

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA INCLUSIVA NA FELICIDADE NO
LOCAL DE TRABALHO E NA PERFORMANCE DA EQUIPA: O
EFEITO MEDIADOR DO CAPITAL PSICOLÓGICO

INÊS ISABEL DUARTE PINTO

OUTUBRO 2024

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA INCLUSIVA NA FELICIDADE NO
LOCAL DE TRABALHO E NA PERFORMANCE DA EQUIPA: O
EFEITO MEDIADOR DO CAPITAL PSICOLÓGICO**

INÊS ISABEL DUARTE PINTO

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA FERNANDA BETHLEM
TIGRE**

OUTUBRO 2024

AGRADECIMENTOS

Terminando mais uma etapa importante do meu percurso académico, devo um especial agradecimento a todos aqueles que fizeram parte e estiveram do meu lado para que fosse possível.

Aos meus pais, um especial agradecimento por todo o apoio incondicional, pela paciência em dias mais complicados e por todo o carinho que sempre tiveram comigo. Por toda a compreensão e por todas as palavras importantes que me guiaram no caminho.

À minha irmã e ao meu irmão, que sempre me apoiaram e me tranquilizaram nos momentos mais difíceis. Serão sempre pilares na minha vida.

À minha restante família, que me proporcionaram momentos de muita alegria e que estão sempre do meu lado a festejar as minhas vitórias.

Também um grande agradecimento aos meus amigos, que ocuparam um papel muito importante durante todo este processo e que tiveram sempre uma palavra amiga para me darem força em todas as adversidades.

À minha orientadora, a Professora Doutora Fernanda Bethlem Tigre, que desde início me orientou da melhor forma, ajudando me sempre a ultrapassar todas as dificuldades. Agradeço imenso todo o conhecimento que me passou e toda a paciência durante o processo.

Ao ISEG, pela oportunidade que me deu em conhecer novas pessoas e em adquirir novos conhecimentos. Foi a minha segunda casa nestes últimos dois anos e agradeço por todas as oportunidades que me forneceu.

Por fim, um agradecimento a todos os que permitiram que este trabalho fosse desenvolvido, que participaram nele direta ou indiretamente.

RESUMO

A aceleração da globalização trouxe maior atenção às diferentes culturas e formas de pensar, levando às organizações a adotar normas de inclusão. A inclusão neste sentido, tornou-se essencial para lidar com as diferentes crenças e culturas presentes nas organizações. Assim, a Liderança Inclusiva desempenha um papel fundamental, visto serem os responsáveis em promoverem e implementarem a inclusão nas equipas e por conseguinte, serem influenciadores da Felicidade no Local de Trabalho e promoção do Desempenho da Equipa.

O presente estudo tem como objetivo entender o impacto da Liderança Inclusiva na Felicidade no Local de Trabalho e no Desempenho da Equipa, sendo também considerado o Capital Psicológico como efeito mediador nessas relações. Para isso, recorreu-se a um questionário *online* a 230 pessoas que trabalham em diferentes setores profissionais. Com base nos resultados, entende-se que a Liderança Inclusiva tem uma influência positiva e significativa na Felicidade no Local de Trabalho e no Desempenho. Para além disso, este estilo de liderança fomenta também o Capital Psicológico de cada indivíduo. No que toca a influência que a Felicidade no Local de Trabalho exerce no Desempenho da Equipa, as hipóteses não foram suportadas. Já em relação ao impacto do Capital Psicológico na Felicidade no Local de Trabalho e no Desempenho da Equipa, este apresentou sempre uma influência positiva e significativa. Por fim, foram apresentadas as contribuições teóricas e práticas dos resultados atingidos, além das limitações e estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança Inclusiva, Capital Psicológico, Felicidade no Local de Trabalho e Desempenho da Equipa.

ABSTRACT

The acceleration of globalization has brought greater attention to different cultures and ways of thinking, leading organizations to adopt norms of inclusion. In this sense, inclusion has become essential in order to deal with the different beliefs and cultures present in organizations. Thus, Inclusive Leadership plays a fundamental role, since they are responsible for promoting and implementing inclusion in teams and, therefore, being influencers of Happiness in the Workplace and the promotion of Team Performance.

The aim of this study is to understand the impact of Inclusive Leadership on Happiness in the Workplace and Team Performance, also considering Psychological Capital as a mediating effect in these relationships. To this end, an online questionnaire was sent to 230 people working in different professional sectors. The results show that Inclusive Leadership has a positive and significant influence on Workplace Happiness and Performance. In addition, this leadership style also fosters everyone's Psychological Capital. Regarding the influence that Happiness in the Workplace has on Team Performance, the hypotheses were not supported. Regarding the impact of Psychological Capital on Happiness in the Workplace and Team Performance, it was also found to have a positive influence. As a mediating aspect between Inclusive Leadership and Happiness in the Workplace and Team Performance, it had a positive influence, improving its influence on the model. Finally, the theoretical and practical contributions of the results achieved were presented, as well as the limitations and future studies.

Keywords: Inclusive Leadership, Psychological Capital, Workplace Happiness and Team Performance.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	1
II. REVISÃO LITERATURA	3
2.1 Liderança Inclusiva	3
2.2 Capital Psicológico.....	4
2.3. Felicidade No Local De Trabalho	8
2.4. Desempenho da Equipa	10
III. ESTUDO EMPÍRICO	14
1. Método.....	14
1.1. Caraterização da Amostra.....	14
1.2. Instrumentos de Medida.....	15
2. Análise dos Resultados.....	16
2.1 Análise dos Modelos de Medida	17
2.2 Análise do Modelo Estrutural	20
IV. DISCUSSÃO	24
V. CONCLUSÕES	26
5.1. Limitações e Sugestões a Estudos Futuros	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
ANEXO I - Instrumento.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Pesquisa Proposto.....	13
Figura 2 - Modelo Estrutural Final	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização Demográfica da Amostra	15
Tabela 2: Média, Desvio Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens	18
Tabela 3: Fiabilidade e Validade Convergente das Variáveis	19
Tabela 4: Validade Discriminante	20
Tabela 6: Efeitos Indiretos	23
Tabela 7: Poder explicativo (R^2 e R^2 ajustado) e relevância preditiva do modelo (Q^2).	23

I.INTRODUÇÃO

A aceleração de toda a globalização levou a que fosse dada maior atenção à diversidade e com isso, as organizações tiveram de responder através de normas de inclusão (Ferdman & Deane, 2014). A inclusão é como um conceito fulcral em relação às diferentes culturas dos indivíduos, crenças de cada um e até às diversas maneiras de pensar e de agir de que eram compostas as organizações (Ferdman, 2014). Nesse sentido, a liderança ganha um papel importante, pois são os líderes que ocupam o topo da organização, e por isso, é são uma força para a implementação da inclusão na equipa (Wuffli, 2016).

No que toca à Liderança Inclusiva esta torna-se uma relação de benefício mútuo, isto é, segundo Gardner (1987) esta forma de liderança traz às organizações a possibilidade de existir cooperação e a participação de todos na tomada de decisão, fornecendo a todos maior responsabilidade pelos seus atos, tendo como foco o alcance dos objetivos da organização. É então a Liderança Inclusiva que fornece aos subordinados a possibilidade de apresentarem ideias à organização (Blanchard et al., 2020) colocando os subordinados mais confiantes do seu trabalho, através da valorização que lhes é concebida pelos seus líderes (Katsaros, 2024).

