

2025

**ARNALDO DA
COSTA LEITE**

**LIDERANÇA INCLUSIVA E DIVERSIDADE
DE GÉNERO: O IMPACTO NA INOVAÇÃO E
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL
AFETIVO**

2025

**ARNALDO DA
COSTA LEITE**

**LIDERANÇA INCLUSIVA E DIVERSIDADE
DE GÉNERO: O IMPACTO NA INOVAÇÃO E
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL
AFETIVO**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Andreia Borges apresentada à Faculdade de
Ciências Sociais da Universidade Europeia, para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Resumo

Cada vez mais, as empresas se preocupam em inovar, pois é através da inovação que as empresas prosperam e se distinguem de um ponto de vista competitivo. A presente investigação pretende compreender alguns mecanismos antecedentes de um clima de inovação através da condução de um estudo correlacional e quantitativo.

É postulado que é através de uma liderança inclusiva que é possível aumentar o compromisso afetivo e que, por seu turno, o compromisso afetivo impacta significativamente o clima de inovação organizacional. Adicionalmente, considera-se que a diversidade de género tem um efeito moderador significativo na relação entre compromisso afetivo e inovação organizacional.

Serão aplicados questionários, através do método de *snowball*, onde serão medidas variáveis como a liderança inclusiva, compromisso afetivo, clima de inovação e diversidade de género. É expectável que os efeitos sejam positivos e significativos, ou seja, hipotetizamos que a liderança inclusiva tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo; é igualmente esperado que exista um impacto positivo e significativo do compromisso afetivo na inovação e que o efeito moderador da diversidade de género na relação entre estas duas variáveis seja igualmente positivo e significativo, ou seja, quanto maior a diversidade de género, maior o impacto do compromisso afetivo no clima de inovação. Este estudo tem em vista estender conhecimento acerca dos tópicos de diversidade e inclusão, liderança inclusiva e clima de inovação. Pretende ainda ter implicações para a prática, designadamente para os gestores

de recursos humanos que pretendam fomentar na sua empresa um clima de inovação.

Palavras - Chaves

Liderança Inclusiva; Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI); Inovação; Compromisso Afetivo.

Abstract

Increasingly, companies are concerned with innovation, as it is through innovation that businesses thrive and stand out from a competitive perspective. This research aims to understand some antecedent mechanisms of an innovation climate by conducting a correlational and quantitative study. It is proposed that inclusive leadership can enhance affective commitment, which, in turn, significantly impacts the organizational innovation climate. Additionally, gender diversity is considered to have a significant moderating effect on the relationship between affective commitment and organizational innovation. Questionnaires will be administered using the snowball sampling method, measuring variables such as inclusive leadership, affective commitment, innovation climate, and gender diversity. The expected effects are positive and significant. Specifically, it is hypothesized that inclusive leadership has a positive and significant effect on affective commitment. Similarly, a positive and significant impact of affective commitment on innovation is anticipated, as well as a positive and significant moderating effect of gender diversity on the relationship between these two variables. In other words, the greater the gender diversity, the stronger the impact of affective commitment on the innovation climate. This study aims to expand knowledge on the topics of diversity and inclusion, inclusive leadership, and innovation climate. It also seeks to have practical implications, particularly for human resource managers who wish to foster an innovation climate within their organizations.

Keywords

Inclusive Leadership; Diversity, Equity, and Inclusion (DEI); Innovation; Affective Commitment

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	4
2.1. Conceptualização da Liderança	4
2.1.1. <i>Estilos de Liderança</i>	<i>5</i>
2.1.2 <i>Liderança Inclusiva</i>	<i>10</i>
2.2 Inovação	13
2.2.1. <i>Relação entre a Liderança Inclusiva e Inovação</i>	<i>15</i>
2.3 A relação entre Liderança Inclusiva e Compromisso Organizacional	17
2.3.1 <i>A Relação entre o Compromisso Organizacional e Inovação</i>	<i>19</i>
2.4 Diversidade	20
Capítulo 3 – Método	24
3.1. Procedimento de recolha de dados.....	24
3.2 Descrição da amostra	24
3.3. Procedimento de análise de dados	25
3.4 Instrumentos	25
3.4.1 <i>Escala de Liderança inclusiva.....</i>	<i>25</i>
3.4.2 <i>Escala de Inovação</i>	<i>26</i>
3.4.3 <i>Escala de Compromisso Afetivo</i>	<i>26</i>
Capítulo 4 – Resultados	27
4.1 Análise Descritiva	27
4.2 Análise de Correlações	27
4.3. Testes das Hipóteses	28
Capítulo 5 – Discussão dos resultados	30
5.1. Implicações teóricas e práticas	31
5.2. Limitações e estudos futuros	32
Capítulo 6 - Conclusão	34
Referências Bibliográficas	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual do presente estudo.....	23
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de Liderança e as suas Características.....	8
Tabela 2. Características do Líder Inclusivo segundo Bourke e Espedido (2019).....	12
Tabela 3. Fases do Processo de Inovação.....	14
Tabela 4. Tipos de Inovação.....	15
Tabela 5. Dimensões do Compromisso Organizacional segundo Allen e Meyer (1990)	18
Tabela 6. Níveis da Diversidade.....	21
Tabela 7. Descrição da amostra	24
Tabela 8. Análise Descritiva das variáveis.....	27
Tabela 9. Análise de Correlações	28
Tabela 10. Resultados das Hipóteses	29

Capítulo 1 - Introdução

Em contexto empresarial, a inovação é, sem dúvida, preponderante dado o seu impacto positivo para as organizações (Alharbi et al., 2019). Uma vez que estas dependem fortemente da contínua implementação e adoção de novas tecnologias, serviços, práticas de gestão, práticas administrativas e novos produtos no mercado, a inovação organizacional oferece vantagens indubitáveis para o crescimento económico das empresas (Hage, 1999). Mas, como é que a inovação pode ser estimulada dentro das organizações? Estudos recentes centram-se no papel do líder. A liderança tem sido entendida como a capacidade de um indivíduo impulsionar e motivar as pessoas à sua volta, levando-as a contribuir voluntária e positivamente para a concretização das metas pré-definidas (Ashraf e Khan, 2013). Segundo Alharbi (2019), o líder tem como função a responsabilidade de promover no ambiente organizacional o sucesso de todas as áreas da organização. Cabe ao líder a responsabilidade de estabelecer condições que permitam aos colaboradores a partilha de conhecimento, aprender e trabalhar em prol da concretização dos objetivos. Assim sendo, o desempenho do indivíduo dentro da organização é claramente influenciado pelo grau de confiança que existe entre o líder e os seus seguidores (Ismail et al., 2010). No que à inovação diz respeito, o líder não só facilita a geração de novas ideias, como também é visto como um elemento essencial para o desenvolvimento da inovação e o sucesso organizacionais (Ashraf e Khan, 2013). Em particular, a liderança inclusiva cria um ambiente onde os colaboradores se sentem incentivados a discutir problemas e a encontrar soluções inovadoras, assegurando que têm acesso ao apoio necessário ao enfrentar novos desafios (Ye et al., 2019).

Segundo Javed et al., (2021), a liderança inclusiva reforça a disposição dos colaboradores para inovar de diversas formas, promovem um ambiente de abertura e incentivam a comunicação transparente com os colaboradores. Como resultado, ao conquistar a confiança dos seus superiores, os funcionários sentem menos receio de sofrer consequências punitivas caso não consigam atingir os resultados esperados. Assim, no contexto da inovação, os colaboradores conseguem superar esses desafios com a ajuda de líderes inclusivos (Carmeli et al., 2010).

Devido ao facto de o papel do líder inclusivo ser abordado recentemente na academia, ainda não se sabe até que ponto este líder em particular estimula à inovação nas empresas portuguesas. Posto isto, a investigação pretende responder a seguinte questão: De que forma a liderança inclusiva afeta os níveis de inovação das empresas Portuguesas?

Além da relevância do líder inclusivo, estudos anteriores mencionam que o compromisso organizacional tem efeito positivo na inovação (Peng e Li, 2021). De facto, o compromisso organizacional contribui para fomentar a partilha de conhecimento e a inovação entre os colaboradores e pode melhorar a perceção dos colaboradores em relação ao ambiente inovador dentro da organização. O compromisso organizacional reforça a lealdade dos colaboradores e incentiva a aquisição de conhecimentos e competências, o que consequentemente contribui para melhorar o desempenho em termos de inovação (Bo e Tian, 2019).

Tendo em conta os efeitos positivos do compromisso organizacional na inovação, a presente investigação questiona o seguinte: Será que o compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança inclusiva e a inovação? Posto isto, este estudo tem por objetivo perceber como e sob que circunstâncias a liderança inclusiva tem um impacto na inovação organizacional.

Em paralelo, investigação anterior menciona que a diversidade nas organizações tem igualmente um impacto positivo no negócio, pois, já não é uma escolha para as empresas, sendo atualmente vista como um fator crucial para o modelo de negócio em muitas organizações, (Rafaqat et al 2022). Conviver com e entre as diferenças, sejam elas de género, cor, religião, classes sociais, entre outras, é um elemento que influencia os resultados corporativos, promovendo um negócio sustentável e responsável (Renner e Gomes, 2020). Segundo Rafaqat et al., (2022), a diversidade oferece inúmeras vantagens, incluindo aquelas ligadas ao stress no desempenho das funções, ajuda a intensificar o compromisso organizacional, à retenção de talentos e à inovação.

Em particular a diversidade de género influencia a perceção que as pessoas têm das empresas em termos de reputação, imagem, o valor de mercado e contribui para o aumento do desempenho organizacional (Rafaqat et al., 2022)

Tendo em conta a importância da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nas organizações, a presente investigação pretende testar até que ponto a diversidade de género modera a relação entre o compromisso organizacional e a inovação, algo que no melhor do nosso conhecimento ainda não foi testado na realidade portuguesa. Assim sendo, a questão de investigação final é: Será que a diversidade de género modera a relação entre o compromisso organizacional e inovação?

