do estudo, foi delineado um plano de

investigação que assegura a coerência entre o enquadramento teórico e esses objetivos. A seguir, apresentam-se os principais elementos do plano de estudos, incluindo o delineamento, os participantes, o procedimento, os instrumentos utilizados e a estratégia de análise estatística.

Design/ Plano de Estudo

O estudo adoptou um desenho correlacional, transversal e quantitativo. Utilizou-se como variável independente a liderança inclusiva e como variáveis dependentes o *engagement* e a intenção de *turnover* e, ainda, como variável mediadora o *engagement*.

Este trabalho apresenta um recorte de um estudo mais amplo sobre assuntos sociais e políticos, no âmbito do Observatório de Desafios Sociais (ODESS), do Grupo de investigação Cultura, Normatividade e Diversidade (CND) do Centro de Psicologia da Universidade do Porto (CND-CPUP)¹. O estudo obteve parecer favorável da Comissão de Ética (CE) da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (Ref.^a 2021/11-04).

Participantes

O estudo foi realizado em Portugal, tendo sido utilizada uma amostragem probabilística, baseada nos critérios: quotas de idade, género e região da população portuguesa. A recolha dos dados foi feita através de inquérito por questionário a pessoas com 18 anos ou mais, através da empresa DOMP, S.A. Apenas foram consideradas as respostas dos participantes que se encontravam inseridos no mercado de trabalho.

Foram inicialmente obtidas 1197 respostas, às quais se aplicaram critérios de exclusão para garantir a qualidade dos dados. Assim, foram eliminados participantes identificados como *speeders* (tempo de resposta inferior a 40% da mediana), *straightliners* (respostas uniformes em três ou mais escalas), bem como participantes com uma taxa de não resposta superior a 20%. Após a aplicação destes critérios, foram removidas 16 respostas, resultando numa amostra global final, considerando todas as variáveis do questionário, de 1181 participantes.

¹ Financiamento UIDB/00050/2020 e UIDP/00050/2020.

De seguida, e considerando os objetivos do estudo, foram excluídos todos os participantes que não se encontravam em situação laboral ativa (e.g., reformados/as, desempregados, doentes permanentes/incapacitados/as, estudantes, pessoas a tempo inteiro em tarefas domésticas ou noutra situação), resultando em 904 participantes.

Quanto às variáveis sociodemográficas², podemos verificar que 45.7% dos participantes se identificam com o género masculino ($n = 413$), 54.2%, com o género feminino ($n = 490$) e 0.1% com outro género ($n = 1$). A idade variou entre os 18 e os 75 anos ($M = 42.95$; $DP = 11.65$), sendo a distribuição etária: dos 18 aos 34 anos, 29.5% ($n = 267$), dos 35 aos 54 anos, 49.3% ($n = 446$) e dos 55 anos ou mais, 20.9% ($n = 189$).

No que respeita ao nível de escolaridade, 0.1% não completaram o ensino básico de 1.º ciclo ($n = 1$), 1.1% completaram o 2.º ciclo ($n = 10$), 4.0% o 3.º ciclo ($n = 36$), 36.4% o ensino secundário ($n = 329$), 38.9% possuem licenciatura ou curso superior ($n = 352$) e 19.5% têm formação pós-graduada, mestrado ou doutoramento ($n = 176$).

Em termos de nacionalidade, 96.5% eram portugueses e 3.5% de outras nacionalidades. Geograficamente, os participantes distribuem-se pelas seguintes regiões: 32.6% no Norte ($n = 295$); 21.9% no Centro ($n = 198$); 30.3% na Área Metropolitana de Lisboa ($n = 274$); 4.6% no Alentejo ($n = 42$); 5.0% no Algarve ($n = 45$); 2.7% na Região Autónoma dos Açores ($n = 24$) e 2.9% na Região Autónoma da Madeira ($n = 26$).

Quanto à situação laboral, 17.5% indicaram ser trabalhadores por conta própria ($n = 158$), 1.8% trabalham em negócios ou empresas de família ($n = 16$) e 80.8% são trabalhadores por conta de outrem ($n = 730$). Relativamente ao tipo de organização, 27.8% trabalham no setor público ($n = 251$), 69.9% no setor privado ($n = 526$) e 2.0% indicaram outra situação ($n = 18$). Por fim, os participantes distribuem-se pelos setores de atividade da seguinte forma: 2.5% no setor primário ($n = 23$); 16.5% no setor secundário ($n = 149$) e 72.3% no setor terciário ($n = 654$).

² Foram realizadas análises estatísticas para as variáveis sociodemográficas apresentadas. Contudo, como não se observaram diferenças estatisticamente significativas, os respetivos resultados não são relatados neste estudo.

Procedimentos

A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário online, distribuído via email, pela Empresa DOMP, S.A., entre 24 de abril e 13 de maio de 2024, durante 14 dias úteis. Os participantes foram informados que: o questionário era proposto por um conjunto de investigadores da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e financiado pelo CPUP, sendo apresentado o seu objetivo; ao participar no estudo seria pedida a opinião de cada um acerca dos temas a tratar, bem como algumas informações demográficas (como género, idade, habilitações literárias, informações sobre a sua ocupação, etc.) necessárias para o tratamento estatístico dos resultados; a resposta ao questionário demoraria aproximadamente 20 minutos; não existiam respostas “boas” ou “más” nem respostas “certas” ou “erradas”; apenas a opinião de cada pessoa interessava e, por isso, era importante responder da forma mais sinceramente possível.

Os inquiridos foram, ainda, informados sobre o anonimato e confidencialidade em relação aos dados pessoais, bem como a participação voluntária e ausência de riscos e recompensas monetárias ou outras.