Cabe à Liderança Inclusiva ser constituída pela honestidade e respeito para com os seus subordinados e superiores (Garba et al., 2017). É importante entender que líderes inclusivos dão prioridade às minorias e às diferentes identidades dos colaboradores (Schneider et al., 2017), não silenciando situações injustas, onde a discriminação seja vista como socialmente aceite (Mallett et al., 2016), pilar que é imprescindível para as gerações atuais numa organização (Pichler et al., 2021). Cabe aos líderes inclusivos serem disponíveis e terem abertura para novas ideias, para que os subordinados sintam à vontade em expressarem-se (Carmeli et al., 2014). Neste sentido, em diferentes estudos, os líderes são tidos como representações para comportamentos criativos (Jaussi & Dionne, 2003), tornando os próprios subordinados mais criativos (Atwater & Carmeli, 2009) e com isso, desenvolvem um clima na equipa e na organização inovador (Arad et al., 1997) necessários à sociedade inclusiva atual.

Com a mudança percebida das novas gerações, que cada vez mais sentem necessidade de se sentirem apoiados pelos líderes no decorrer do seu trabalho (Ng et al.,

2010) tendo preferência nos líderes que partilham consigo *feedback* acerca do seu Desempenho e que representem para si um exemplo a seguir (Anderson et al., 2017). É neste sentido que Antunes et al. (2013) defende a integração de capacidades psicológicas positivas, como a autoeficácia, otimismo, esperança, resiliência para que seja possível englobá-las como Capital Psicológico.

Embora existam já vários estudos empíricos acerca dos efeitos da Liderança Inclusiva em contexto organizacional relacionando com o Capital Psicológico, e como resposta às necessidades recentes da sociedade, ainda são poucos aqueles que relacionam o Capital Psicológico com o Desempenho (Avey et al., 2010). Assim, é entendido que existe um *gap* no estudo desta relação e das suas consequências (Zaqout et al., 2012). Para além disso, em relação à Felicidade no Local de Trabalho é visto que ainda não foram desenvolvidos estudos empíricos suficientes que comprovem de forma efetiva que a Felicidade no Local de Trabalho impacta o Desempenho da Equipa (Sallas-Valina et al., 2017). Assim, o objetivo deste tudo é analisar o impacto que a Liderança Inclusiva na Felicidade no Local de Trabalho, e no Desempenho de Equipa, tendo por base o Capital Psicológico. Com isso, pretende-se fornecer informações às organizações e aos líderes sobre aspetos relacionados ao foro pessoal e psicológico, que beneficiem os indivíduos e a organização, dando resposta às necessidades de cada um (Capital Psicológico e Felicidade no Local de Trabalho) e às necessidades da empresa (Desempenho de Equipa).

É de salientar que este estudo é constituído por quatro partes distintas: Introdução, Revisão da Literatura, Estudo Empírico e Conclusões. Na primeira parte introduz-se o tema e a pertinência do seu estudo, tais como os objetivos a atingir. Na segunda parte, é feita a revisão literária dos conceitos teóricos em estudo (Liderança Inclusiva, Capital Psicológico, Felicidade no Local de Trabalho e Desempenho de Equipa) e estruturadas as devidas hipóteses de pesquisa. Já na terceira parte é desenvolvido todo o estudo empírico, onde são apresentados os resultados obtidos, tendo em conta a metodologia e os procedimentos utilizados. Por fim, na quarta parte, são feitas as conclusões a que se chegou tendo em conta os resultados obtidos, sendo apresentadas as limitações ao estudo e recomendações para futuras investigações.

II. REVISÃO LITERATURA

2.1 Liderança Inclusiva

Nos tempos atuais, a diversidade está bastante premente, havendo cada vez mais a necessidade de preparar as organizações para incertezas e para a resolução de desafios (Leithwood et al., 1999). Para responder a essa necessidade, surge a inclusão, entendida como uma forma através da qual a organização e os seus membros se relacionam, envolvem e aceitam todo o tipo de diferenças entre si (Ferdman, 2014). A inclusão nos últimos tempos tem sido considerada como um fator integral da liderança (Ryan, 2007) tornando-se uma questão urgente face às diversas necessidades sociais (igualdade, tolerância, cooperação). Acredita-se que a inclusão pode ajudar a reduzir as desigualdades existentes nas organizações, com base nos seus ideais (Thompson & Matkin, 2020).

A Liderança Inclusiva, caracteriza-se por ser composta por líderes que dão ‘palco’ aos colaboradores, ou seja, que valorizam os membros da equipa (Duarte, 2023) proporcionando oportunidades para a aprendizagem e crescimento dos colaboradores. Estes líderes promovem um ambiente de abertura e disponibilidade para ouvir os seus subordinados (Carmeli et al., 2010). Um líder inclusivo considera as diferenças dos indivíduos e lida com essa diversidade de forma a valorizar essas variedades em benefício da organização (Ferdman & Deane, 2014).

A Liderança Inclusiva é entendida como sendo uma *diversidade-amistosa*, na medida em que promove a cooperação e valoriza a contribuição de todos os colaboradores (Randel et al., 2018). Para que isso aconteça, é necessário que os indivíduos também tenham a capacidade de contribuir plenamente, independentemente das diferenças existentes entre si (Ferdman & Deane, 2014). Com a valorização das capacidades dos membros, dentro da equipa e da organização (Tyler & Lind, 1992), a Liderança Inclusiva fomenta as normas de participação e de consulta entre líderes e subordinados, permitindo a tomada de decisões partilhada (Hollander, 2009). Nesse sentido, Nemhard and Edmondson, (2006) definiram a Liderança Inclusiva como uma forma única de liderança, onde a importância dos cargos ocupados é menos relevante, permitindo uma maior capacidade de expressão por parte dos colaboradores. A relação entre líderes e subordinados torna-se mais saudável, pela igualdade de tratamento entre os diferentes grupos (Nishii & Mayer, 2009).

A Liderança Inclusiva proporciona aos indivíduos um sentimento de pertença à equipa e de valorização da sua singularidade perante a organização (Roberson & Perry,

2022). Este sentimento pode até levar a níveis de desempenho superiores ao esperado (Bass, 1985). Além disso, o tratamento igualitário gera nos indivíduos um sentimento de respeito e orgulho por fazerem parte da organização (Shore et al., 2011). Desta forma, os ambientes inclusivos funcionam como base para promover a igualdade nas organizações (Bilimoria et al., 2008).

Assim, a Liderança Inclusiva permite a consideração de diferentes pontos de vista, acrescenta valor ao processo decisório (Mitchell et al., 2015), melhora o ambiente de trabalho e de comprometimento na organização (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Neste tipo de liderança, não há lugar para a marginalização de membros da equipa, com base nas suas diferenças físicas ou psicológicas (Echols, 2009). Os líderes dão possibilidade aos indivíduos de poderem ser o seu “eu” autêntico, ignorando os papéis que cada um ocupa na organização, focando-se na cooperação e na criação de um ambiente psicologicamente seguro (Roberson et al., 2022). Revela-se, portanto, como um tipo de liderança que fomenta o trabalho em equipa (Randel et al., 2018).