Posto isto, o principal objetivo desta investigação é perceber até que ponto a liderança inclusiva e o compromisso organizacional aumentam a inovação nas empresas portuguesas. Além disso, é endereçado o papel da diversidade de género na relação entre o compromisso afetivo e inovação.

É expectável que esta dissertação e que os seus resultados tenham implicações para a teoria, no sentido de estender literatura sobre o tópico da inovação organizacional, mas também implicações práticas como por exemplo dar suporte aos profissionais de Recursos Humanos e líderes empresariais a melhor gerir a inovação tendo por base a DEI.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Conceptualização da Liderança

Atualmente, a liderança representa um dos temas que os autores mais têm estudado e que levanta vários debates em todas as áreas da ciência de gestão, uma vez que uma boa liderança é um dos requisitos essenciais que todas as organizações precisam para atingir o sucesso e fazer com que qualquer objetivo estabelecido seja alcançado (Akotia et al., 2024). Por isso, não é de admirar que vários investigadores ao longo dos anos tenham demonstrado grande interesse em descortinar as várias abordagens e teorias relacionadas com a liderança e os seus benefícios (Krasniqi et al., 2024).

Ao longo da história, a liderança sempre foi considerada um conceito fulcral para as ciências de gestão, pois, ela é amplamente relevante para o sucesso organizacional, fascinante e impactante para impulsionar e motivar os colaboradores. A liderança passou deste modo a ser considerada como um dos fatores principais para fazer perdurar a existência das organizações, independentemente do estilo de liderança adotado pelo líder (Krasniqi & Hajdari 2024).

Num estudo realizado por Cherian et al (2020), a liderança foi apresentada como uma componente de extrema importância para o bom funcionamento dos processos e políticas de gestão para qualquer organização, destacando que um bom líder tem relevância para o diferencial competitivo que todas as organizações almejam e não deve ser subestimada. Os autores supracitados definiram a liderança como a capacidade de um indivíduo em orientar os outros na execução de uma tarefa específica, ao mesmo tempo que ela serve como uma fonte para motivar e direcionar as pessoas para os objetivos preconizados.

Northouse., (2021) defende que a liderança é um processo que consiste em fornecer orientações para os seus liderados, e que busca influenciar e motivar as pessoas fazendo com que elas mobilizem esforços de forma que alcancem os objetivos comuns e individuais. Esta definição mostra que a liderança é um processo que vela não só pelos interesses organizacionais, mas também se preocupa com os objetivos individuais de cada membro da organização (Krasniqi & Hajdari 2024).

Segundo Karacsony et al., (2020), liderança é definida como a habilidade ou a capacidade que um indivíduo possui para influenciar, motivar e capacitar um determinado grupo de pessoas a colaborarem com o intuito de que, com o esforço de cada um, seja melhorada a eficiência e a

eficácia da organização. Por conseguinte, este esforço permite a todos os envolvidos atingirem as metas estabelecidas ou desejadas.

Um estudo realizado por Krasniqi et al., (2024) concluíram que, além da liderança ser um fator de extrema importância para o sucesso da organização, existem outros fatores de realce, principalmente aos que estão relacionados com os traços de personalidade do indivíduo e que não devem ser ignorados.

Além disso, um fator importante é que, enquanto líder, é importante ter a noção do próprio estilo de liderança, porque é com base neste conhecimento intrínseco que o líder terá a capacidade de melhor se adaptar ao apoio e dar *feedback* que os seus liderados necessitam; possibilitará também ao líder interpretar melhor a sua forma de pensar e reagir a determinadas situações, bem como os métodos que utiliza para decidir as estratégias que deve aplicar em momentos de tomadas de decisões importantes (Karimi e Khawaja. 2024). Conforme defendem Krasniqi et al., (2024), o estilo de liderança de um líder é identificado na forma em que ele direciona, motiva e capacita as pessoas que estão sobre a sua responsabilidade para atingir os objetivos organizacionais. Os autores sublinham que este conceito traduz a ideia de que o comportamento do líder é o resultado da soma e da combinação das suas características, competências e ações no relacionamento com os seus subordinados.

2.1.1. Estilos de Liderança

O estilo de liderança adotado por um indivíduo é o que define a forma como este se relaciona e interage com os demais membros e seguidores dentro das organizações (Carmeli et al., 2010). Posto isto, verificamos que é de suma importância para a nossa pesquisa incluir a análise das abordagens e conceitos em torno de alguns estilos de liderança validados pela ciência.

De acordo com Olley (2021), existe na literatura amplos estudos e abordagens que dizem respeito à diferença existente entre a liderança transacional e a liderança transformacional. Deste modo, segundo Khan et al. (2016), os líderes que adotam o estilo de liderança transacional são frequentemente identificados como líderes que buscam sempre motivar os seus liderados ou colaboradores a olharem para os seus interesses pessoais. O estilo de liderança transacional é bem conhecido pela sua capacidade de estabelecer relações entre líderes e seguidores por intermédio de inúmeros acordos mútuos (Khan et al., 2016). Num estudo conduzido por Jangsiriwattana (2019), procurou definir a liderança transacional como um estilo que prioriza a definição das metas e os objetivos concernentes ao trabalho de forma clara e estabelecem de antemão as recompensas

que estarão associadas ao cumprimento efetivo e bem-sucedido na preconização dessas metas. O autor supracitado salienta que os líderes transacionais não abraçam uma abordagem que apela à proatividade dos seus seguidores e nem sequer adotam um espírito de trabalho em equipa e não transmitem o sentimento de colaboração entre os colaboradores.

Por outro lado, existe a liderança transformacional, que conforme Krasniqi et al., (2024), é um estilo de liderança que tem sido visto geralmente como uma transição e progressão do estilo transacional, projetando uma continuidade lógica nas investigações sobre a liderança.

A liderança transformacional também é reconhecida por incutir no líder a forte tendência de estabelecer interações com os seus seguidores e essa interação mantém-se através do vínculo firmado com os seguidores, que por sua vez, aspiram em superar as suas habilidades e competências. O objetivo principal é alcançar patamares mais altos dentro da organização e assim promover o surgimento de uma nova geração de líderes (Akotia et al., 2024).

Além disso, os líderes transformacionais influenciam os valores dos seus seguidores, ajustando-os à visão e aos objetivos da organização. Estes líderes também criam um ambiente de confiança onde as visões são partilhadas. A liderança transformacional contribui para aumentar a satisfação no trabalho e melhorar o desempenho dos seguidores, inspirando-os, apoiando-os e desafiando-os continuamente (Nashon e Njoroge, 2019).

No âmbito da reflexão sobre os diferentes estilos de liderança, é igualmente relevante abordar a liderança autêntica. De acordo com Olley (2021), este estilo de liderança tem as suas bases conceptuais em atitudes positivas, com destaque para os princípios de crescimento pessoal e autorrealização. Segundo um estudo de Avolio e Gardner (2005), a teoria da liderança autêntica assenta em quatro componentes principais:

Autoconsciência - Envolve conhecer os próprios pontos fortes, limitações e valores, sendo essencial para desenvolver os restantes aspetos da liderança autêntica.

Transparência relacional - Consiste em ser genuíno, honesto e direto ao interagir com os outros.

Processamento equilibrado - Implica considerar diferentes perspetivas de forma imparcial antes de tomar decisões, evitando ações impulsivas ou agendas ocultas.

Perspetiva moral internalizada - Baseia-se num forte sentido ético, com foco em agir de forma justa e correta.

Os líderes autênticos destacam-se pela autorreflexão e pela coragem de agir de forma ética, frequentemente mostrando altruísmo. A teoria da liderança autêntica ganhou assim popularidade pela procura de líderes com qualidades como compreensão do seu propósito, prática de valores sólidos e construção de relações genuínas (Polat et al., 2024).

Investigações indicam que a liderança autêntica está relacionada com a liderança ética, estabelecendo uma ligação entre elas, na tomada de decisões éticas e comportamentos organizacionais positivos. Este vínculo contribui para a criação de um modelo de decisão que explica como líderes autênticos tomam decisões moralmente adequadas (Olley., 2021).

No contexto organizacional, a liderança ética foca-se no respeito pela moralidade, pelos valores, pelos direitos e pela dignidade alheia, incorporando qualidades como honestidade, integridade, confiança e equidade por parte do líder (Banks et al., 2021). Adicionalmente, os líderes éticos definem padrões elevados para a conduta dos colaboradores e comunicam expectativas comportamentais claras, contribuindo para um maior envolvimento dos colaboradores (Serviss., 2024).

A liderança ética tem demonstrado estar ligada a diversos benefícios para os colaboradores, incluindo um aumento na satisfação e no desempenho no trabalho, este estilo de liderança contribui para a redução das intenções de rotatividade e para a promoção do bem-estar dos colaboradores, criando um ambiente organizacional mais estável e positivo (Polat et al., 2024).

Um outro estilo de liderança que tem a sua abordagem centrada no caráter e surge para responder aos dilemas éticos enfrentado pelos líderes ao longo da sua carreira profissional é a liderança servidora (Qureshi et al., 2023).

Num estudo realizado por Eva et al (2019), o líder servidor é descrito como alguém que dá prioridade às necessidades e interesses dos seus seguidores de forma personalizada, incentiva-os a ultrapassarem as suas próprias preocupações, promovendo o bem maior da organização e da comunidade em geral. A liderança servidora é amplamente valorizada, porque o líder servidor foca-se em capacitar e motivar as pessoas a atingir o seu potencial máximo, promovendo simultaneamente o bem-estar individual e o interesse comum, enquanto contribui para o sucesso da organização e da comunidade em geral (Neubert et al., 2022). A Tabela 1 sintetiza os estilos de liderança supracitados.