Material/ Instrumentos

Os dados foram recolhidos por questionário. Apesar do questionário abordar várias temáticas, para o presente estudo apenas foram utilizadas as respostas sobre os dados sociodemográficos (género, idade/distribuição etária, instrução, nacionalidade, distribuição geográfica pelas regiões do país, situação laboral, tipo de organização e setor de atividade) e as respostas às escalas de liderança inclusiva, *turnover* e *engagement*.

Liderança Inclusiva. A liderança inclusiva foi avaliada através da escala desenvolvida por Carmeli et al. (2010). A versão da escala utilizada e a seguir apresentada foi traduzida no âmbito deste estudo, a partir da escala original. É uma escala composta por nove itens que medem a perceção dos trabalhadores em relação ao comportamento inclusivo do seu líder. É composta por três dimensões do comportamento do líder, que se refletem numa só variável latente unidimensional – *abertura* (e.g., “Está aberto(a) a ouvir novas ideias”), *disponibilidade* (e.g., “É uma “presença” constante nesta equipa - alguém que está

prontamente disponível.”) e *acessibilidade* (e.g., “Está pronto/a para ouvir os meus pedidos”), conforme se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1

Escala de Liderança Inclusiva

Dimensão	Código do Item	Designação do Item
Abertura	GVI_1_1	Está aberto/a a ouvir novas ideias.
	GVI_1_2	Está atento/a a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho.
	GVI_1_3	Está aberto/a a discutir os objetivos desejados e novas formas de os alcançar.
Disponibilidade	GVI_1_4	Está disponível para consulta sobre problemas.
	GVI_1_5	É uma “presença” constante nesta equipa - alguém que está prontamente disponível.
	GVI_1_6	Está disponível para responder a questões profissionais sobre as quais eu gostasse de o/a consultar.
Acessibilidade	GVI_1_7	Está pronto/a para ouvir os meus pedidos.
	GVI_1_8	Encoraja-me a contactá-lo/a sobre questões emergentes.
	GVI_1_9	Está acessível para discutir problemas emergentes.

A resposta aos itens foi dada numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. Quanto maior é a pontuação, mais favorável é a perceção do trabalhador relativamente à liderança inclusiva exercida pelo seu superior hierárquico.

No estudo original de Carmeli et al. (2010), com base na análise fatorial exploratória, a escala revelou apenas a existência de um fator, com o valor de 6.18 que explica 68.74% da variância e cargas fatoriais entre .51 e .82. Este resultado indica que os nove itens avaliam um construto único de liderança inclusiva. Da mesma forma, a escala do nosso estudo apresenta uma estrutura unidimensional cujo valor próprio é de 7.13 e que explica 79,18% da variância, com cargas fatoriais de .76 e .82.

Tanto a versão original da escala de Carmeli et al. (2010), como a versão utilizada neste estudo, apresentaram elevada consistência interna, com coeficientes de *Alfa de Cronbach* de .94 e .97, respetivamente, indicando uma excelente confiabilidade dos nove itens que compõem a escala (Bryman & Cramer, 2003).

Com o objetivo de validar a estrutura fatorial da escala, no contexto da amostra em estudo, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) aplicada a uma amostra de 858 participantes (após excluir os missing). Verificou-se que as cargas fatoriais padronizadas dos itens da escala, apresentaram valores fortes, variando entre 0.850 (item GVI_1_1) e 0.898 (item GVI_1_7), conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2

Peso da Regressão Padronizada (Grupo número 1 – Modelo padrão)

Código do Item		Estimativa
GVI_1_1	LiderançaInclusiva	.850
GVI_1_2	LiderançaInclusiva	.867
GVI_1_3	LiderançaInclusiva	.878
GVI_1_4	LiderançaInclusiva	.893
GVI_1_5	LiderançaInclusiva	.855
GVI_1_6	LiderançaInclusiva	.891
GVI_1_7	LiderançaInclusiva	.898
GVI_1_8	LiderançaInclusiva	.852
GVI_1_9	LiderançaInclusiva	.890

Todos os resíduos padronizados estão dentro do intervalo aceitável de ± 2.580 (Kline, 2005), sendo que o maior valor observado foi 2.171, entre os itens GVI_1_3 e GVI_1_2, conforme apresentado na tabela 3, o que indica bom ajuste local entre os itens (Kline, 2005). Estes resultados indicam que todos os itens contribuem significativamente para a explicação do fator de liderança inclusiva.

Tabela 3

Resíduos padronizados (Grupo número 1 – Modelo padrão)

	GVI_1_9	GVI_1_8	GVI_1_7	GVI_1_6	GVI_1_5	GVI_1_4	GVI_1_3	GVI_1_2	GVI_1_1
GVI_1_9	,000								
GVI_1_8	1,693	,000							
GVI_1_7	,696	,587	,000						
GVI_1_6	,404	,196	,661	,000					
GVI_1_5	,221	-,239	,108	,610	,000				
GVI_1_4	-,401	-,348	-,402	-,093	,386	,000			

	GVI_1_9	GVI_1_8	GVI_1_7	GVI_1_6	GVI_1_5	GVI_1_4	GVI_1_3	GVI_1_2	GVI_1_1
GVI_1_3	-,959	-1,089	-,861	-,537	-,535	,844	,000		
GVI_1_2	-1,033	-,894	-,647	-,555	-,171	-,003	2,171	,000	
GVI_1_1	-,629	-,427	-,228	-,983	-,810	,215	1,399	1,617	,000

Quanto aos índices de ajustamento global do modelo, os resultados foram os seguintes: $\chi^2(27) = 537.34$, $p < ,001$; $CFI = .942$; $TLI = .923$; $IFI = .942$; $NFI = .939$; $RMSEA = .149$. Apesar do valor de $RMSEA$ se encontrar acima do limiar recomendado de .08, os índices incrementais superiores a .90 sustentam a adequação do modelo unifatorial (Hu & Bentler, 1999).