2.2 Capital Psicológico

Nos tempos de globalização em que vivemos, é fundamental compreender o que motiva os colaboradores, para além das responsabilidades práticas associadas ao cargo que ocupam na empresa (Gupta et al., 2017). O Capital Psicológico surge como a capacidade psicológica individual, que pode ser avaliada e desenvolvida para promover uma melhoria no desempenho (Nolzen, 2018).

O Capital Psicológico é definido como a confiança de que iremos ter sucesso no presente e no futuro, persistir na concretização dos objetivos e ajustar os percursos para os alcançar e, ao enfrentar adversidades, manter-nos firmes, recuperar e superar para atingirmos o sucesso (Luthans et al., 2007). Este conceito abrange quatro dimensões: Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência (Luthans et al., 2004).

O Capital Psicológico corresponde a um desenho da motivação de cada indivíduo (Walumbwa et al., 2011), afetando diretamente a quantidade e qualidade do trabalho. Além disso, depende da atitude que cada indivíduo tem para com o seu cargo na empresa (Goldsmith, et al., 1997). Com base nas quatro dimensões, o Capital Psicológico é entendido como sendo uma característica individual e, por isso, representativo da forma como cada um pode utilizar o próprio capital humano e social em função do sucesso da empresa (Envick, 2005). Trata-se, assim, de uma visão positiva da vida, tanto a nível pessoal como organizacional (Çavuş & Gökçen, 2015), envolvendo a organização num

ambiente de maior consciência e sensibilidade pelas capacidades de cada um (Bakker & Leiter, 2010). Para além disso, os estados psicológicos positivos de cada indivíduo estão diretamente relacionados à aptidão de criarem boas relações sociais e de as utilizarem para responder a circunstâncias de stress (Taylor & Brown, 1994). Desta forma, o Capital Psicológico mostra-se essencial para se entender o sentido que o trabalho comporta para cada indivíduo (Kuchinke & Ardichvili, 2009).

Entende-se em Xiang et al. (2017) que a Liderança Inclusiva apoia e respeita o trabalho dos subordinados, indo ao encontro das suas motivações e necessidades. Este estilo de liderança promove o aumento de Autoeficácia e de Esperança dos membros da equipa em relação à organização (Fang et al., 2019). Assim, em Sweetman & Luthans, (2011) defende-se que o Capital Psicológico se relaciona com valores de dedicação e de envolvimento na organização, criando uma preferência nos membros da equipa por líderes inclusivos, que se caracterizam por ter uma comunicação aberta e transparente (Edmondson, 1996).

Em relação às quatro dimensões do Capital Psicológico, a Autoeficácia é definida como as expectativas e crenças nas possíveis ações futuras de outros indivíduos, que podem ser benéficas ou que, pelo menos, não prejudiquem os seus interesses (Robinson, 1996). Mishra, (1996) considerou que a Autoeficácia é a chave para o sucesso a longo-prazo de uma organização, principalmente num ambiente de incerteza e competitividade - típico da gestão moderna. É a confiança que alguém tem na resolução de uma tarefa ou de uma dificuldade, nos diferentes domínios da vida humana (Bandura, 1997). A Autoeficácia em diferentes estudos, foi considerada por influenciar de diferentes formas a organização, visto que para além de ter um efeito positivo nos resultados do Desempenho (Bandura & Locke, 2003), também acaba por impactar de maneira positiva na tomada de decisão (Lent et al., 2017) ou na produtividade dos colaboradores (Cherian & Jacob, 2013). Além disso, a Autoeficácia facilita a resposta a novos processos e formas de trabalho (Crawford, 1998), visto que os colaboradores se mostram mais persistentes e com maior confiança nas suas habilidades e em responder com eficácia às necessidades organizacionais (Peng & Mao, 2015). Enquanto dimensão do Capital Psicológico, a Autoeficácia é vista como a promotora da definição de desafios pessoais, sendo que pessoas com Autoeficácia elevada, normalmente definem objetivos mais ambiciosos e desafiantes (Ruch, et al., 2023) levando a que os colaboradores utilizem cada vez mais recursos cognitivos que resolvam os obstáculos organizacionais (Maddux & Lewis, 1995). Além disso, enfatiza o comprometimento à organização a partir do pressuposto

que os colaboradores acreditam nas suas capacidades de resposta às suas tarefas (Park & Jung, 2015). A Autoeficácia representa então para a organização e para os líderes de equipa, um incentivo por parte dos colaboradores, que transcende as suas expectativas, tendo por base a confiança que têm em si próprios e no comprometimento que sentem para atingir bons resultados (Liu & Hiang, 2019).

Snyder et al. (1991) conduziu estudos extensivos sobre a Esperança, onde estabelece que esta é um estado cognitivo, definido pela antecipação de resultados e pela compreensão das diferentes estratégias possíveis para atingir esses objetivos. A Esperança, caracteriza-se por estar intimamente ligada com os objetivos que cada um pretende atingir (Luthans, 2002a) e é descrita como uma força que permite que cada um, quando confrontado com obstáculos, tenha a capacidade de ultrapassar (Helland & Winston, 2005). Cada vez mais, a Esperança é vista como um fator positivo dentro das organizações, promovendo a felicidade e diminuindo, por exemplo, sentimentos de stress (Alarcon et al., 2013). Por outro lado, também é considerada como facilitadora de processos cognitivos através da promoção do Desempenho no trabalho (Strauss et al., 2015). A Esperança traz aos subordinados a visão para ultrapassarem obstáculos e pensarem de forma perseverante relativamente à possibilidade de conseguirem resolver problemas (Snyder et al., 2002). Compreende-se que os líderes têm um papel importante em readquirir a Esperança dos colaboradores, (Searle & Barbuto, 2011). Os subordinados veem os líderes como modelos a seguir, e a clareza dos objetivos que estes pretendem atingir, aliada a uma boa interação com a equipa, promove o sentimento de Esperança (Luthans, 2002b).

No estudo desenvolvido por Scheier and Carver (1985) o Otimismo é descrito como um conjunto de expectativas positivas sobre futuros acontecimentos. O Otimismo é caracterizado como um aspeto cognitivo de cada um (Peterson, 2000; Snyder et al., 2002). Nos dias de hoje, o Otimismo é visto como uma *skill*, que pode ser continuamente aprimorada (Secară & Stroe, 2022). No sentido organizacional, o Otimismo é um fator importante que potencia os resultados da organização traz benefícios, tanto para dimensões de saúde física, como para o funcionamento psicológico (Beheshtifar & Zare, 2013) e também influencia positivamente a produtividade dos indivíduos e aumenta o bem-estar dentro da organização (Burns & Gunderman, 2008). Segundo esta componente, uma organização com indivíduos otimistas tende a lidar melhor com falhas na empresa, mesmo que influenciem nos objetivos pessoais que pretendem atingir (Hakanen & Lindbohm, 2008). Otimismo é reforçado pelos líderes inclusivos, pois promovem

ambientes em que se aceitam as falhas dos colaboradores (Ain et al., 2023). Existindo otimismo por parte dos líderes, é possível desenvolver ambientes de aprendizagem, para que todos sintam as suas convicções ouvidas (Chang, 2011). Líderes que baseiam o Otimismo na forma de gestão, tornam-se mais inovadores e mais confiantes com o futuro (Rotich, 2020). Os colaboradores otimistas, por sua vez, recuperam mais facilmente de momentos críticos (Sommer et al., 2016).