Tabela 1: Estilos de Liderança e as suas Características

Estilo de Liderança	Descrição	Características Principais	Referências (Exemplos)
Liderança Transacional	Baseia-se em relações estruturadas por acordos mútuos entre líder e seguidores, com foco em recompensas associadas ao cumprimento de metas.	Estabelecimento de objetivos claros; recompensas baseadas no desempenho; abordagem reativa.	Khan et al. (2016); Jangsiriwattana (2019)
Liderança Transformacional	Promove a superação de objetivos pessoais e a criação de novos líderes, através do vínculo emocional com os seguidores e da partilha de uma visão organizacional.	Inspira e apoia os seguidores; ajusta valores à visão organizacional; promove a confiança e a satisfação no trabalho.	Krasniqi et al. (2024); Nashon & Njoroge (2019)
Liderança Autêntica	Centra-se em atitudes positivas e crescimento pessoal, com base em quatro componentes: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e perspectiva moral internalizada	Ética e altruísmo; foco na autorreflexão; genuinidade e honestidade nas interações; decisões baseadas em valores sólidos.	Olley (2021); Avolio & Gardner (2005); Polat et al. (2024)
Liderança Ética	Foca-se no respeito por valores morais e pela dignidade dos outros,	Honestidade, integridade e justiça; padrões elevados de	Banks et al. (2021); Serviss (2024)

	comunicando expectativas claras e promovendo um ambiente organizacional positivo.	conduta; redução da rotatividade e promoção do bem-estar.	
Liderança Servidora	Prioriza as necessidades dos seguidores, incentivando-os a ultrapassar preocupações pessoais para promover o bem comum e o sucesso organizacional.	Foco no bem-estar dos seguidores; capacitação e motivação; impacto positivo na organização e na comunidade	Eva et al. (2019); Neubert et al. (2022); Qureshi et al. (2023)

Literatura anterior menciona que é essencial ultrapassar a abordagem de liderança focada no líder pois mudanças complexas estão a impulsionar as organizações a superarem a estrutura mecanicista associada aos estilos de liderança (Javed et al., 2021).

Numa outra abordagem, os autores supracitados advogam que é necessário os líderes deixarem de ter uma visão limitada sobre o fenómeno liderança, porque no contexto atual, ser líder vai além do que simplesmente orientar colaboradores para executar tarefas específicas com a finalidade atingir os objetivos.

Neste novo promissor contexto global e empresarial, o sucesso das equipas e das organizações depende estreitamente da conexão existente entre líderes e os seus liderados no local de trabalho, porque as organizações nos dias que se seguem, procuram insaciavelmente por líderes que tenham a habilidade e sejam competentes o suficiente para promover uma liderança coletiva e conectada no ambiente profissional. Em face desta realidade e a necessidade urgente de liderança conectada acreditamos que a liderança inclusiva é uma abordagem que oferece uma oportunidade para promover a liderança conectada dentro das organizações. Pois, segundo Duc (2023), a liderança inclusiva é um estilo crucial, porque o líder inclusivo encoraja os membros da sua equipa a expressarem as suas singularidades e fornecem recursos socio-emocionais para que os membros da equipa se sintam parte integrante do grupo e da organização.

2.1.2 Liderança Inclusiva

O conceito de liderança inclusiva, que guia o presente estudo, foi inicialmente introduzido na área da gestão por Nembhard e Edmondson, (2006), que definiram o conceito como um conjunto de “palavras e ações de um líder ou líderes que indicam um convite e apreciação pelas contribuições dos outros” (p. 947). Para Carmeli e colaboradores (2010, p. 250), os líderes inclusivos caracterizam-se como “líderes que demonstram abertura, acessibilidade e disponibilidade nas suas interações com os seguidores.”

Para Karimi e Khawaja (2024), a liderança inclusiva difere de outros estilos pois vai muito além do que o simples reconhecimento da diversidade dentro das organizações. Para os líderes inclusivos, não importa só a existência da diversidade dentro das organizações, o mais importante é criar um ambiente e clima organizacional onde todos os colaboradores, independentemente da sua origem ou característica, se sintam acolhidos, valorizados e respeitados.

Segundo Bourke e Espedido (2019), a liderança inclusiva abraça comportamentos que demonstram um forte compromisso com a inclusão de todos membros da organização. Este estilo preza pela abertura para com os seus seguidores, pela demonstração de interesse por diferentes perspetivas de cada integrante da equipa, têm consciencialização em relação aos preconceitos e procuram fomentar uma cultura de colaboração dentro da organização.

De acordo com Ye et al. (2019), o líder inclusivo desempenha um papel crucial para as organizações porque este líder procura assegurar que as diferenças nas mais variadas dimensões entre as pessoas não resultam em conflitos. Frequentemente, os líderes inclusivos recorrem a práticas que minimizam potenciais impactos negativos, como por exemplo, eles promovem as relações positivas entre as pessoas e transmitem a importância e o quanto é valorizada a diversidade para a organização e para a sociedade.

Além disso, a liderança inclusiva agrega no líder inclusivo um conjunto de comportamentos característicos, que são tidos como positivos. Este líder é caracterizado por ser aberto com os seus liderados, por ser de fácil acessibilidade, é um líder que demonstra disponibilidade constante para apoiar os seus liderados, é dotado de qualidade que lhe possibilita fomentar o sentimento de pertença dos colaboradores para com a organização e é de uma singularidade nas interações com os seus seguidores (Duc et al., 2023).

Portanto, é de grande importância entender que a liderança inclusiva, pela sua especificidade e singularidade, consegue criar o clima ideal para que os colaboradores facilmente

estabeleçam um contrato psicológico com a organização, o que de certa forma torna-se um fator crucial para a eficiência e eficácia das organizações (Bourke e Espedido, 2019). Para Sullivan et al. (2003), a liderança inclusiva é um estilo que favorece uma relação de proximidade entre o líder e os colaboradores, fazendo com que tanto o líder como os funcionários confiem um nos outros, possibilitando o trabalho em equipa e apoiando-se mutuamente. Esta relação é marcada por uma comunicação aberta, com altos níveis de confiança, consideração, compromisso mútuo e a construção de uma conexão duradoura.

Num estudo realizado por Ashikali et al. (2020), a liderança inclusiva tem um elemento essencial; este elemento consiste na capacidade do líder em responder a necessidades emocionais dos integrantes da sua equipa, demonstrando preocupação e um cuidado autêntico pelo bem-estar e satisfação dos seus seguidores. Esta abordagem empática faz com que os membros da equipa se sintam respeitados e valorizados como parte integrante do grupo. Adicionalmente, este estilo de liderança destaca-se pela atenção especial que o líder inclusivo dedica aos indivíduos que possam sentir-se marginalizados ou excluídos, procurando assegurar que as necessidades, aspirações e potencial desses seguidores sejam valorizados, ao mesmo tempo em que promovem a plena integração desses seguidores no ambiente de trabalho (Çaglar et al., 2024).

Segundo Ye et al. (2019), este estilo de liderança tem vindo a tornar-se uma competência única e essencial para os líderes atuais, ajudando as organizações a adaptarem-se aos clientes internos e externos, mercados, ideias e talentos diversos no campo dos negócios.

Bourke e Espedido (2019), agruparam um conjunto de seis traços ou características que distinguem os líderes inclusivos dos demais líderes existentes, que são:

Compromisso visível: Demonstram um compromisso genuíno com a diversidade, questionam o que está estabelecido, exigem responsabilidade dos demais e colocam a diversidade e a inclusão como uma prioridade individual;

Humildade: São modestos em relação às suas capacidades, admitem os seus erros e criam espaço para que os outros possam contribuir;

Consciência dos preconceitos: Demonstram consciência das suas limitações pessoais, bem como das falhas no sistema, e esforçam-se para garantir a meritocracia;

Curiosidade sobre os outros: Demonstram uma mentalidade aberta e uma profunda curiosidade pelas pessoas, ouvem sem julgamentos e procuram, com empatia, compreender quem os rodeia;

Inteligência cultural: Estão atentos às culturas dos outros e adaptam-se conforme necessário;

Colaboração eficaz: capacitam os outros, valorizam a diversidade de pensamento e a segurança psicológica, e dão prioridade à coesão da equipa.

A tabela 2 ilustra com mais detalhe as características do líder inclusivo segundo Bourke e Espedido (2019).

Tabela 2. Características do Líder Inclusivo segundo Bourke e Espedido (2019)

Características	Descrição
Compromisso Visível	Demonstra um compromisso genuíno com a diversidade, questiona o status quo, exige responsabilidade dos outros e prioriza a inclusão.
Humildade	Reconhece as suas limitações, admite erros e cria espaço para que os outros possam contribuir.
Consciência dos Preconceitos	Tem consciência das suas próprias limitações e das falhas no sistema, esforçando-se para garantir a meritocracia.
Curiosidade sobre os Outros	Demonstra uma mentalidade aberta, ouve sem julgamentos e procura compreender os outros com empatia.
Inteligência Cultural	Está atento às culturas dos outros e adapta-se conforme necessário.
Colaboração Eficaz	Capacita os outros, valoriza a diversidade de pensamento, promove a segurança psicológica e prioriza a coesão da equipa.

Líderes que abraçam e demonstram estas características tendem a fomentar um ambiente organizacional positivo, oferecendo uma trajetória de carreira clara para os seus seguidores, dando oportunidades de crescimento profissional e implementam uma atmosfera que capacita os colaboradores a atingirem o seu potencial máximo (Karimi e Khawaja, 2024).

Ainda há muito a investigar sobre como se tornar um líder inclusivo e tirar partido do potencial existente em equipas onde impera a diversidade, mas uma coisa é certa, os líderes que adotam intencionalmente práticas de liderança inclusiva e investem no desenvolvimento das suas competências, ao seu tempo colherão os benefícios, que será demonstrado pelo desempenho superior das suas equipas diversas (Bourke e Espedido, 2019).