Engagement. Para avaliar o *engagement* dos trabalhadores foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3), desenvolvida por Schaufeli et al. (2019). Esta escala mede três dimensões sobre o *engagement*, apenas num fator geral: *vigor* (“no meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”); *dedicação* (“estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”) e *absorção* (“estou imerso(a) no meu trabalho”).

A avaliação foi feita através de uma escala de *Likert* de seis pontos, variando de 1 “Nunca” a 6 “Sempre”. Pontuações mais elevadas refletem maior *engagement* no trabalho, por parte dos trabalhadores.

A confiabilidade desta escala foi avaliada através da consistência interna a partir do *Alfa de Cronbach* estandardizado, que apresentou um valor $\alpha = .80$, o que revela boa consistência interna entre os três itens (Bryman & Cramer, 2003).

Intenção de Turnover. Para avaliar a Intenção de *turnover*, foi utilizada a escala desenvolvida por Mobley et al., (1978), composta por três itens que medem as dimensões num só fator geral: *pensamento de sair*; *intenção de buscar* e *intenção de sair*. Os itens correspondentes a cada dimensão são, respetivamente: “Penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual”; “Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano” e “Assim que possível, vou deixar esta organização”.

Os participantes responderam com base numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”. Quanto mais elevada é a pontuação, maior é a intenção de *turnover* por parte dos trabalhadores em relação à sua organização.

A confiabilidade da escala foi aferida através da consistência interna, medida pelo *Alfa de Cronbach* estandardizado, que apresentou um valor $\alpha = .89$. Este valor indica uma boa consistência interna entre os três itens da escala (Bryman & Cramer, 2003).

Análise de Dados

As análises estatísticas dos dados foram realizadas através dos seguintes *softwares*: IBM SPSS Statistics Versão 30 para Windows; o PROCESS versão 5.0 (Hayes 2022) para o SPSS e também o IBM SPSS Amos 30 - *Graphics*.

Para avaliar a consistência interna das variáveis da liderança inclusiva, intenção de *turnover* e *engagement* procedeu-se ao cálculo do *Alfa de Cronbach*, verificando-se que todas as variáveis têm boa consistência interna superior a .70 (Bryman & Cramer, 2003). A validação da escala de liderança inclusiva foi feita através da análise fatorial confirmatória (AFC), tendo apresentado um adequado ajustamento do modelo.

Ao nível da estatística descritiva das variáveis em estudo, procedeu-se ao cálculo das medidas de tendência central (média), dispersão (DP) e distribuição (curtose e assimetria), para efeitos de caracterização da amostra e verificação da normalidade dos dados.

Para verificar as relações estatísticas entre as variáveis principais do estudo, foi realizada uma análise de correlação de Pearson. A força e direção das associações foram interpretadas com base nos valores de r , a partir dos critérios de Bryman e Cramer (2003).

De seguida, para compreender a relação entre as variáveis em estudo, foram utilizados os testes do modelo de mediação simples. Para complementar, foi utilizado o teste de mediação com recurso ao método de *bootstrap* com 5000 reamostragens, conforme recomendado por Preacher e Hayes (2008). Esta abordagem permite testar o efeito indireto da variável mediadora (*engagement*) entre a variável independente (liderança inclusiva) e a variável dependente (intenção de *turnover*). A análise foi conduzida com o auxílio do PROCESS V5.0 – SPSS.

As variáveis foram especificadas da seguinte forma: a liderança inclusiva como variável independente (X); o *engagement* como mediadora (M) e a intenção

de *turnover* como variável dependente (Y). Foram considerados significativos os efeitos indiretos cujo intervalo de confiança de 95% (IC95%) não incluía o zero.

Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na análise das relações entre liderança inclusiva, *engagement* e intenção de *turnover*, conforme as hipóteses formuladas. Inicialmente, são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, seguidas pelas correlações entre elas. Por fim, são apresentados os resultados da análise de mediação do *engagement* na relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*.

Análise Descritiva

Foi realizada uma análise descritiva das variáveis principais. A liderança inclusiva apresentou uma média de 3.72 ($DP = 1.06$); o *engagement* teve uma média de 3.85 ($DP = 1.06$); a intenção de *turnover* apresentou uma média de 2.70 ($DP = 1.21$).

As distribuições das variáveis apresentaram valores de assimetria e curtose dentro dos limites aceitáveis para a normalidade $|Sk| < 3$; $|Ku| < 8$, conforme recomendado por Kline (2005), como se pode verificar na tabela 4.

Tabela 4

Estatística Descritiva

	N	Mín.	Máx.	Média	Desvio padrão	Skewness		Curtose	
						Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
L.inclusiva	891	1,00	5,00	3,721	1,061	-,782	,082	-,039	,164
Turnover	903	1,00	5,00	2,699	1,209	,111	,081	-1,103	,163
Engag.	903	1,00	6,00	3,853	1,055	-,001	,081	-,466	,163
N válido	890								

Análise das Correlações

De forma a testar a hipótese 1 (H1) e perceber se a percepção da liderança inclusiva pelos trabalhadores tinha uma relação positiva com o *engagement*, foi

realizada uma correlação entre as variáveis da liderança inclusiva e o *engagement*. Verificou-se uma correlação significativa, positiva e com intensidade moderada (Bryman & Cramer, 2003) entre as percepções de liderança inclusiva e o *engagement* $r(890) = .45, p < .001$. Os resultados indicam que níveis mais altos de percepção de liderança inclusiva estão associados a níveis mais altos de *engagement*.