O estudo sobre a Resiliência foca-se na capacidade de um sistema, composto por várias partes, de responder de forma eficaz a diferentes estímulos externos e de lidar com problemas emergentes (Witmer & Mellinger, 2016). Nas últimas décadas, no ambiente empresarial a resiliência foi utilizada como conceito a ser estudado (Christopher & Peck, 2004), principalmente para responder a momentos de crise ou de mudanças traumáticas (Tengblad & Oudhuis, 2018). A Resiliência pode ser vista como a possibilidade de se voltar a um estado de normalidade após perturbações (Holling, 1973). Wildavsky (1990) complementa, sugerindo que é também a capacidade de uma organização de lidar com a diferença e de, no futuro, ultrapassar obstáculos. Dentro do Capital Psicológico, esta dimensão envolve a capacidade de antecipar riscos e avaliar recursos pessoais que influenciam o desempenho dos colaboradores (Masten, 2001). É tida como reativa, ao contrário das outras dimensões que se apresentam como proativas - corresponde a uma reação positiva que advém de uma situação negativa a que o indivíduo escolhe reagir (Luthans, et al., 2006). Veja-se que são os líderes que facilitam a promoção da Resiliência, tanto nos membros da organização quanto na própria organização (Teo et al., 2017). Através da sua comunicação, e da forma como são positivos e acreditam no potencial da organização, estes líderes, conseguem transmitir segurança e uma maior ligação dos subordinados para com o percurso que pretendem seguir (Southwick et al., 2017). Em particular, os líderes praticam a Resiliência na sua gestão, principalmente em momentos de maior tensão (Pinheiro et al., 2022).

Dessa forma, propõe-se:

H1: Liderança Inclusiva está positivamente relacionada com o Capital Psicológico.

2.3. Felicidade No Local De Trabalho

A Felicidade no Local De Trabalho, é descrita em Gavin and Mason (2004) como o “Sonho Americano” onde os indivíduos aspiram a uma vida perfeita, constituída por filhos, carreira profissional, casa e outros bens materiais. Nos dias de hoje, a Felicidade no Local de Trabalho tornou-se crucial, pois contribui para a permanência das pessoas nas organizações e para a sua produtividade (Charles-Leija et al., 2023). A Felicidade no Local de Trabalho é definida como um conjunto de disposições positivas e agradáveis experiências, dentro do meio de trabalho (Fisher, 2010). Destas disposições positivas, entende-se que é do interesse dos indivíduos procurar ampliar a sua felicidade, e para isso, estabelecem padrões de felicidade que desejam ver atingidos (Mauss et al., 2011). Este aumento da Felicidade no Local de Trabalho é frequentemente associado a momentos de socialização, principalmente entre indivíduos com quem partilhem ideais semelhantes (Mogilner, 2010).

É vista em Salas-Vallina & Alegre (2021) como constituída por três grandes pilares: Satisfação no Trabalho; *Engagement*; e Comprometimento Organizacional Afetivo. Neste sentido, a dimensão da Satisfação no Trabalho é descrita como sendo um sentimento positivo sobre a forma como se olha para o trabalho e como o avaliamos (Ibrahim & Hussein, 2024). Quanto mais satisfatório for o trabalho, maior o seu significado para o trabalhador (Henne & Locke, 1985). Com isto, a Satisfação no Trabalho mostra uma preferência do indivíduo pelo trabalho atual (Kosteas, 1996), sendo que esta Satisfação não depende apenas das tarefas realizadas, mas também das expetativas que o indivíduo coloca no cargo (Gómez García et al., 2018). Além disso, a Felicidade no Local de Trabalho é influenciada positivamente por culturas organizacionais que priorizam a satisfação, colaboração entre os pares e confiança (Hartnell et al., 2011).

No que diz respeito ao *Engagement*, caracteriza-se pela forma como os indivíduos se envolvem e se expressam física e psicologicamente no exercício das suas funções (Kahn, 1990). Este reflete o estado psicológico que um colaborador sente durante o trabalho (Purcell, 2014). Colaboradores que estejam comprometidos com a organização sentem uma maior conexão com a mesma, pois baseiam-se nas crenças pessoais acerca das condições laborais, incluindo a perceção que têm dos líderes e da organização (Sridhar & Thiruvankadam, 2014).

O Comprometimento Organizacional Afetivo, estudado ao longo das últimas duas décadas, refere-se à identificação emocional e ao envolvimento de um indivíduo numa organização (Mathieu & Zajac, 1990) tendo um impacto direto em fatores como *turnover* e o absentismo (Mercurio, 2015).

De forma geral, a literatura conclui que a Felicidade no Local de Trabalho traz benefícios para a organização, quer a nível motivacional, quer a nível da melhoria do desempenho (Fermiano et al., 2018). Indivíduos felizes tendem a ser mais enérgicos, mais motivados, mais leais no trabalho e mais produtivos (Pryce-Jones, 2010). No entanto, a Felicidade no Local de Trabalho é subjetiva (Rego & Cunha, 2008) visto que os indivíduos só são felizes com base no que acreditam que pode ser a sua felicidade. De acordo com a Teoria das Trocas Sociais de Organ (1977), indivíduos mais felizes são uma mais-valia para as organizações, visto que se relacionam e veem a sua felicidade refletida na organização. Johnston et al. (2013) confirmou que indivíduos orientados para a felicidade tendem a adaptar-se mais facilmente às suas carreiras.

Por outro lado, a Felicidade no Local de Trabalho está intimamente relacionada com o contexto da organização, isto é, com a forma como os processos, valores e os princípios da organização são desenvolvidos e aplicados (Warr, 2007). Assim, os líderes inclusivos dão importância às colaborações dos subordinados (Hollander, 2009), representando para os membros da equipa, disponibilidade e abertura para serem respondidas as suas necessidades (Choi et al., 2018). Assim, a Liderança Inclusiva pode influenciar a Felicidade no Local de Trabalho, visto que fomenta a partilha e a comunicação aberta entre líder e colaborador.

Assim, propõe-se:

H2: A Liderança Inclusiva está positivamente relacionada com a Felicidade no Local de Trabalho.

Em relação às três dimensões da Felicidade no Local de Trabalho, propõem-se ainda:

H2a: A Liderança Inclusiva está positivamente relacionada com a Satisfação.

H2b: A Liderança Inclusiva está positivamente relacionada com o *Engagement*.

H2c: A Liderança Inclusiva está positivamente relacionada com o Comprometimento Organizacional Afetivo.

2.4. Desempenho da Equipa

O Desempenho tornou-se uma componente muito importante nas organizações, tanto do setor privado como do setor público (Harrison & Goulding, 1997). O Desempenho é influenciado tanto por tópicos pessoais como pelo contexto onde o indivíduo se encontra, sendo como um resultado da relação que existe entre o indivíduo e a organização (Wellbourne et. al., 1998).