A liderança inclusiva melhora diretamente o perfil dos colaboradores, ela desperta-os no sentido de adotarem comportamentos de assumirem o comando das suas ações dentro das organizações, serem autônomos e terem comportamento de quebra de voz das regras pró-sociais (Guo et al., 2022).

O clima organizacional fomentado pelo líder inclusivo é crucial para o bom desempenho da organização. Este líder, ao proporcionar um ambiente onde os colaboradores se sentem psicologicamente seguros para partilhar as suas ideias, faz com que estes se sintam motivados a adotarem comportamentos e práticas inovadoras (Çaglar et al., 2024). Os líderes inclusivos, ao fomentar valores comuns e minimizar preconceitos, estabelecem um ambiente de trabalho harmonioso e cooperativo que encoraja os colaboradores a inovar (Ashikali et al., 2020).

Os líderes inclusivos proporcionam apoio e motivação essenciais para que os membros da equipa continuem a gerar novas ideias, promovendo um sentimento de singularidade individual no seio do grupo (Javed et al., 2021).

Estudos realizados por Krasniqi et al., (2024) concluíram que a liderança inclusiva fortalece o sentido de compromisso organizacional, contribuindo de forma significativa para a sua evolução ao longo do tempo. Os autores defendem que a liderança inclusiva se caracteriza pela abertura, acessibilidade e valorização de ideias diversas, o que contribui para um desempenho mais eficiente e inovador das equipas. Este estilo de liderança também potencia o compromisso e a criatividade dos colaboradores. A relação entre liderança inclusiva e inovação assim como com compromisso organizacional serão exploradas nos capítulos seguintes.

2.2 Inovação

Na primeira metade do século XX, Joseph Schumpeter destacou-se como o primeiro economista a realizar uma análise sistemática e aprofundada sobre o processo de inovação, estabelecendo as bases para a compreensão moderna do tema (Greenacre et al., 2012).

Muitos são os esforços para definir a inovação; conforme Walker (2008), inovação refere-se a um processo pelo qual ideias, objetos ou práticas são criados, desenvolvidos ou modificados, sendo algo novo para a entidade que adota a inovação. Para Bartos (2003), trata-se de uma transformação nas políticas e práticas de gestão que resulta numa melhoria sustentável na qualidade, quantidade ou nível de serviço oferecido. Chen et al. (2004) caracterizam a inovação

como a integração de novas combinações de elementos essenciais no processo de produção num sistema de manufatura.

Schumpeter (1911), definiu a inovação como a introdução de novas combinações de recursos que promovem alterações no mercado ou na economia. Essas combinações podem abranger a criação de novos produtos, a adoção de métodos de produção inéditos, a implementação de novas estruturas organizacionais, a exploração de mercados desconhecidos ou a identificação de novas fontes de matérias-primas. Schumpeter via a inovação como o principal impulsionador do progresso económico.

De acordo com as investigações de Greenacre et al. (2012), Schumpeter distinguiu três etapas no processo de inovação: invenção, difusão e inovação. Estas dimensões encontram-se devidamente definidas na tabela 3.

Tabela 3. Fases do Processo de Inovação

Fases	Descrição
Invenção	Representa a manifestação inicial de uma ideia, marcando o início do processo de inovação.
Difusão	Refere-se à disseminação da tecnologia ou do processo inovador por todo o mercado.
Inovação	Consiste na introdução inicial de uma invenção no mercado, sob a forma de uma aplicação comercial.

Esta abordagem pressupõe que uma inovação, no sentido económico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza.

Segundo Christensen (1997), a inovação pode ser dividida em dois tipos principais: inovação incremental e inovação disruptiva. A primeira refere-se a melhorias progressivas em produtos, serviços ou processos já existentes, com o objetivo de responder às necessidades dos clientes atuais. Já a inovação disruptiva caracteriza-se por criar novos mercados ou transformar os já existentes, ao introduzir soluções mais simples, acessíveis ou económicas, frequentemente desvalorizadas pelos líderes do setor. Um exemplo disso é a influência das plataformas de *streaming* no mercado de entretenimento. A tabela 4 ilustra os tipos de inovação, apresenta uma descrição dos mesmos assim como um exemplo de ordem prática para cada dimensão.

Tabela 4. Tipos de Inovação

Tipos de Inovação	Descrição	Exemplo
Inovação Incremental	Melhorias progressivas em produtos, serviços ou processos existentes, para atender aos clientes atuais.	Atualizações em smartphones ou automóveis.
Inovação Disruptiva	Criação de novos mercados ou transformação dos existentes, com soluções mais simples, acessíveis ou económicas.	Plataformas de <i>streaming</i> no entretenimento.

A inovação empresarial é amplamente reconhecida como um elemento essencial para promover a competitividade das empresas. Contudo, estas enfrentam o desafio contínuo da incerteza em relação ao impacto que a novidade ou o projeto inovador poderá ter no mercado (Ye et al., 2019). Além disso, a inovação desempenha um papel crucial para assegurar o êxito e a longevidade das organizações, sobretudo num contexto empresarial caracterizado por rápidas transformações tecnológicas e por uma forte concorrência a nível global, ela não é vista apenas uma vantagem competitiva, mas, sim, como uma necessidade estratégica para que as organizações prosperem num mundo em constante mudança (Ahmad et al., 2021).

2.2.1. Relação entre a Liderança Inclusiva e Inovação

No contexto empresarial atual, caracterizado por mudanças contínuas e pela crescente necessidade de inovação, as organizações estão cada vez mais empenhadas em potenciar ao máximo as capacidades das suas equipas (Ashikali et al., 2020). Os líderes, são provavelmente encarados como as pessoas que facilitam ou dificultam a profundidade e/ou amplitude dos seguidores em gerar ideias únicas e a decisão de aplicar ou não essas ideias na prática, depende estreitamente do seu estilo de liderança (Neubert et al., 2022).

A liderança inclusiva, que valoriza a diversidade e promove a participação ativa de todos os colaboradores, destaca-se como um elemento essencial para atingir esse propósito (Javed et al., 2021). Pesquisas indicam que, ao demonstrar abertura, disponibilidade, acessibilidade e capacidade de integrar diversas perspetivas, além de criar um ambiente de confiança e colaboração,

o líder inclusivo tem se mostrado crucial para impulsionar a criatividade e gerar soluções inovadoras (Ye et al., 2019).

Nos últimos anos, vários investigadores têm aprofundado a relação entre a liderança inclusiva e a inovação. Alguns estudos destacam a relevância deste estilo de liderança para estimular comportamentos inovadores nos colaboradores, particularmente ao promover um ambiente inclusivo, aberto e de apoio mútuo (Ashikali et al., 2020). Para Nazir et al. (2018), por exemplo, a liderança inclusiva facilita a partilha de conhecimento e a inovação nas organizações. Carmeli et al. (2010) e Randel et al. (2018) também afirmam que líderes inclusivos são capazes de criar um ambiente de trabalho seguro e colaborativo, fundamental para que os colaboradores se sintam à vontade para partilhar novas ideias e se envolver em comportamentos inovadores. Portanto, segundo Duc et al. (2023), quando os colaboradores experienciam o clima organizacional proporcionado pelo líder inclusivo e os benefícios socio emocionais causados por esse estilo de liderança, eles têm a tendência de retribuir de forma a gerar, promover e implementar diversas ideias e únicas para atingir as metas preconizadas pela organização. Esse posicionamento dos colaboradores aumenta a capacidade de inovação dentro da organização.

Adicionalmente, Liu et al. (2017) destacam que a liderança inclusiva, ao valorizar diversas perspectivas e criar um clima de respeito e confiança, favorece o desempenho inovador. Modelos de Choi et al. (2015) e Randel et al. (2018) sublinham que, ao promover a igualdade de tratamento e valorizar as contribuições individuais, a liderança inclusiva pode impactar positivamente o desempenho inovador das equipas e melhorar os resultados organizacionais em termos de inovação.

Posto isto, os estudos comprovam que a liderança inclusiva é um grande impulsionador do comportamento dos colaboradores em gerar a inovação dentro das organizações. Assim, tendo em conta evidências anteriores, formulamos a seguinte hipótese:

H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a liderança inclusiva e a inovação.

2.3 A relação entre Liderança Inclusiva e Compromisso Organizacional

Para Carmeli et al. (2010) o líder inclusivo faz com que os colaboradores sintam que pertencem e são valorizados pela organização, fortalece o compromisso organizacional que é crucial para despertar a lealdade e disposição para trabalharem em novas ideias.

No que ao compromisso organizacional diz respeito, este começou a ser estudado nas décadas de 1960 e 1970, contudo foi apenas na década de 1980 que ganhou destaque, tornando-se um dos temas mais discutidos abordando tópicos como a confiança, comportamento de cidadania organizacional e comportamento extra função (Liou, 2008).

A percepção sobre o compromisso organizacional tem evoluído de forma significativa ao longo do tempo. Embora inicialmente fosse visto como motivado sobretudo por recompensas materiais, atualmente reconhece-se que os fatores relacionais e normativos são fundamentais para moldar a dedicação e a vontade dos colaboradores em permanecer na organização (Çaglar et al., 2024). Meyer e Allen (1997) definem o compromisso organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização, influenciando a sua decisão de continuar a fazer parte dela.

O compromisso organizacional cultiva a lealdade, a dedicação e o sentido de pertença dos colaboradores, resultando em maior produtividade, equipas mais coesas e níveis elevados de satisfação no trabalho (Nyathi et al., 2023). Para Peng et al. (2021), o compromisso organizacional intensifica o forte sentido de missão e responsabilidade dos colaboradores para com a organização, estabelecendo uma ligação estreita entre a percepção do contrato psicológico e a motivação dos colaboradores.