Da mesma forma, para testar a hipótese 2 (H2) e perceber se a percepção dos trabalhadores sobre a liderança inclusiva tinha uma relação negativa na intenção de *turnover*, foi realizada uma correlação entre estas variáveis. Os resultados revelaram uma correlação negativa baixa e estatisticamente significativa entre as duas variáveis, $r(888) = -.32, p < .001$. Este resultado sugere que níveis mais elevados de percepção de liderança inclusiva estão associados a uma menor intenção de saída da organização por parte dos trabalhadores.

Para testar a hipótese 3 (H3) e perceber se o *engagement* dos trabalhadores tinha uma relação negativa com a intenção de *turnover*, foi realizada uma correlação entre estas duas variáveis. Os resultados revelaram uma correlação negativa, baixa e estatisticamente significativa entre as duas variáveis, $r(901) = -.39, p < .001$. Isso sugere que níveis mais elevados de *engagement* estão associados a uma menor intenção de saída da organização.

Em suma, estes resultados sugerem relações significativas entre as variáveis, justificando a análise de mediação subsequente.

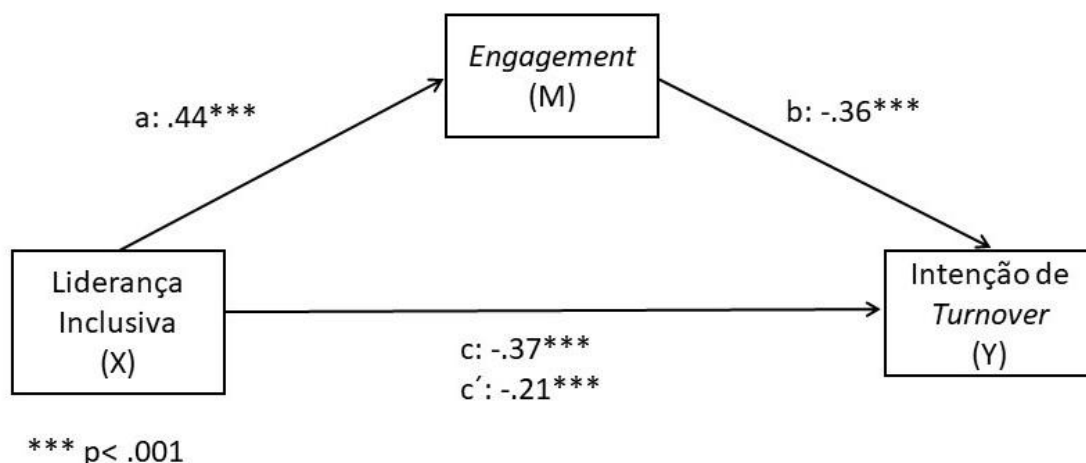
Análise de Mediação

Para testar a hipótese 4 (H4), através do modelo de mediação, foi utilizado o PROCESS v5.0 para SPSS (modelo 4 – Hayes, 2022), com 5.000 amostras *bootstrap* e um intervalo de confiança de 95%. O objetivo foi avaliar se o efeito da liderança inclusiva (variável independente X) sobre a intenção de *turnover* (variável dependente Y) é mediado pelo *engagement* (variável mediadora M).

Como se pode verificar através da Figura 2, os resultados revelaram relações estatisticamente significativas entre as variáveis do modelo.

Figura 2

Modelo de Mediação Simples



Efeito da Liderança Inclusiva no Engagemen. Os resultados indicam que a liderança inclusiva prediz significativamente o *engagemen* dos trabalhadores, com um efeito positivo estatisticamente significativo, $b = 0.44$, $SE = 0.03$, $t(888) = 15.05$, $p < .001$, 95% IC [0.39, 0.50]. O modelo explicou aproximadamente 20.3% da variância no *engagemen*, $R^2 = .20$, $F(1, 888) = 226.51$, $p < .001$

Efeitos da Liderança Inclusiva e Engagemen na Intenção de Turnover. No modelo completo, que inclui o *engagemen* como variável mediadora, a liderança inclusiva apresentou um efeito direto negativo e significativo sobre a intenção de *turnover*, $b = -0.21$, $SE = 0.04$, $t(887) = -5.37$, $p < .001$, 95% IC [-0.29, -0.13]. O *engagemen* também teve um efeito negativo significativo sobre a intenção de *turnover*, $b = -0.36$, $SE = 0.04$, $t(887) = -9.10$, $p < .001$, 95% IC [-0.44, -0.28]. O modelo explicou 18% da variância na intenção de *turnover*, $R^2 = .18$, $F(2, 887) = 97.68$, $p < .001$.

Efeito Total e Indireto. O efeito total da liderança inclusiva sobre a intenção de *turnover* foi significativo, $b = -0.37$, $SE = 0.04$, $t(888) = -10.15$, $p < .001$, 95% IC [-0.44, -0.30]. O efeito indireto, mediado pelo *engagemen*, também foi significativo, $b = -0.16$, $BootSE = 0.02$, 95% IC [-0.20, -0.12], indicando um efeito de mediação parcial.

Os resultados indicam que a liderança inclusiva está associada a maior *Engagemen* e a menor intenção de *turnover*. O intervalo de confiança do efeito indireto, obtido através do método bootstrap, não incluiu o zero, o que confirma a

significância estatística da mediação. Assim, os dados sustentam a hipótese de que o *engagement* medeia a relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*.