Compreende-se que o Desempenho é extremamente necessário numa organização, para conseguir obter níveis elevados de produtividade e de competência em relação às restantes empresas (Sonntag, 2002) e é uma forma para comprovar as melhorias do desempenho geral (Balabonienè et al., 2015). Cada colaborador possui um certo nível de energia que dedica às funções do trabalho e isso depende também do quanto essa produtividade o beneficiará (Denisi & Pritchard, 2006). Para além disso, o Desempenho é impactado principalmente pelas interações feitas num contexto organizacional onde os indivíduos se sentem apoiados mutuamente (Vogus, 2018). Principalmente, a interação que existe com o líder, pode definir o sucesso no Desempenho da Equipa (Druskat & Kayes, 2000). A definição de objetivos claros por parte dos líderes, leva a que os indivíduos sintam maior confiança nas próprias competências, e assim melhorem o desempenho com foco no alcance das metas da organização (Gooty et al., 2009).

Assim, o Desempenho é também influenciado pela relação de confiança que existe com os líderes (Rego & Cunha, 2008). Essa relação está ligada com a possibilidade de crescer e aprender na organização pela abertura que existe por parte da Liderança (Rego & Cunha, 2008). Com isto, a existência de líderes inclusivos, que escutam os seus subordinados, dando-lhes a credibilidade que merecem, permite que haja um aumento do Desempenho, devido à partilha de conhecimento diversificado (Mitchell et al., 2015).

H3: Liderança Inclusiva está positivamente relacionada com o Desempenho de Equipa.

É confirmado em Ferguson (2011), que a Felicidade no Local de Trabalho é constituída por um conjunto de comportamentos corretos, que levam ao bom desempenho. Assim, a felicidade dos membros da organização pode influenciar o

Desempenho da Equipa (Semedo et al., 2017), sendo que quanto mais se identificarem com a organização, melhores serão os resultados que irão apresentar (Semedo et al., 2016). Além disso, a visão de existir Felicidade no Local de Trabalho evidencia que há mais experiências positivas do que negativas (Daniels, 2000), isto é, organizações com níveis mais elevados de desempenho (Semedo et al., 2019). Segundo também outros estudos de Salas-Vallina et al. (2018), para subordinados que utilizem de forma intensiva os próprios conhecimentos, torna-se fulcral que estejam felizes no local de trabalho para que tenham elevados níveis de desempenho. Marks (2006) evidenciou que pessoas mais felizes apresentam melhores níveis nos indicadores-chave de desempenho, principalmente no que toca à satisfação, *Engagement* e produtividade. Finalmente, pessoas felizes normalmente são mais produtivas a longo prazo (Gavin & Mason, 2004).

Dessa forma, propõe-se:

H4: A Felicidade no Local de Trabalho está positivamente relacionada com o Desempenho de Equipa.

Dessa forma propõem-se:

H4a: A Satisfação está positivamente relacionada com o Desempenho de Equipa.

H4b: O *Engagement* está positivamente relacionado com o Desempenho de Equipa.

H4c: O Comprometimento Organizacional Afetivo está positivamente relacionado com o Desempenho de Equipa.

Já no que toca ao Capital Psicológico entende-se que os colaboradores que sintam um elevado nível de confiança nos líderes e de autoeficácia no trabalho, tendem a sentir-se mais felizes e realizados (Luthans et al., 2007). Seligman (2002) estabeleceu que a Felicidade no Local de Trabalho e o Capital Psicológico compartilham aspetos em comum, como o otimismo e a autoeficácia. Além disso, o próprio Capital Psicológico reflete o estado de desenvolvimento psicológico positivo dos indivíduos, isto é, representa um conjunto de sentimentos e emoções positivas (Etikariena, 2018). As variáveis que compõem o Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência) são, portanto, elementos essenciais para a Satisfação no local de trabalho (Pryce-Jones, 2010), tendo um impacto positivo na Felicidade no Local de Trabalho (Avey et al., 2010). O capital psicológico é visto em Avey et al. (2009) como influenciador do afeto positivo

dos subordinados e da diminuição do stress, sendo um acionador de resultados pretendidos no ambiente de trabalho (Basinska et al., 2022).

Dessa forma, o Capital Psicológico fortalece a importância que cada indivíduo atribui às suas responsabilidades no local de trabalho. Quando os indivíduos estão felizes, tendem a focar-se mais nas suas tarefas, equilibrando os desafios profissionais com as suas capacidades (Seligman, 2004) e nas realizações pessoais que têm para atingir, para que tenham a Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência pessoal assegurada (Badran & Youssef-Morgan, 2015). É meritório neste seguimento, que um indivíduo que trabalhe em algo que acredite e represente para si uma vocação, irá torná-lo mais feliz e mais realizado (Gavin & Mason, 2004; Luthans & Jensen, 2005).

Dessa forma, propõe-se:

H5: O Capital Psicológico está positivamente relacionado com a Felicidade no Local de Trabalho.

Assim, propõem-se:

H5a: O Capital Psicológico está positivamente relacionado com a Satisfação.

H5b: O Capital Psicológico está positivamente relacionado com o *Engagement*.

H5c: O Capital Psicológico está positivamente relacionado com o Comprometimento Organizacional Afetivo.

Ao analisar a relação entre o Capital Psicológico e o Desempenho, este é visto como um forte influenciador dos resultados atingidos tanto individuais quanto organizacionais (Brandt et al., 2011). É também confirmado por Wright (2003), que o Desempenho é um dos resultados derivados do Capital Psicológico. As quatro dimensões do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência) juntas com o Desempenho, contribuem para o foco na realização dos objetivos definidos (Stajkovic, 2006). De acordo com a literatura, é estabelecido que todos os indivíduos com um Capital Psicológico robusto tendem a apresentar níveis de Desempenho elevados (Walumbwa et al., 2011).

Além disso, colaboradores eficazes têm a tendência em definir tarefas desafiadoras, que são alcançadas através da motivação e de recursos cognitivos (Bandura, 1997) levando à superação do desempenho anterior (Brown et al., 2005). Já as pessoas

esperançosas, sentem capacidade para ter sucesso, criando cenários alternativos para atingir os objetivos, aumentando os níveis de Desempenho da Equipa (Rego, et al., 2010). Indivíduos otimistas, apresentam-se como perseverantes, e com capacidade de solucionar problemas de forma mais eficiente (Peterson, 2011). No caso das pessoas resilientes, estas têm capacidade para lidar com situações incertas, conseguindo chegar a novos conhecimentos para a organização (Luthans et al., 2007). Assim, compreende-se que as quatro dimensões do Capital Psicológico impactam o Desempenho da Equipa (Luthans et al., 2005), sendo que, quando consideradas em conjunto, exercem uma influência ainda mais forte (Sweetman et al., 2011). De qualquer forma, este aumento de Desempenho, pode diferir, tendo em conta as diferentes culturas e a forma como cada indivíduo dá importância aos componentes do Capital Psicológico (Brandt, et al., 2011).

Sendo assim, propõe-se:

H6: O Capital Psicológico está relacionado positivamente com o Desempenho de Equipa.