Allen e Meyer (1990) classificaram o compromisso organizacional em três dimensões distintas: compromisso afetivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo, onde o compromisso afetivo refere-se a uma relação emocional, subjetiva e interativa entre o colaborador e a organização, o compromisso normativo a sensação de obrigação moral do colaborador em permanecer na organização, baseada em valores pessoais, normas sociais ou lealdade, já o compromisso de continuidade, refere-se à decisão de permanecer na organização devido aos custos associados à saída, como a perda de benefícios ou a dificuldade em encontrar alternativas, tal como ilustra a tabela que se segue (Tabela 5).

Tabela 5. Dimensões do Compromisso Organizacional segundo Allen e Meyer (1990)

Dimensão	Descrição
Compromisso Afetivo	Relaciona-se a uma ligação emocional, subjetiva e interativa entre o colaborador e a organização.
Compromisso Normativo	Refere-se ao sentido de obrigação moral do colaborador em permanecer na organização, fundamentado em valores ou lealdade.
Compromisso de Continuidade	Baseia-se na decisão de permanecer na organização devido aos custos associados à saída, como perda de benefícios ou dificuldades em encontrar alternativas.

De acordo com Wang et al. (2020), a dimensão afetiva é a dimensão *core* do compromisso organizacional. Sobre esta dimensão, Choi et al. (2015), com base na teoria da troca social, alegaram que os colaboradores que têm percepções positivas sobre o seu líder apresentam um maior compromisso organizacional de carácter afetivo. O apoio do líder reforça o sentido de obrigação moral do colaborador para alcançar os objetivos da organização, o que pode ser retribuído com um nível mais elevado de compromisso organizacional afetivo por parte do colaborador (Carmeli et al., 2010). Segundo El-Amin, (2022), quando os seguidores sentem que são apoiados pelos seus líderes, que os seus esforços no desempenho das suas funções laborais são reconhecidos, a expressão da sua perspetiva própria, as suas contribuições são tidas e levadas em consideração, isso origina comportamentos proativos e maior compromisso com a organização.

Uma investigação realizada por Çaglar et al. (2024) confirmou que vários estudos têm evidenciado de forma consistente uma relação positiva entre a liderança inclusiva e o compromisso organizacional dos colaboradores.

De acordo com Liden et al. (2000), os líderes inclusivos, por serem acessíveis, escutam e responderem às opiniões dos seus subordinados, valorizam as suas contribuições e partilham as suas visões, promovem nos seguidores sentimentos de empoderamento, liberdade, justiça e confiança. Este tratamento positivo incentiva os colaboradores a retribuírem com um compromisso afetivo mais forte em relação à organização.

Os líderes inclusivos adotam uma postura solidária, o que é valorizado pelos colaboradores. Esta abordagem reduz a incerteza, a ansiedade e o stress relacionados com as suas funções,

fortalecendo assim o compromisso afetivo dos colaboradores com a organização (Choi et al., 2015).

Com base nestes entendimentos e num estudo anterior que relacionou liderança inclusiva e compromisso afetivo (Wang et al., 2020), o presente estudo propõe-se a replicar a hipótese tendo por base o contexto português:

H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a liderança inclusiva e o compromisso organizacional.

2.3.1 A Relação entre o Compromisso Organizacional e Inovação

Conforme referido anteriormente, de acordo com Allen e Meyer (1990), o compromisso organizacional divide-se em três categorias: compromisso afetivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo. De acordo com Hessari et al. (2023), colaboradores que demonstram compromisso com a organização, especialmente aqueles com compromisso afetivo, vão além de simplesmente cumprir as suas responsabilidades, destacando-se pelo elevado desempenho no trabalho e pelo envolvimento proativo em atividades alinhadas com os objetivos e valores da organização. Assim, o compromisso afetivo dos colaboradores desempenha igualmente o papel de catalisador na criação de um ambiente de trabalho positivo, contribuindo de forma significativa para a eficácia e o sucesso global da organização, destacando-se como um elemento essencial para impulsionar a inovação (Nyathi et al., 2023).

De facto, o compromisso organizacional contribui para fomentar a partilha de conhecimento entre os colaboradores e pode melhorar a perceção dos colaboradores em relação ao ambiente inovador dentro da organização. Reforça igualmente a lealdade dos colaboradores, incentivando a aquisição de conhecimentos e competências, o que consequentemente contribui para melhorar o desempenho em termos de inovação (Bo e Tian, 2019)

Investigações realizadas por Peng et al., (2021), indicaram que o compromisso afetivo está diretamente associado ao maior nível de comportamento inovador por parte dos colaboradores na organização. Nazir et al. (2018) destacaram que o compromisso afetivo tem um papel crucial ao promover a partilha de conhecimento entre os colaboradores, o que, por sua vez, resulta em comportamentos inovadores. Assim, com base nas evidências apresentadas, propomos a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva e significativa entre o compromisso organizacional e inovação.

Tendo em conta as hipóteses formuladas e a relação entre as variáveis de liderança inclusiva, compromisso afetivo e inovação postulada em estudos anteriores, a presente investigação propõe-se a analisar de forma exploratória o papel mediador do compromisso afetivo na relação entre liderança inclusiva e inovação. Posto isto, é hipotetizado o seguinte:

H4: O compromisso afetivo medeia a relação entre a liderança inclusiva e a inovação.

2.4 Diversidade

A diversidade é hoje uma realidade incontornável no contexto global. Jackson et al. (2003) definiram a diversidade como as diferenças nos atributos pessoais e individuais entre os membros de um grupo de trabalho. Segundo Roberson (2019), o conceito de diversidade pode ser percebido como a variedade de características, experiências, pontos de vista e identidades que diferenciam as pessoas ou determinado grupo. Estas diferenças englobam diversas dimensões, como aspetos culturais, sociais e económicos, incluindo o género, etnia, raça, idade, orientação sexual, crenças religiosas, capacidades físicas e mentais, nível de educação, trajetórias pessoais e posição socioeconómica.

Portanto, para Rafaqat et al. (2022), é importante realçar que dentro de uma organização, a diversidade refere-se à coexistência de semelhanças e diferenças entre os membros dentro da organização e diz respeito ao género, a idade, a cor, a cultura, as deficiências e capacidades físicas. De acordo com Hays-Thomas et al. (2022) a diversidade pauta-se pelas diferenças entre indivíduos e salienta que essas diferenças podem influenciar o seu desempenho, grau de satisfação ou progresso dentro de uma organização. Köllen (2021), afirma que, essas diferenças podem levar as pessoas a congregarem com as pessoas semelhantes a elas e evitar aquelas que são diferentes, por não se identificarem com essas diferenças.

Adicionalmente, com base em estudos realizados, Harrison et al. (2007) categorizaram a diversidade em dois tipos principais: diversidade de nível superficial e diversidade de nível profundo. Onde a diversidade de nível superficial são as características visíveis que podem ser rapidamente reconhecidas com base em atributos físicos, como idade, altura ou deficiência. Em seguida, reconheceram a diversidade de nível profundo, que inclui características não observáveis,

como atitudes, valores e crenças. Só mais tarde, surgiu a diversidade de nível oculto, que se refere as características mais profundas que podem permanecer privadas ou ser reveladas, tais como orientação sexual, orientação afetiva ou romântica, deficiência não visível, herança étnica, género ou condição socioeconómica (Yadav et al., 2020). A Tabela 6 sintetiza estes conceitos.

Tabela 6. Níveis da Diversidade

Nível da Diversidade	Descrição	Exemplos
Nível Superficial	Diferenças inatas ou características facilmente observáveis e visíveis.	Idade, altura, cor de pele, género (percebido), deficiência física visível.
Nível Profundo	Características não observáveis que influenciam a forma como as pessoas pensam ou se comportam.	Atitudes, valores, crenças, personalidade, estilos de pensamento.
Nível Oculto	Características profundas que podem ser mantidas privadas ou partilhadas.	Orientação sexual, orientação afetiva ou romântica, deficiência oculta, herança étnica, género, status socioeconómico.

Por outro lado, a gestão com foco na diversidade baseia-se em reconhecer que as diferenças, tanto das características visíveis como das características invisíveis, entre os colaboradores dentro das organizações, contribuem de forma significativa para fomentar um clima organizacional saudável e produtivo. Nesse contexto, todas as pessoas se sentem respeitadas e valorizadas, as competências de cada indivíduo são plenamente aproveitadas e os objetivos da organização são alcançados de forma eficaz (Dai et al., 2019). Embora que o recrutamento e a retenção de colaboradores continuem a ser uma prioridade para os recursos humanos nas organizações, os planos de gestão de diversidade sustentáveis também ganharam destaque no atual ambiente de negócios (El-Amin, 2022). Ao gerir uma equipa diversificada, os principais objetivos de um programa de diversidade e inclusão passam por recrutar, contratar, formar e supervisionar

colaboradores de diferentes perfis, garantindo que todos se sintam integrados e valorizados dentro da organização (Renner e Gomes, 2020).

Gerir a diversidade numa organização significa integrar pessoas com diferentes origens, religiões, géneros, idades, entre outros, em equipas coesas e unidades organizacionais eficazes (Ely e Thomas, 2020). Esta abordagem envolve a criação e implementação de políticas e processos que potenciem os benefícios da diversidade enquanto mitigam os seus desafios (Renner e Gomes, 2020).

Por outro lado, estudos anteriores indicam que a diversidade nas organizações também exerce um impacto positivo nos resultados do negócio. Atualmente, a diversidade deixou de ser uma opção para as empresas e é vista como um elemento essencial no modelo de negócio de muitas organizações (Rafaqat et al., 2022). A convivência com diferenças, sejam elas de género, etnia, religião, classe social ou outras, é um fator que influencia diretamente o desempenho corporativo, promovendo um negócio mais sustentável e responsável (Renner e Gomes, 2020).