Com base nos resultados obtidos, todas as hipóteses formuladas foram suportadas pelos dados. A Hipótese 1 (H1), que propunha uma relação positiva entre liderança inclusiva e *engagement*, foi confirmada por um efeito positivo e significativo. A Hipótese 2 (H2), que sugeria uma relação negativa entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*, também foi suportada pelos dados acima apresentados. A Hipótese 3 (H3), que indicava uma relação negativa entre *engagement* e intenção de *turnover*, foi igualmente confirmada. Por fim, a Hipótese 4 (H4), que propunha que o *engagement* medeia a relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*, foi validada através de um efeito indireto significativo, estimado por *bootstrap*, cujo intervalo de confiança não incluiu zero. Estes resultados indicam que o *engagement* desempenha um papel mediador relevante na relação entre práticas de liderança inclusiva e a intenção de saída dos trabalhadores.

Discussão dos resultados

Os resultados obtidos neste estudo confirmam todas as hipóteses formuladas, reforçando a relação entre liderança inclusiva, *engagement* dos trabalhadores e intenção de *turnover*. Verificou-se que a percepção de liderança inclusiva está positiva e significativamente associada ao *engagement* dos trabalhadores. Tal como evidenciado por Carmeli et al. (2010), quando os trabalhadores percebem os seus líderes como abertos, disponíveis e acessíveis – características centrais da liderança inclusiva – o seu nível de envolvimento e dedicação ao trabalho tende a ser maior. Esta relação revelou-se estatisticamente significativa e moderada, explicando cerca de 20.3% da variância no *engagement* – um valor expressivo que reforça a relevância deste estilo de liderança.

Os dados também indicam uma relação negativa e significativa entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover*. Em contextos organizacionais onde os líderes são percebidos como inclusivos, os trabalhadores demonstram menor propensão para abandonar a organização (Khan & Nazeer, 2021; Nishii & Mayer, 2009; Sharma et al., 2023; Vakira et al., 2023; Wu et al., 2025). Este efeito direto

confirma que a liderança inclusiva atua como um fator protetor contra a rotatividade, promovendo vínculos mais estáveis e duradouros dos trabalhadores na sua relação com as organizações, diminuindo, assim, a intenção de *turnover*. Este facto contribui para a melhoria da performance das organizações (Yasin et al., 2023).

Adicionalmente, o estudo confirmou que o *engagement* está negativamente associado à intenção de *turnover*. Tal como descrito por Schaufeli et al. (2002), trabalhadores com elevados níveis de vigor, dedicação e absorção são menos propensos a considerar a saída da organização. Este resultado reforça a ideia de que o *engagement* constitui um recurso psicológico essencial para a retenção de talentos.

Por fim, os resultados também validam a mediação parcial do *engagement* na relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*. O efeito indireto, estatisticamente significativo, confirma que parte do impacto da liderança inclusiva na redução da intenção de *turnover* ocorre através do aumento do *engagement*. Este resultado corrobora o modelo de mediação proposto e aprofunda a compreensão dos mecanismos psicológicos subjacentes à retenção de trabalhadores.

Assim, os resultados estão em consonância com a literatura existente e confirmam diversas perspetivas teóricas. A relação positiva entre liderança inclusiva e *engagement* é amplamente documentada em estudos anteriores. Autores como Khan e Nazeer (2021) e Choi et al. (2015), já tinham destacado o papel da liderança inclusiva na promoção da autoeficácia e do envolvimento dos trabalhadores. A valorização das contribuições individuais e o incentivo à participação ativa são elementos centrais para fomentar o sentimento de pertença e dedicação, conforme proposto por Kahn (1990) na sua definição de *engagement*.

A importância de fortalecer os vínculos entre os trabalhadores e a organização e de adotar estilos de liderança que fomentem a retenção, já era sublinhada em estudos iniciais. Estes estudos já reconheciam a existência de fatores que influenciam a decisão de *turnover* e que líderes que demonstram consideração e apoio aos trabalhadores contribuem para a redução da rotatividade (Porter & Steers, 1973). A manutenção de um clima organizacional positivo, essencial para a ligação do trabalhador à empresa, é um princípio de longa data (Porter & Steers, 1973). A liderança inclusiva, definida por volta de 2006, pelas "palavras e ações" do líder que convidam e apreciam as contribuições dos

seguidores (Nembhard & Edmondson, 2006). E, mais tarde, conceptualizada como um estilo relacional centrado na percepção dos trabalhadores de que os líderes são abertos, disponíveis e acessíveis (Carmeli et al., 2010), foca-se, também, nesta relação de apoio. Estes comportamentos ajudam os trabalhadores a sentirem-se à vontade para assumir riscos, sem medo de retaliações (Shore & Chung, 2022) e satisfazerem as necessidades de pertença e singularidade (Shore et al., 2011; Randel et al., 2018). Deste modo, a liderança inclusiva é vista como um fator que cria um clima de respeito mútuo, valorização das diferenças e comunicação aberta, o que tem um impacto positivo no aumento do *engagement* e na redução da intenção de *turnover* (Yasin et al., 2023; Du et al., 2024). Em linha com estes achados, a associação negativa e significativa entre a liderança inclusiva e a intenção de *turnover* encontra forte suporte empírico em investigações contemporâneas (e.g., Li et al., 2024a; Wu et al., 2025), demonstrando que ambientes inclusivos favorecem ativamente a retenção de talentos.