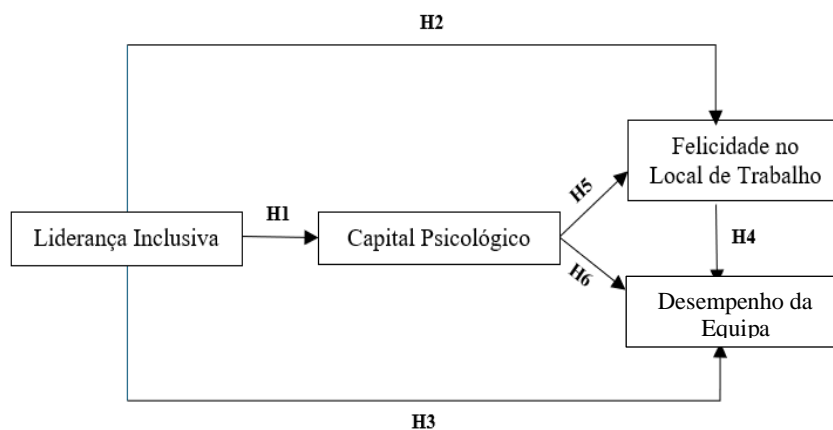


Figura 1 - Modelo de Pesquisa Proposto

Fonte: Elaboração Própria

III. ESTUDO EMPÍRICO

1. Método

O presente estudo foi desenvolvido numa metodologia de análise quantitativa, sendo utilizado um inquérito por questionário. O presente questionário foi disponibilizado pela ferramenta *Qualtrics XM*, sendo divulgado através de diferentes redes sociais, (e.g. *Instagram, Facebook, WhatsApp*) de 14 de maio a 30 de julho, para conseguir o maior número de participações, sendo uma amostra por conveniência.

Foi realizado um pré-teste com duas pessoas para garantir a interpretação clara das questões. Após a recolha de dados, foi feito um tratamento estatístico à amostra com recurso às ferramentas de SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e do SmartPLS 4 (*Partial Least Squares*).

1.1. Caracterização da Amostra

No total, auferiram-se 308 respostas, das quais excluíram-se 78 respostas, por estarem incompletas, e por isso ficaram 230 respostas válidas para o estudo. Desta forma, é apresentada a caracterização da amostra, com base nas variáveis demográficas que foram recolhidas, como o género, idade, habilitações académicas, antiguidade na empresa, setor profissional e ocupar ou não funções de liderança (Tabela 1).

Tabela 1: Caracterização Demográfica da Amostra

		N	%
Sexo	Feminino	160	69,6
	Masculino	70	30,4
Idade	18 – 26 anos	85	37
	27 – 35 anos	45	19,6
	36 – 44 anos	20	8,7
	45 – 54 anos	60	26,1
	55 + anos	20	8,7
Possui Cargo de Liderança	Sim	61	26,5
	Não	169	73,5
Habilitação Literária	Ensino Básico	3	1,3
	Ensino Secundário	29	12,6
	Formação Profissional	19	8,3
	Licenciatura	133	57,8
	Mestrado	44	19,1
	Doutoramento	2	0,9
Setor Empresa	Público	50	21,7
	Privado	149	64,8
	Público-Privado	15	6,5
	Sem Fins-Lucrativos	16	7
Atividade	Agricultura, pesca, produção animal	8	3,5
	Indústrias extrativas, construção	20	8,7
	Saúde	33	14,3
	Educação	30	13
	Serviços	67	29,1
	Logística	5	1,1
	Outro	67	29,1

Fonte: SPSS

Como se pode verificar, maioria dos inquiridos são do sexo feminino (69,6%). No caso da idade, os inquiridos encontram-se nas faixas entre os 27-35 anos (19,6%) e 45-54 anos (26,1%). Acerca das pessoas que ocupam cargos de liderança 73,5% dos inquiridos não exerce funções de liderança. Em relação à habilitação hierárquica, mais de metade dos respondentes tem licenciatura (57,8%), sendo também visível que cerca de 64,8% encontram-se a trabalhar em empresas do setor privado. Por fim, a atividade das empresas a que pertencem os inquiridos, são dos serviços (29,1%) e de outro tipo de atividade (29,1%), seguindo-se do setor da saúde (14,3%).

1.2. Instrumentos de Medida

O inquérito desenvolvido para a recolha de dados é constituído por 2 partes (Anexo A). A primeira parte é composta pelas características demográficas dos participantes (sexo, idade, setor profissional, entre outros). No caso da segunda parte do questionário, estão dispostas 4 escalas que medem os constructos em estudo – Liderança Inclusiva, Capital Psicológico, Felicidade no Local de Trabalho e Desempenho da Equipa.

A Liderança Inclusiva (LI) foi medida pela escala *Inclusive Leadership*, desenvolvida por Carmeli et al. (2010). Esta escala é composta por 9 itens, onde se pretende entender a disponibilidade, acessibilidade e abertura do/a líder para com os membros da sua equipa, (e.g. “O/a líder está disponível para ouvir novas ideias”).

Em seguida, o Capital Psicológico (CP), foi medido com base na escala *Compound PsyCap Scale* (CPC-12R), desenvolvida por Lorenz et al. (2016) contendo quatro dimensões: Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. Neste caso, esta escala é a *short-form* da escala *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24) de Luthans et al. (2007) contendo 12 itens (e.g. “Eu consigo pensar em várias formas para atingir os meus objetivos”).

No caso da Felicidade no Local de Trabalho (FT) a escala utilizada foi a de Salas-Vallina et al. (2018), *Short Happiness At Work* (SHAW) composta por 9 itens. É constituída por 3 dimensões: Satisfação com o Trabalho, *Engagement* e Comprometimento Organizacional Afetivo (e.g. “Sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho”).

Por último, para analisar o Desempenho de Equipa (P), foi utilizada a escala *Team Performance Scale* (TPS), construída por Kennedy et al. (2001). Esta escala tem como foco analisar de que forma a equipa trabalha em conjunto, sendo constituída por 10 itens (e.g. “Trabalho afincadamente para satisfazer os meus clientes.”).

Todos os itens do questionário foram medidos com o recurso a uma escala Likert de 5 pontos: 1. “Discordo totalmente”, 2. “Discordo”, 3. “Não concordo, nem discordo”, 4. “Concordo”, 5. “Concordo totalmente” e a tradução de todos os itens do questionário, de inglês para português, foi feita através do processo de *back translation*, sugerida por Sekaran e Bougie (2016).

2. Análise dos Resultados

Para elaborar a análise dos resultados obtidos, tendo em conta as hipóteses estabelecidas, recorreu-se ao modelo de equação estrutural (SEM). Neste caso, o modelo foi desenvolvido com base no *Partial Least Squares* (PLS), método que é bastante utilizado em estudo de ciências sociais (Sosik et al., 2009) para modelos complexos com base nas diferentes relações entre as variáveis, identificando a fiabilidade e validade dos construtos previamente (Hair et al., 2019).