De acordo com Rafaqat et al., (2022), a diversidade proporciona diversas vantagens, como a redução do *stress* no desempenho das funções, o aumento do compromisso organizacional, a retenção de talentos e o estímulo à inovação. A gestão da diversidade é frequentemente vista como um reflexo da filosofia de compromisso organizacional. As empresas que adotam práticas de recursos humanos orientadas para fortalecer o compromisso dos colaboradores e tendem igualmente a implementar estratégias eficazes de gestão da diversidade (Magoshi, et al., 2009).

Nos anos mais recentes, investigadores e líderes organizacionais têm debatido intensamente o papel da diversidade de género como um fator de diferenciação competitiva para as organizações (Griffin et al., 2021). Estudos indicam que organizações que gerem a diversidade de forma eficaz e promovem um equilíbrio entre os géneros nos cargos de liderança tendem a ser mais propensas a impulsionar projetos inovadores (Dai et al., 2019).

Conforme defendem Rafaqat et al. (2022), a diversidade de género influencia a perceção que as pessoas têm das empresas, impactando a sua reputação, imagem, valor de mercado e contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

Duc et al. (2023) acreditam que, de modo geral, as organizações que cultivam na sua cultura um ambiente de trabalho caracterizado pela gestão da diversidade e valorizam a igualdade e inclusão dentro delas e entre os seus colaboradores, são as que apresentam melhorias na sua capacidade de inovação no mercado em que atuam. Considerando a relevância da DEI nas

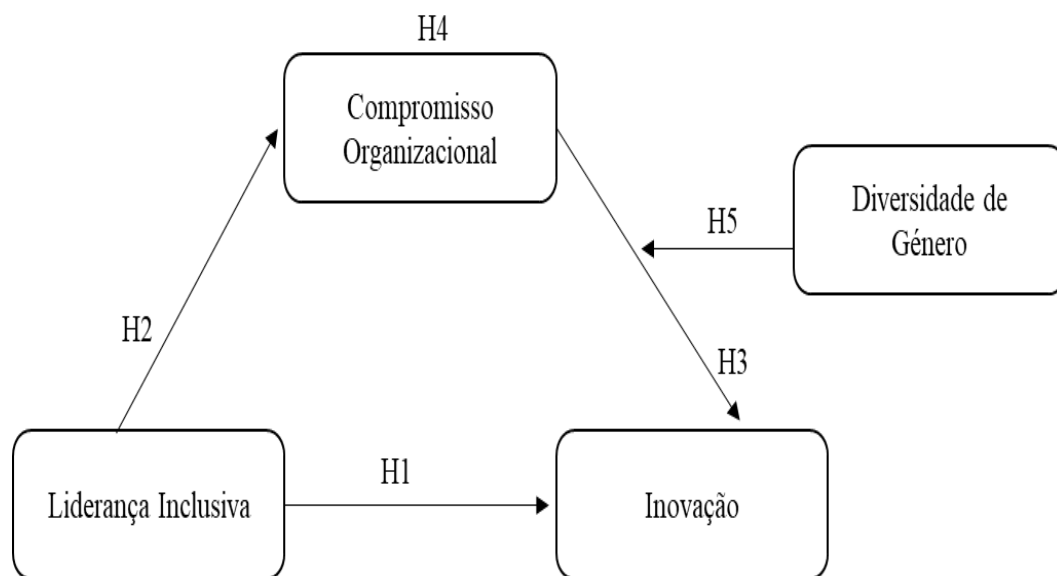
organizações, a presente investigação propõe-se a analisar até que ponto a diversidade de género modera a relação entre o compromisso organizacional e a inovação, um tema que, tanto quanto sabemos, ainda não foi explorado no contexto português.

Deste modo, levantamos a seguinte hipótese:

Hi5: A diversidade de género modera a relação entre o compromisso afetivo e a inovação.

É esperado que a liderança inclusiva tenha um efeito positivo e significativo tanto no compromisso afetivo como na inovação percebida. Por conseguinte, a presente dissertação postula que a relação entre compromisso afetivo e inovação é mais forte em contextos com maior diversidade de género. A figura 1 ilustra o modelo conceptual e as hipóteses que guiam a presente investigação.

Figura 1. Modelo conceptual do presente estudo.



Capítulo 3 – Método

3.1. Procedimento de recolha de dados

A amostragem utilizada no presente estudo foi não-probabilística, de conveniência e de tipo intencional, recorrendo ao método *snowball*, conforme descrito por Trochim (2000). Tratou-se de um estudo de natureza exploratória e de carácter transversal, dado que a recolha de dados ocorreu num único momento temporal.

O instrumento de recolha de dados consistiu num questionário disponibilizado online através da plataforma *Google Forms*, cujo link foi partilhado por correio eletrónico, *LinkedIn*, *WhatsApp* e Instagram com contactos dos investigadores.

Previamente ao início do preenchimento do questionário, foi apresentado aos participantes um termo de consentimento informado, que visava garantir a sua decisão livre e esclarecida relativamente à participação no estudo. Neste consentimento, foi assegurada a confidencialidade e o anonimato das respostas. Após a leitura do consentimento, os participantes foram solicitados a indicar a sua concordância em participar; em caso afirmativo, prosseguiram para a secção seguinte do questionário, enquanto que, em caso negativo, eram encaminhados para o final do mesmo.

Após a aprovação do projeto, o questionário foi disponibilizado *online*. A recolha de dados ocorreu durante o mês de janeiro de 2025 até março de 2025.

3.2 Descrição da amostra

A amostra é composta por 248 participantes, sendo que 48% são do género masculino e 52% são do género feminino e a média de idade dos participantes ronda os 32,8 anos (DP=7,05). A maioria trabalha no setor terciário (70%), seguido do setor secundário (20,3%) e por fim apenas 9,8% trabalham no setor primário. Relativamente à antiguidade, a maioria trabalha na mesma organização num intervalo que varia entre 1 e 3 anos (39,4%). De seguida, 20,7% trabalham há menos de 1 ano na organização, 21,1% trabalham há entre 4 e 6 anos, 11,4% trabalham há mais de 10 anos e por fim apenas 7,3% da amostra trabalha na sua organização há entre 7 a 10 anos.

Tabela 7. *Descrição da amostra*

		Frequência	Percentagem
Género	Masculino	117	48,1%
	Feminino	126	51,9%
Setor	Primário	24	9,8%
	Secundário	50	20,3%
	Terciário	176	69,9%
Antiguidade	Menos de 1 ano	51	20,7%
	De 1 a 3 anos	97	39,4%
	De 4 a 6 anos	52	21,1%
	De 7 a 10 anos	18	7,3%
	Mais de 10 anos	28	11,4

3.3. Procedimento de análise de dados

Para analisar os dados do presente estudo, recorreu-se ao SPSS (versão 28) no sentido de conduzir diversas análises. Em primeiro lugar, realizou-se uma análise descritiva das variáveis em estudo. De seguida, apresenta-se uma análise de correlações entre variáveis e por fim, a partir do PROCESS (uma macro do SPSS), realizou-se o teste de hipóteses.

3.4 Instrumentos

O questionário incluía questões de natureza sociodemográfica, com o intuito de caracterizar a amostra. Para além destas, os participantes foram convidados a responder a três escalas distintas: uma sobre Liderança Inclusiva, outra sobre compromisso afetivo e a última sobre Inovação. Para medir a variável “diversidade de género”, os participantes reportarão o número de membros do género feminino que existem na sua equipa de trabalho assim como o número de membros do género masculino. Ao realizar esta questão, é possível aferir a proporção relativamente ao género. Assim, quanto mais próximo o valor da proporção for do número 1, maior diversidade de género existe.

3.4.1 Escala de 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 7 pontos que varia entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), avaliando em que medida cada afirmação se aplica ao seu líder ($\alpha=0,95$).

3.4.2 Escala de Inovação

Relativamente à inovação, esta está foi avaliada através da escala de clima para Inovação de Scott & Bruce (1994). Esta escala tem o foco principal em fatores como: suporte à inovação, autonomia, confiança e comunicação aberta. Os itens foram classificados numa escala de tipo Likert de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a “5” “Concordo Totalmente”) ($\alpha=0,83$).

3.4.3 Escala de Compromisso Afetivo

Para medir o compromisso afetivo recorreu-se à dimensão de compromisso afetivo do instrumento desenvolvido por Meyer e Allen (1997), composta por 6 itens que estão classificados numa escala de tipo Likert de 7 pontos (variando entre 1 “Discordo Totalmente” a 7 “Concordo Totalmente”) ($\alpha=0,90$).

Capítulo 4 – Resultados

4.1 Análise Descritiva

No sentido de compreender como as variáveis do modelo se comportam, foram conduzidas algumas análises descritivas.

Relativamente às variáveis em estudo, e conforme mencionado na tabela 8, verifica-se que a amostra caracteriza a sua liderança como sendo inclusiva (numa escala de 1 a 5, $M=3,34$; $DP=1,14$). É ainda possível afirmar que os participantes, em termos gerais, experienciam diversidade de género nas suas equipas, dada a proximidade da média com o valor número 1 (média = 1,21; $DP=1,31$). A amostra também revela níveis superiores de inovação (numa escala de 1 a 5, $M=3,21$; $DP=0,95$) e de comprometimento afetivo ($M=3,19$; $DP=0,93$).

Tabela 8. *Análise Descritiva das variáveis*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Inovação	246	1,00	5,00	3,21	0,95
Liderança Inclusiva	246	1,00	5,00	3,34	1,14
Comprometimento Afetivo	246	1,00	5,00	3,19	0,93
Diversidade de Género	191	,00	8,00	1,22	1,31
Idade	244	21	60	32,79	7,05

4.2 Análise de Correlações

Esta secção analisa as correlações entre as variáveis. É possível verificar que a inovação tem correlação positiva e significativa com a liderança inclusiva ($r=0,35$, $p<.01$), assim como o compromisso afetivo tem uma correlação positiva e significativa com a liderança inclusiva ($r=0,49$, $p<.01$), bem como com a inovação ($r=0,43$, $p<.01$). Para a variável diversidade de género, não verificámos nenhuma correlação positiva e significativa a não ser com o género ($r=0,31$, $p<.01$). Por seu turno, a idade tem uma correlação negativa e significativa com liderança inclusiva ($r=-0,13$, $p<.05$), a antiguidade tem correlação positiva e significativa com a idade ($r=0,46$, $p<.01$). Por fim, para o setor não encontramos nenhuma correlação significativa, como podemos verificar na Tabela 9.