A relação negativa entre *engagement* e intenção de *turnover* é igualmente consistente com a literatura que evidencia que o *engagement* dos trabalhadores contribui para desenvolver uma ligação mais forte à organização, reduzindo a sua disponibilidade para abandonar a organização (e.g., Bhatnagar, 2012; Park et al., 2025; Schaufeli et al., 2019).

A mediação parcial do *engagement* representa uma contribuição teórica significativa para a literatura, ao evidenciar que a liderança inclusiva não apenas influencia diretamente a intenção de *turnover*, mas também o faz indiretamente, através do fortalecimento do *engagement*. Este resultado complementa e aprofunda os estudos de Wu et al. (2025), que identificaram o *engagement* como mecanismo mediador através do qual a liderança inclusiva promove sentimentos de forte ligação às organizações. A presente investigação reforça esta perspetiva, demonstrando que líderes inclusivos, que promovem ambientes de segurança psicológica e valorização, potenciam o envolvimento dos trabalhadores e, consequentemente, reduzem a intenção de saída.

Embora a confirmação empírica das relações entre liderança inclusiva, *engagement* e intenção de *turnover* fortaleça o modelo proposto, é essencial enquadrar este estudo no debate atual sobre a redundância dos estilos de liderança (Eva et al., 2024). Apesar de não abordada por Eva et al. (2024), a liderança inclusiva é reconhecida como um construto distinto (Randel et al., 2018; Yasin et

al., 2023), o que justifica sua inclusão nas discussões teóricas e metodológicas contemporâneas.

Neste estudo, a liderança inclusiva foi avaliada pelas dimensões de abertura, disponibilidade e acessibilidade (Carmeli et al., 2010), refletindo comportamentos orientados para a relação e para a mudança, de acordo com a taxonomia de comportamentos de liderança referida por Eva et al. (2024). A escuta ativa e a prontidão para o contacto são expressões práticas da orientação para a relação, promovendo relações de qualidade e apoio interpessoal — fatores cruciais para aumentar o *engagement* e reduzir a intenção de *turnover*. Por outro lado, a abertura e a acessibilidade do líder promovem segurança psicológica, essencial para criatividade e desempenho adaptativo em ambientes organizacionais dinâmicos (Ain et al., 2023; Katsaros, 2024; Korkmaz et al., 2022).

Implicações Práticas e Teóricas

Os resultados obtidos nesta investigação apresentam implicações práticas relevantes para as organizações, especialmente no domínio da gestão de pessoas e do desenvolvimento de lideranças. As pessoas são o ativo mais importante nas organizações, pelo que é crucial apostar nas melhores práticas de gestão e liderança. Neste âmbito, os resultados do presente estudo demonstraram a importância da liderança inclusiva como uma estratégia eficaz para a retenção de talentos e a gestão mais eficaz da força de trabalho cada vez mais heterogénea e multigeracional (Park et al., 2025; Sharma et al., 2023).

A formação e o desenvolvimento de líderes devem, por conseguinte, integrar competências associadas à liderança inclusiva, nomeadamente a abertura à diversidade de ideias, a disponibilidade para o diálogo e a acessibilidade relacional. Assim, as organizações devem investir em programas que capacitem os líderes para ouvirem ativamente, incentivarem a participação e promoverem ambientes de respeito e valorização das diferenças, podendo assim traduzir-se num aumento significativo do *engagement* e numa redução dos custos associados ao *turnover*. Em termos de Gestão de Recursos Humanos deve-se aumentar a colaboração com os gestores, fornecendo ferramentas, *coaching* e treino para o desenvolvimento destas competências. Os líderes intermédios devem ser apoiados na adoção destes comportamentos, sendo que o apoio da gestão de topo é fundamental para mudar a cultura e as normas organizacionais. É, também, importante que as

organizações desenvolvam sistemas de avaliação de desempenho que incluam métricas de comportamentos de liderança inclusiva, ajudando os gestores a desenvolverem as suas capacidades em áreas de fraqueza.

As universidades e centros de investigação têm uma dupla responsabilidade ao nível de produção de conhecimento e de desenvolvimento de líderes. Estas instituições devem procurar integrar os princípios da liderança inclusiva nos seus currículos de gestão e liderança, devendo as universidades serem modelos no desenvolvimento de capacidades de liderança. Adicionalmente, os líderes inclusivos desempenham um papel central na criação de ambientes de trabalho que potenciam o bem-estar, a segurança psicológica e a criatividade. Ao fomentar uma cultura organizacional baseada na confiança e no respeito mútuo, estes líderes contribuem para a resiliência organizacional e para a melhoria do desempenho coletivo. A promoção do *engagement* revela-se também um fator catalisador da inovação, tornando os trabalhadores mais motivados, produtivos e comprometidos com os objetivos da organização, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho organizacional.

A nível das implicações teóricas, este estudo oferece três contribuições principais. Em primeiro lugar, aprofunda o conhecimento sobre a liderança inclusiva, validando empiricamente os seus efeitos positivos no *engagement* e na intenção de *turnover*, bem como o papel mediador do *engagement* neste processo. Esta evidência contribui para preencher uma lacuna na literatura, que até então se mostrava limitada no que respeita aos impactos diferenciados dos estilos de liderança ao nível individual, nomeadamente no contexto português.

Em segundo lugar, os resultados reforçam a aplicabilidade dos princípios da psicologia positiva no contexto organizacional, demonstrando como a valorização das forças humanas, a construção de relações positivas e a promoção do bem-estar coletivo podem otimizar os resultados organizacionais, bem como o bem-estar individual dos trabalhadores. A liderança inclusiva, ao integrar estes princípios, emerge como uma prática de gestão alinhada com os desafios contemporâneos, indo ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que preconizam políticas de diversidade, equidade e inclusão. Desta forma, as organizações podem assumir um papel ativo na redução das desigualdades através da criação de ambientes de trabalho inclusivos, conforme também referenciado pela BCSD Portugal (2022).