2.1 Análise dos Modelos de Medida

Numa primeira fase, observaram-se as cargas fatoriais dos itens dos modelos de medida utilizados, cujos valores estão acima de 0,6 (Hair et al., 2019) pois, segundo Hair et al. (2017), os itens com cargas fatoriais entre 0,4 e 0,7 só devem ser eliminados caso a eliminação do item aumente a fiabilidade compósita ou a variância média extraída para acima do valor mínimo aceitável. Nesse sentido, os itens CPA_2, CPO_1, CPO_2, CPO_3, CPR_1, CPR_3 da escala original do Capital Psicológico, também foram excluídos por apresentarem um valor inferior a 0,6 na carga fatorial.

Tabela 2: Média, Desvio Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens

	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	t-test	p-value
Liderança Inclusiva					
LI_1	4,159	0,775	0,791	26,554	0,000
LI_2	4,146	0,747	0,714	11,216	0,000
LI_3	4,102	0,750	0,755	20,109	0,000
LI_4	4,166	0,743	0,810	27,655	0,000
LI_5	4,096	0,863	0,742	16,669	0,000
LI_6	4,182	0,714	0,800	26,461	0,000
LI_8	4,010	0,799	0,805	26,637	0,000
LI_9	4,121	0,731	0,830	28,006	0,000
Capital Psicológico					
CP_A_1	3,823	0,681	0,754	15,605	0,000
CP_A_3	3,539	0,747	0,702	15,740	0,000
CP_E_1	4,066	0,523	0,704	16,019	0,000
CP_E_2	3,613	0,786	0,723	24,055	0,000
CP_E_3	3,972	0,561	0,752	19,345	0,000
CP_R_2	3,436	0,717	0,659	11,065	0,000
Felicidade no Trabalho					
FT_S_1	3,833	0,713	0,807	18,046	0,000
FT_S_2	2,850	0,977	0,673	8,182	0,000
FT_S_3	3,106	1,002	0,717	9,587	0,000
FT_E_1	3,489	0,811	0,868	39,382	0,000
FT_E_2	3,508	0,857	0,882	36,299	0,000
FT_E_3	3,667	0,794	0,915	65,557	0,000
FT_C_1	3,033	1,020	0,806	23,097	0,000
FT_C_2	3,749	0,814	0,822	23,920	0,000
FT_C_3	3,648	0,872	0,865	39,624	0,000
Desempenho da Equipa					
P_1	3,961	0,644	0,705	15,862	0,000
P_2	3,994	0,583	0,687	11,794	0,000
P_3	4,056	0,592	0,688	11,428	0,000
P_4	4,034	0,709	0,756	22,136	0,000
P_5	4,198	0,601	0,822	26,625	0,000
P_6	4,225	0,605	0,747	17,504	0,000
P_7	4,196	0,642	0,690	13,988	0,000
P_8	4,240	0,617	0,697	14,476	0,000
P_9	4,292	0,575	0,774	18,280	0,000
P_10	4,124	0,619	0,683	8,688	0,000

Fonte: *SmartPLS4*

Acerca da fiabilidade das variáveis, a tabela 3 apresenta os valores de *Alpha de Cronbach* e a *Fiabilidade Compósita*. É desejável que o valor se encontre acima de 0,7 (Hair et al., 2011), sendo aceitável 0,6 para os estudos em Ciências Sociais (Nunnally & Bernstein, 1994). No caso, todas as variáveis apresentam valores de consistência interna acima de 0,7, existindo apenas a Satisfação que se encontra abaixo de 0,7 para o *Alpha*

de Cronbach (0,610), mas com fiabilidade compósita acima de 0,7 (0,777) (Hair et al., 2011).

Posteriormente, para analisar a validade convergente das variáveis latentes do modelo, utilizou-se a variância média extraída (AVE). Na tabela 3, é possível entender-se que todos os valores foram acima de 0,5, valor que está estipulado como o mínimo aceitável (Hair et al., 2019). Em conjunto disto, foi possível evidenciar-se a validade convergente dos modelos de medida, visto que apresentam cargas fatoriais significativas ($t > 3,29$ e $p < 0,001$) (Hair et al., 2014), como pode ser visto na tabela 2.

Tabela 3: Fiabilidade e Validade Convergente das Variáveis

	Alpha Cronbach's	Fiabilidade Compósita	AVE
Liderança Inclusiva	0,909	0,926	0,611
Capital Psicológico	0,812	0,863	0,513
Satisfação	0,610	0,777	0,539
<i>Engagement</i>	0,867	0,918	0,789
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,777	0,870	0,691
Desempenho da Equipa	0,899	0,917	0,525

Fonte: *SmartPLS4*

Por último, foi feita também a análise discriminante da validade dos modelos de medida. Para isso, foi utilizado o *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) que deve estar abaixo do valor conservador de 0,85 (Hair et al., 2019). No caso, na tabela 4 pode-se verificar a validade discriminante nos modelos de medida encontram-se abaixo de 0,85 (Hair et al., 2019).

Tabela 4: Validade Discriminante

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Capital Psicológico (1)						
Comprometimento Organizacional Afetivo (2)	0,595					
<i>Engagement</i> (3)	0,613	0,841				
Liderança Inclusiva (4)	0,340	0,455	0,425			
Desempenho da Equipa (5)	0,637	0,543	0,535	0,467		
Satisfação (6)	0,681	0,812	0,796	0,518	0,458	

Fonte: *SmartPLS4*

Para testar a multicolinearidade, foi realizada a análise da *Variance Inflation Factor* (VIF). O item LI_7 da escala original da Liderança Inclusiva, foi excluído por apresentar um valor superior a 3,3. Já os restantes valores do VIF encontraram-se entre 1,086 e 3,121, isto é, todos os construtos encontram-se abaixo de 3,3 (Hair et al., 2017). Dessa forma, o modelo parece não apresentar problemas de multicolinearidade.

2.2 Análise do Modelo Estrutural

Depois de analisar a validade e fiabilidade existente nos modelos em estudo, foi realizada a análise do modelo estrutural (Figura 2) para analisar as relações diretas e indiretas entre as variáveis em estudo (Hair et al., 2017).

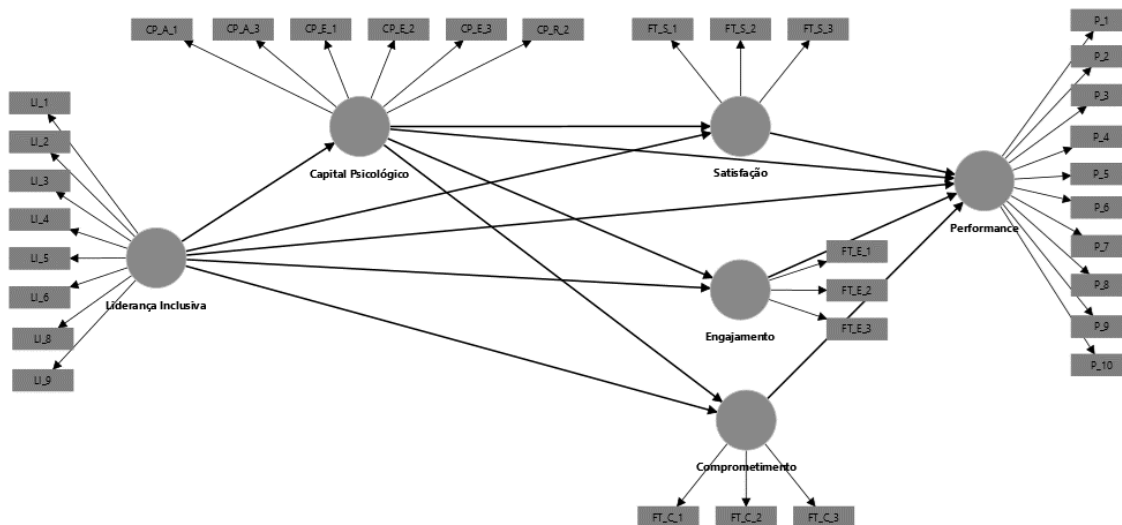


Figura 2- Modelo Estrutural Final

Fonte: SmartPLS4

De acordo com a tabela 5, verifica-se que quase todas as relações diretas são estatisticamente significativas ($p < 0,05$) e, por isso, são suportadas (Hair et al., 2014), com exceção das três hipóteses relativas às dimensões Felicidade no Local de Trabalho em relação ao Desempenho da Equipa, ou seja, Satisfação ($p = 0,374$), *Engagement* ($p = 0,152$) e Comprometimento Organizacional Afetivo ($p = 0,086$).