Tabela 9. Análise de Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Liderança Inclusiva	-							
2.Inovação	0,35**							
3.Compromisso Afetivo	0,495**	0,423**						
4.Diversidade de Género	-,086	-,117	-,092					
5.Género	-,034	,000	,014	,306**				
6.Idade	-,129*	-,014	-,056	,009	-,007			
7.Antiguidade	-,036	-,048	-,064	,048	,103	,460**		
8.Setor	,009	-,042	,042	,104	,110	-,066	,016	-

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

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

4.3. Testes das Hipóteses

Para realizar o teste de hipóteses, aplicou-se o modelo 14 no PROCESS MACRO do SPSS, no sentido de aferir relações entre as variáveis do modelo.

Em primeiro lugar, verifica-se que o modelo é significativo dado que a constante apresenta um grau de significância inferior a 0,001 ($\beta=1,57$). O efeito direto da liderança inclusiva na inovação é positivo e significativo ($\beta=0,15$; $p=0,02$), corroborando assim a H1. No que concerne à H2, que hipotetiza que a liderança tem um efeito positivo e significativo no compromisso afetivo, a mesma é corroborada ($\beta=0,41$; $p<,001$), ou seja, a liderança inclusiva influencia positivamente o compromisso afetivo. Relativamente à H3, que testa o efeito do compromisso afetivo na inovação é corroborada também, apresentando deste modo um efeito positivo e significativo ($\beta =0,36$; $p<.001$). Relativamente à H4, que contempla a mediação, os resultados evidenciam que a mediação é positiva e significativa ($\beta=0,16$; IC[0,09 – 0,24]).

Relativamente à H5, que explora o papel moderador na relação entre compromisso afetivo e inovação, os resultados mostram que a interação é positiva, porém não significativa ($\beta=0,03$; $p=,58$).

Tabela 10. Resultados das Hipóteses

Hipótese	Relação			β	p	Intervalo de Confiança (IC 95%)	Resultado
H1	Liderança	inclusiva	→	0,15	0,02	—	Corroborada
H2	Liderança	inclusiva	→	0,41	<0,001	—	Corroborada
H3	Compromisso	afetivo	→	0,36	<0,001	—	Corroborada
H4	Mediação: Liderança	Compromisso → Inovação		0,16	—	[0,09 – 0,24]	Corroborada
H5	Moderação: Div	Gênero		0,03	0,58	—	Não corroborada
—	Constante do modelo			1,57	<0,001	—	—

Capítulo 5 – Discussão dos resultados

Esta dissertação teve como objetivo estudar o efeito da liderança inclusiva e diversidade de gênero, no compromisso organizacional afetivo e a inovação. Com base nos resultados obtidos verificamos que a investigação fornece suporte empírico robusto para a maioria das hipóteses formuladas.

Deste modo, como era esperado, a hipótese 1 que postulava uma relação positiva e significativa entre liderança inclusiva e inovação, foi confirmada, o que vai ao encontro do que é defendido por autores como Carmeli et al. (2010) e Javed et al. (2021), que evidenciam que líderes inclusivos, ao promoverem abertura, acessibilidade e valorização da diversidade de pensamento, criam um ambiente seguro que potencia o comportamento inovador dos colaboradores. Neste sentido, a liderança inclusiva desempenha um papel central na promoção de um clima organizacional propício à inovação, facilitando a expressão de novas ideias e soluções criativas.

Os resultados obtidos confirmam de igual modo a hipótese 2, que previa um impacto positivo e significativo da liderança inclusiva no compromisso organizacional afetivo, e esta confirmação está em concordância com os estudos realizado por Wang et al. (2020) e Choi et al. (2015), os quais sugerem que quando os colaboradores percebem que os seus líderes os valorizam, escutam e apoiam, sentem-se emocionalmente ligados à organização. As evidências sugerem que a liderança inclusiva, por sua vez, ao fomentar um sentimento de pertença, reforça o contrato psicológico entre colaborador e organização, promovendo uma maior lealdade e compromisso afetivo.

No que diz respeito à hipótese 3, que testava a relação entre compromisso afetivo e inovação, os dados revelaram igualmente um efeito positivo e estatisticamente significativo. Esta confirmação está alinhada com o proposto por Peng et al. (2021) e Bo e Tian (2019), que defendem que colaboradores afetivamente comprometidos estão mais motivados a envolver-se em comportamentos inovadores, contribuindo para a partilha de conhecimento e para o fortalecimento do desempenho organizacional.

Relativamente à hipótese 4, os resultados apontam para uma mediação significativa do compromisso afetivo na relação entre liderança inclusiva e inovação. Este efeito mediador confirma os pressupostos da teoria da troca social (Choi et al., 2015), segundo a qual os colaboradores, ao sentirem-se apoiados, tendem a retribuir com comportamentos que beneficiam a organização, como gerar a inovação dentro da organização. Este resultado indica que o

compromisso afetivo não é apenas um efeito colateral da liderança inclusiva, mas sim um mecanismo central através do qual esta influencia à inovação.

Por outro lado, a hipótese 5, que explorava o papel moderador da diversidade de género na relação entre compromisso afetivo e inovação, não foi confirmada. Embora a literatura (e.g., Rafaqat et al., 2022; Duc et al., 2023) indique que a diversidade de género pode favorecer contextos mais inovadores, os resultados sugerem que, neste estudo, a diversidade de género por si só não reforça o impacto do compromisso afetivo na inovação. Tal poderá dever-se por várias razões, incluindo a possível existência de práticas organizacionais que, apesar de diversas em termos de composição, não traduzem uma efetiva inclusão ou aproveitamento da diversidade. Outra possibilidade poderá estar relacionada com o reduzido nível de perceção da diversidade ou a não valorização estratégica desta dimensão pelas organizações da amostra.

Estes resultados permitem afirmar que, no contexto português, a liderança inclusiva constitui um fator-chave para fomentar o compromisso dos colaboradores e, consequentemente, a inovação. A não confirmação da hipótese 5, contudo, levanta importantes questões para futuras investigações e destaca a complexidade da relação entre diversidade e inovação, sobretudo quando esta não é acompanhada de práticas inclusivas.

5.1. Implicações teóricas e práticas

Esta investigação contribui para o avanço do conhecimento teórico no domínio da liderança inclusiva, do compromisso organizacional e da inovação. Em primeiro lugar, confirma-se empiricamente, no contexto português, a proposta de que a liderança inclusiva tem um efeito direto na promoção de comportamentos inovadores, conforme previsto por Carmeli et al. (2010) e Ye et al. (2019). Adicionalmente, o estudo valida a mediação do compromisso afetivo, sustentando os pressupostos da teoria da troca social (Choi et al., 2015), ao demonstrar que as relações positivas entre líder e colaborador potenciam atitudes pró-organizacionais como a inovação.

Do ponto de vista teórico, a investigação estende conhecimento e reforça a relevância da liderança inclusiva como uma variável crítica em modelos explicativos do clima de inovação organizacional, e propõe a inclusão do compromisso afetivo como variável mediadora indispensável nesta dinâmica.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem recomendações concretas para líderes organizacionais e profissionais de recursos humanos. Primeiramente, destaca-se a importância de desenvolver competências de liderança inclusiva, nomeadamente no que diz respeito à

acessibilidade, escuta ativa, valorização da diversidade de pensamento e apoio emocional aos colaboradores.

A liderança inclusiva não só melhora o bem-estar dos colaboradores, como também serve como catalisador para práticas inovadoras, tornando-se uma competência essencial num mundo laboral em constante transformação. Assim, é recomendável que as organizações invistam em programas de formação para o desenvolvimento de líderes mais inclusivos.

Além disso, reforça-se a necessidade de fomentar ambientes que promovam o compromisso afetivo, por via de uma cultura organizacional que valorize o reconhecimento, a participação e a equidade. Estas medidas não só potenciam a retenção de talento como também criam um ecossistema favorável à inovação.

5.2. Limitações e estudos futuros

Embora os resultados sejam promissores, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, a amostra é de conveniência e recolhida através do método *snowball*, o que pode limitar a generalização dos resultados a todo o tecido empresarial português.

Em segundo lugar, a natureza transversal do estudo impede a inferência de relações causais. Apesar de se observar uma associação estatisticamente significativa entre variáveis, não é possível garantir a direcionalidade das relações.

Por fim, a diversidade de género foi medida com base na proporção entre homens e mulheres nas equipas, não tendo sido consideradas outras dimensões da diversidade (como identidade de género, orientação sexual, diversidade funcional ou étnico-racial), o que poderá ter limitado a sensibilidade da análise de moderação.

Tendo em conta as limitações identificadas, propõe-se que futuras investigações se cingem no seguinte:

1. Repliquem o modelo utilizando amostras probabilísticas e mais representativas de diferentes sectores de atividade e regiões de Portugal;
2. Usem metodologias longitudinais, de forma a testar a evolução do compromisso afetivo e da inovação ao longo do tempo;

3. Recolham dados qualitativos complementares (ex. entrevistas ou *focus groups*) que permitam explorar mais profundamente os mecanismos que explicam as relações observadas;
4. Alarguem a análise da variável diversidade a outras dimensões além do género, nomeadamente diversidade etnocultural, orientação sexual ou diversidade funcional, para compreender melhor o seu papel moderador na inovação;
5. Testem intervenções específicas (ex. programas de liderança inclusiva ou de promoção do compromisso afetivo) e avaliem o seu impacto real nos comportamentos inovadores das equipas.