Por fim, a validação do papel mediador do *engagement* permite uma compreensão mais aprofundada dos processos motivacionais que ligam a liderança à intenção de permanência. Este resultado sugere que, para além de mitigar fatores associados à saída, é fundamental identificar e potenciar os elementos que promovem a permanência dos trabalhadores nas organizações.

Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Apesar das contribuições significativas, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração na interpretação dos resultados e na sua generalização.

Em primeiro lugar, a investigação adotou um desenho transversal e quantitativo, o que limita a capacidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas. Embora as análises de mediação sugiram a existência de mecanismos relacionais, não é possível inferir com segurança que a liderança inclusiva causa o *engagement*, que por sua vez reduz a intenção de *turnover* ao longo do tempo. Estudos futuros poderão beneficiar da adoção de desenhos longitudinais, que permitam acompanhar a evolução destas variáveis e validar os efeitos causais propostos.

Em segundo lugar, todas as variáveis foram avaliadas através de escalas de autorrelato. Embora esta seja uma prática comum na investigação em psicologia organizacional, pode introduzir viés de desejabilidade social ou de método comum, inflacionando as correlações observadas (Eva et al., 2024). Recomenda-se, portanto, a utilização de diferentes fontes em investigações futuras (e.g., avaliações dos líderes pelos trabalhadores, indicadores objetivos de desempenho), bem como recorrer a dados qualitativos, fazendo uso de entrevistas ou *focus group* junto dos trabalhadores, para uma compreensão mais profunda, robusta e multifacetada dos fenómenos em estudo. Especificamente ao nível do turnover, para além da intenção de *turnover*, futuras investigações poderiam procurar incluir medidas objetivas de *turnover* real, quando possível, para validar ainda mais o poder preditivo do modelo.

A amostra utilizada foi recolhida em Portugal, com base em quotas de idade, género e região da população portuguesa. Embora esta abordagem contribua para a representatividade nacional, os resultados podem não ser totalmente generalizáveis a outros contextos culturais, organizacionais ou setoriais. Estudos futuros poderão replicar esta investigação em diferentes países, setores de

atividade ou tipos de organização, de modo a testar a robustez e a aplicabilidade dos resultados em contextos diversos.

Pode também tornar-se relevante explorar a liderança inclusiva através de uma perspetiva multinível, considerando o impacto da liderança inclusiva não só ao nível individual, mas também ao nível da equipa e da organização, à semelhança do que Nishii e Mayer (2009) já exploraram.

O presente estudo centrou-se exclusivamente no *engagement* como mecanismo mediador. No entanto, a literatura sugere que outras variáveis, como a segurança psicológica, o *empowerment* psicológico, a autoeficácia, o compromisso organizacional, a pertença e a singularidade, poderão também desempenhar um papel mediador relevante na relação entre liderança inclusiva e intenção de *turnover*. Investigações futuras poderão explorar estes fatores, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e integrada dos processos que sustentam a retenção de talentos em ambientes inclusivos.

Conclusão

Este estudo confirma que a liderança inclusiva, definida por comportamentos de abertura, disponibilidade e acessibilidade (Carmeli et al., 2010), constitui um fator estratégico para o envolvimento dos trabalhadores e a retenção de talentos. Os resultados demonstram que líderes inclusivos promovem maior *engagement* e reduzem significativamente a intenção de *turnover*, sendo este efeito parcialmente mediado pelo envolvimento dos colaboradores com o trabalho. Este resultado aprofunda a compreensão dos mecanismos psicológicos que sustentam a eficácia da liderança inclusiva, evidenciando impactos diretos e indiretos na retenção.

Todas as hipóteses foram corroboradas, fortalecendo o modelo teórico proposto e posicionando a liderança inclusiva como prática de gestão eficaz. Esta investigação contribui, assim, para a Psicologia das Organizações ao evidenciar os efeitos positivos da liderança inclusiva e os seus mecanismos mediadores. Ao operacionalizar a dimensão relacional da liderança, promove sentimentos de pertença e singularidade (Shore et al., 2011; Randel et al., 2018), contribuindo para relações laborais positivas e reciprocidade. Alinha-se com a taxonomia comportamental referida por Eva et al. (2024), reforçando a sua validade teórica e

prática. Para além da orientação relacional, a liderança inclusiva favorece a adaptação à mudança, estimulando criatividade, participação ativa e justiça organizacional (Ain et al., 2023; Korkmaz et al., 2022). Ao empoderar psicologicamente os colaboradores, potencia ambientes de trabalho mais equitativos e resilientes (Wu et al., 2025; Sharma et al., 2023), promovendo o desempenho organizacional (Ashmawy, 2023; Nembhard & Edmondson, 2006).

Em termos práticos, os resultados oferecem orientações claras para a gestão de pessoas. A adoção de práticas de liderança inclusiva revela-se eficaz para aumentar o *engagement*, reduzir a intenção de *turnover* e promover ambientes colaborativos e justos. Estas práticas são especialmente relevantes em organizações que enfrentam desafios de diversidade, inovação e mudança, reforçando o papel da liderança inclusiva como ferramenta de desenvolvimento organizacional sustentável.

A presente investigação posiciona a liderança inclusiva como um estilo teórica e empiricamente robusto, alinhado com a abordagem taxonómica do comportamento referida por Eva et al.(2024). Ao satisfazer simultaneamente as necessidades de pertença e singularidade (Randel et al., 2018; Sharma et al., 2023; Shore et al., 2011), oferece um mecanismo relacional distinto para enfrentar os desafios da diversidade e da mudança organizacional (Park et al., 2025).

Sugere-se que futuras investigações explorem outros mediadores, como segurança psicológica, autoeficácia, pertença e singularidade, e diversificar técnicas e fontes de recolha de dados, bem como utilizar medidas objetivas de *turnover*, para reforçar o poder explicativo do modelo.

Num contexto laboral marcado pela crescente diversidade e complexidade, a liderança inclusiva revela-se uma abordagem promissora para atrair e reter talentos, promover o bem-estar dos trabalhadores e reduzir custos organizacionais. Ao fomentar comportamentos que valorizam a inclusão, contribui para a construção de ambientes de trabalho mais sustentáveis e resilientes, capazes de responder aos desafios de um mundo em constante transformação e alinhados com os princípios de diversidade, equidade e inclusão preconizados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal, 2022).

Referências Bibliográficas

- Ain, Q. T., Baig, M. A., & Afaq, A. (2023). Impact of inclusive leadership on employees' adaptive performance: The mediating role of psychological capital in education sector. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(4), 94-103. [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-IV\)09](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-IV)09)
- Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 52(4), 650-681. <https://doi.org/10.1177/00910260231180286>
- Ashmawy, I. K. (2023). Inclusive Leadership for Employee Workplace Well-Being in Public Organizations. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 1-8). Academic Conferences International Limited
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive Leadership and Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- BCSD Portugal (2022). ODS• *Objetivos Desenvolvimento Sustentável*• BCSD Portugal. [Página web]. <https://ods.pt/>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951 <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of

psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (18ª ed.). Campus.

Du, H., Huang, H., Li, D., & Zhang, X. (2024). The effect of inclusive leadership on turnover intention of intensive care unit nurses: the mediating role of organization-based self-esteem and interactional justice. *BMC nursing*, 23(1), 690. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02345-6>

Eva, N., Howard, J. L., Liden, R. C., Morin, A. J. S., & Schwarz, G. (2024). An inconvenient truth: A comprehensive examination of the added value (or lack thereof) of leadership measures. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/joms.13156>

Fagan, H. A. S., Wells, B., Guenther, S., & Matkin, G. S. (2022). The path to inclusion: A literature review of attributes and impacts of inclusive leaders. *Journal of Leadership Education*, 21(1), 88-113.
<https://doi.org/10.12806/V21/I1/R7>

Freud, S. (1921/1960). *Group psychology and the analysis of the ego* (J. Strachey, Trans.). The International Psycho-Analytical Press. (Obra original publicada em 1921). <https://www.gutenberg.org/ebooks/35877>

- 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. 19. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084519>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Khan, S. A., & Nazeer, M. (2021). Inclusive leadership, job *engagement*, and *turnover* intention: The mediating role of employee self-efficacy in the hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality, and Services Industries Research*, 1(1), 38-46. <https://doi.org/10.52461/jths.v1i01.1590>
- Katsaros, K. K. (2025). Gen Z employees' adaptive performance in hybrid workplaces: The role of inclusive leadership, creativity, and work *engagement*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/00218863251315493>
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equations modeling* (2nd ed.). The Guilford Press

- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European journal of training and development*, 46(9), 771-797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Li, X., Ling, C.-D., & Zhu, J. (2024a). Implications of inclusive leadership for individual employee outcomes: A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms and boundary conditions. *Journal of Management*, 50(3), 849-876. <https://doi.org/10.1007/s1090-02-09987-9>
- Li, Z., Wang, B., Shan, Z., & Zhu, J. (2024b). Integrated human resource practices and employee creativity: the roles of social capital, human capital and inclusive leadership. *Transformations in Business & Economics*, 23(1), 1648-4460
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408 – 414, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & organization management*, 47(4), 683-7. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>

- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce *turnover* in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to *turnover* relationship. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Park, C. H., Park, S., & Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66-95. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2181>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee *turnover* and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Raiz, A. G., Ishaque, A., Abbasi, M., & Khan, F. (2023). Impact of inclusive leadership on project citizenship behavior: A mediation-moderation mechanism of psychological *empowerment* and trust in leadership. *Journal of Positive School Psychology*, 771-792. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/15733/10109>
- Rajun, I. S. B. A., Singh, S. S. B., Taat, M. S., & Mosin, M. B. (2024). Exploring the effect of inclusive leadership on psychological distress through organizational climate mediation and moderation. *Humanities and Social Sciences Letters*, 12(2), 425-442. <https://research.ebsco.com/c/di5zp6/viewer/pdf/vd7ema7ehj>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778. DOI:10.1177/10596011211013161
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of *engagement* and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and *engagement*: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work *engagement*: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seligman, M. E. (2019). Positive psychology: A personal history. *Annual review of clinical psychology*, 15(1), 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sharma, L., Agarwal, P., Joshi, B. P., Kumar, N., & Tiwari, S. (2023). A study of impact of inclusive leadership on innovative behaviors and diversity at workplace. *Environment and Social Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.54517/esp.v9i1.1721>

- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & organization management*, 47(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a Assistentes Sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10-20. <http://dx.doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>
- Teo, S. T., Bentley, T. A., Nguyen, D., Blackwood, K., & Catley, B. (2022). Inclusive leadership, matured age HRM practices and older worker wellbeing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 323-341. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12304>
- Wu, Y., Xu, G., Wang, S., & Suleman, M. A. (2025). Does inclusive leadership mitigate employees' turnover intention in the hospitality industry: a moderated sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2024-0384>
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819–834. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>
- 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), 589-609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>