Capítulo 6 - Conclusão

A presente investigação teve como principal objetivo analisar o impacto da liderança inclusiva na inovação organizacional, explorando o papel mediador do compromisso afetivo e o efeito moderador da diversidade de género. Fundamentada numa abordagem quantitativa e correlacional, a investigação incidiu sobre uma amostra de colaboradores de empresas portuguesas de diferentes sectores de atividade, oferecendo contributos relevantes tanto para a teoria como para a prática da gestão de recursos humanos.

Os resultados obtidos demonstram que a liderança inclusiva tem um efeito direto e positivo na inovação, corroborando a hipótese de que líderes que promovem um clima de abertura, respeito pela diversidade e valorização das ideias dos colaboradores fomentam contextos organizacionais mais inovadores (Javed et al., 2021). Para além disso, foi possível verificar que a liderança inclusiva influencia de forma significativa o compromisso afetivo dos colaboradores, confirmando a sua importância na construção de relações laborais mais sólidas e emocionalmente envolvidas (Carmeli et al., 2010).

Importa destacar que o compromisso afetivo se revelou também um preditor positivo da inovação, assumindo um papel mediador entre liderança inclusiva e inovação. Estes resultados reforçam a relevância do compromisso emocional dos colaboradores enquanto mecanismo psicológico que potencia a disposição para envolver-se em comportamentos inovadores (Nyathi et al., 2023).

Por outro lado, contrariamente ao expectável, a diversidade de género não moderou de forma significativa a relação entre o compromisso afetivo e a inovação. Este resultado sugere que a mera presença de diversidade de género não é, por si só, suficiente para potenciar a inovação, sendo necessário assegurar simultaneamente uma cultura organizacional inclusiva que valorize e integre essa diversidade.

No seu conjunto, os resultados desta dissertação permitem sustentar que a liderança inclusiva e o compromisso afetivo são fatores fundamentais para o desenvolvimento de um clima organizacional propício à inovação. O estudo sublinha a importância de promover estilos de liderança que não só valorizem as competências técnicas, mas também o envolvimento emocional e o respeito pela diversidade.

Espera-se que estas conclusões possam contribuir para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes e socialmente responsáveis, nomeadamente ao nível do

recrutamento, formação de líderes e promoção de ambientes inclusivos. Adicionalmente, abre-se espaço para futuras investigações que aprofundem o papel de outras dimensões da diversidade e que explorem metodologias complementares que reforcem a compreensão dos fenómenos em análise.

Em síntese, esta investigação confirma que, numa era marcada por transformações constantes, a inclusão e o compromisso não são apenas valores desejáveis, mas sim pilares estratégicos para a inovação e o sucesso organizacional sustentável.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86-106.
- Akotia, M. W., Dzansi, D. Y., Rambe, P., & Sakyi, E. K. (2024). Transformational Leadership, Absorptive Capacity and Innovative Work Behaviour: Case Study in the Ghanaian Hospitality Industry. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 11(9), 1153–1177.
- Alharbi, I. B. A., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). Organizational innovation: A review paper. *Open journal of business and management*, 7(3), 1196-1206.
- 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), 497–519.
- Ashraf, F., & Khan, M. A. (2013). Organizational innovation and organizational effectiveness among employees of cellular companies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(1), 1.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Banks, George C., Thomas Fischer, Janaki Gooty, and George Stock. (2021). “Ethical Leadership: Mapping the Terrain for Concept Cleanup and a Future Research Agenda.” *The Leadership Quarterly* 32 (2):101471.
- Bartos, S. (2003). Creating and sustaining innovation. *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), 09-14.
- Bo, S., & Tian, W. (2019). Knowledge Innovation Mechanism: Analysis Based on Dynamic Process of Organizational Memory. *Management Review*, 31(9), 94.

- Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29(03).
- Çaglar Çelik, Soner Polat, & Emre Esen. (2024). The Relationship between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Inclusive Climate and Emotional Commitment. *Research in Educational Administration & Leadership*, 9(3), 414–473.
- 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.
- Chen, S. H. (2004). Taiwanese IT firms' offshore R&D in China and the connection with the global innovation network. *Research Policy*, 33(2), 337-349.
- Cherian, J., Gaikar, V., & Raj P, P. (2020). Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context? A study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)* Volume, 11, 23-32.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma. harvard business school press. Boston, MA. contexts. *Journal of World Business*, 57(2), 101268.
- Dai, Y., Byun, G., & Ding, F. (2019). The direct and indirect impact of gender diversity in new venture teams on innovation performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), 505-528.
- Duc, L. A., & Tho, N. D. (2023). Inclusive leadership and team innovation in retail services. *The Service Industries Journal*, 1-21.
- El-Amin, A. (2022). Improving organizational commitment to diversity, equity, inclusion, and belonging. In *Social justice research methods for doctoral research* (pp. 208-221). IGI Global.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity. *Harvard Business Review*, 98(6), 114-122.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Greenacre, P., Gross, R., & Speirs, J. (2012). Innovation Theory: A review of the literature. *Imperial College Centre for Energy Policy and Technology, London*, 141-164.
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(1), 123-154.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301–1310.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25(1), 597-622.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- Hays-Thomas, R., & Chrobot-Mason, D. (2022). Managing diversity in teams. *In Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion* (pp. 183-209). Routledge.
- Hessari, H., Daneshmandi, F., & Nategh, T. (2023). Investigating the effect of technostress on the perceived organizational commitment by mediating role of individual innovation. *arXiv preprint arXiv:2310.07806*.
- Ismail, A., Mohamad, MH, Mohamed, HAB, Rafiuddin, NM, & Zhen, KWP (2010). Estilos de liderança transformacional e transaccional como preditores de resultados individuais, *Economia Teórica e Aplicada*, 17,89-104.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Jangsiriwattana, T. (2019). The relationship between transformational and transactional leadership: Employee perceptions of organizational performance and work engagement. – *Journal of the International Academy for Case Studies*, 25(3), pp. 1-10.

- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2021). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769-782.
- Karacsony, P., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Szabo, Sz., Demchenko, M. V. (2020). Examining the Characteristics of the Leaders in Non-Profit Organizations. – *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 29 (4), pp. 148-165.
- Karimi, H., & Khawaja, S. (2024). Inclusive Leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2403-2414.
- Khan, Z, A., Nawaz, A. Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. – *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), pp. 1-7.
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-273.
- KRASNIQI, I., & Hajdari, R. (2024). Leadership Styles and Their Impact on Decision-Making Effectiveness in Organizations. *Quality-Access to Success*, 25(201).
- Krasniqi, T., Iliev, A. J., & Drakulevski, L. (2024). Discovering The Relationship Between Leadership Styles And Organizational Commitment: The Case Of The Private Sector Of A Developing Country. *Economic Studies*, 33(6), 294-331.
- Li, M. Y., Makino, S., Luo, L., & Jiang, C. (2024). Entrepreneurial passion and organizational innovation: The moderating effects of events and the competence to exploit events. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 549–582.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Liou, S. R. (2008, July). An analysis of the concept of organizational commitment. *In Nursing forum* (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.

- Liu, X., Wang, Z., & Hetzler, A. (2017). HFMA DM method based on nondimensionalization and its application in the evaluation of inclusive growth. *Journal of Business Economics and Management*, 18(4), 726-744.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. Theory, research and application. *Sage Publications*, 28(3), 268-280
- Nashon, O., & Njoroge, J. G. (2019). Effects of Leadership Styles on Employee Performance: Case of Technical University of Kenya. *International Journal of Education and Research*, 7(6), 115-132.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10(12), 4418.
- 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.
- Neubert, M. J., de Luque, M. S., Quade, M. J., & Hunter, E. M. (2022). Servant leadership across the globe: Assessing universal and culturally contingent relevance in organizational contexts. *Journal of World Business*, 57(2), 101268.
- Northouse, P. G., & Lee, M. (2021). Leadership case studies in education. *SAGE Publications, Incorporated*, 37(4), 468-480
- Nyathi, F., & Oosthuizen, R. M. (2023). Investment sector employees' career adaptability and organisational commitment. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 49, 1–13.
- Olley, R. (2021). A Focussed Literature Review of Power and Influence Leadership Theories. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(2), 7–15.

- Peng, L., & Li, Z. (2021). Psychological contract, organizational commitment, and knowledge innovation: A perspective of open innovation. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 418-432.
- Polat, E., Arici, H. E., & Arasli, H. (2024). Authentic Leadership: *A Systematic Review and Research Agenda*. *Ege Academic Review*, 24(3), 369–389.
- Qureshi, M. A., Saraih, U. N., & Ramish, M. S. (2023). Servant Leadership and Psychological Well-being: A Philosophical Perspective and the Role of Religiosity and Power Distance Orientation. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 17(2), 313–347.
- Rafaqat, S., Rafaqat, S., Rafaqat, S., & Rafaqat, D. (2022). The impact of workforce diversity on organizational performance: a review. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 14(2 (J)), 39-50.
- 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.
- Renner, J. S., & Gomes, G. (2020). Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, 12(27), 27-38.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88.
- Schumpeter, J. (1911). The theory of economic development. harvard economic studies. vol. xlv. The theory of economic development. *Harvard Economic Studies*, 46(2), 730-796.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Serviss, E. R., Manix, K. G., Oglesby, M. T., Howard, M. C., & Gleim, M. R. (2024). Ethical leadership in a remote working context: implications for salesperson well-being and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 138–147.

- Sullivan, J., Bretschneider, J., & McCausland, M. P. (2003). Designing a leadership development program for nurse managers: an evidence-driven approach. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(10), 544-549.
- Walker, R. M. (2008). An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 591-615.
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: the mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology research and behavior management*, 1103-1114.
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.