A relação entre a Liderança Inclusiva e o Capital Psicológico é positiva e significativa ($\beta = 0,321$, $p < 0,001$), validando H1. Também as relações entre a Liderança Inclusiva e as diferentes dimensões da Felicidade no Local de Trabalho, nomeadamente, a Satisfação ($\beta = 0,236$, $p < 0,05$), o *Engagement* ($\beta = 0,226$, $p < 0,05$) e o Comprometimento Organizacional Afetivo ($\beta = 0,259$, $p < 0,05$) apresentaram valores positivos e significativos, validando H2a, H2b e H2c, respetivamente. Para além disso, verificou-se que a Liderança Inclusiva tem também uma relação positiva e significativa com o Desempenho da Equipa ($\beta = 0,226$, $p < 0,05$), validando a H3.

Acerca do Capital Psicológico, verifica-se que a relação com as dimensões da Felicidade no Local de Trabalho, são positivas e estatisticamente significativas, a Satisfação ($\beta = 0,482$, $p < 0,001$), o *Engagement* ($\beta = 0,471$, $p < 0,001$), e o Comprometimento Organizacional Afetivo ($\beta = 0,398$, $p < 0,001$), validando desta forma H5a, H5b, H5c, respetivamente. Já a relação entre o Capital Psicológico e o Desempenho da Equipa, apresenta-se positiva e significativa estatisticamente ($\beta = 0,387$, $p < 0,001$).

Em relação ao Desempenho da Equipa as hipóteses não foram suportadas, visto que a relação entre a Satisfação e a Desempenho ($\beta = -0,083$, $p > 0,05$), já a sua relação com o *Engagement* é ($\beta = 0,136$, $p > 0,05$) e a relação entre Comprometimento Organizacional Afetivo e o Desempenho da Equipa é ($\beta = 0,148$, $p > 0,05$).

Tabela 5: Efeitos Diretos

Hipótese				β	f^2	t -test	p -value	Suportada
H1	Liderança Inclusiva	->	Capital Psicológico	0,321	0,115	5,026	0,000	Sim
H2a	Liderança Inclusiva	->	Satisfação	0,236	0,078	3,056	0,002	Sim
H2b	Liderança Inclusiva	->	<i>Engagement</i>	0,226	0,070	3,069	0,002	Sim
H2c	Liderança Inclusiva	->	Comprometimento Organizacional Afetivo	0,259	0,085	3,961	0,000	Sim
H3	Liderança Inclusiva	->	Desempenho da Equipa	0,226	0,069	2,594	0,010	Sim
H4a	Satisfação	->	Desempenho	-0,083	0,006	0,889	0,374	Não
H4b	<i>Engagement</i>	->	Desempenho da Equipa	0,136	0,014	1,432	0,152	Não
H4c	Comprometimento Organizacional Afetivo	->	Desempenho da Equipa	0,148	0,018	1,715	0,086	Não
H5a	Capital Psicológico	->	Satisfação	0,482	0,327	7,082	0,000	Sim
H5b	Capital Psicológico	->	<i>Engagement</i>	0,471	0,303	6,858	0,000	Sim
H5c	Capital Psicológico	->	Comprometimento Organizacional Afetivo	0,398	0,201	6,452	0,000	Sim
H6	Capital Psicológico	->	Desempenho da Equipa	0,387	0,157	4,751	0,000	Sim

Fonte: *SmartPLS4*

Nota: valores a negrito correspondem aos efeitos moderados e fortes

Em seguida, para entender a proporção dos efeitos recorreu-se ao f^2 . Os efeitos podem ser avaliados como fraco (0,02), moderado (0,15) e forte (0,35) (Cohen, 1998; Hair et al., 2014). Verifica-se na Tabela 5 que os valores apresentam efeito moderado nas hipóteses do Capital Psicológico, H5a, H5b, H5c e H6.

Acerca das relações indiretas entre as variáveis (Tabela 6) a Liderança Inclusiva apresenta uma relação indireta positiva e significativa associada às dimensões da Felicidade no Local de Trabalho e ao Desempenho da Equipa, quando é mediada pelo Capital Psicológico. Isto é, relação entre a Liderança Inclusiva e a Satisfação mediados pelo Capital Psicológico ($\beta = 0,155$, $p < 0,001$), a Liderança Inclusiva e o *Engagement* mediados pelo Capital Psicológico ($\beta = 0,151$, $p < 0,001$) e a Liderança Inclusiva e o Comprometimento Organizacional Afetivo mediados pelo Capital Psicológico ($\beta = 0,128$,

$p < 0,001$). Além da relação entre a Liderança Inclusiva e ao Desempenho da Equipa mediada pelo Capital Psicológico ($\beta = 0,124$, $p < 0,001$), sendo estas estatisticamente significativas.

Tabela 6: Efeitos Indiretos Significativos

Relações	β	t -test	p -value
Liderança Inclusiva -> Capital Psicológico -> Satisfação	0,155	4,021	0,000
Liderança Inclusiva -> Capital Psicológico -> <i>Engagement</i>	0,151	3,581	0,000
Liderança Inclusiva -> Capital Psicológico -> Comprometimento Organizacional Afetivo	0,128	3,713	0,000
Liderança Inclusiva -> Capital Psicológico -> Desempenho da Equipa	0,124	3,570	0,000

Fonte: *SmartPLS4*

Para analisar o poder explicativo dos construtos dependentes recorreu-se ao coeficiente de determinação (R^2), (Sarstedt et al., 2014). Observando os resultados obtidos, o modelo explica 10,3% da variância do Capital Psicológico, 36,2% da Satisfação, 34,2% do *Engagement*, 29,2% do Comprometimento Organizacional Afetivo e por fim, 41,7% do Desempenho da Equipa (Tabela 7).

Tabela 7: Poder explicativo (R^2 e R^2 ajustado) e relevância preditiva do modelo (Q^2).

	R^2	R^2 ajustado	Q^2
Capital Psicológico	0,103	0,099	0,087
Satisfação	0,362	0,356	0,138
<i>Engagement</i>	0,342	0,336	0,133
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,292	0,286	0,137
Desempenho da Equipa	0,417	0,404	0,156

Fonte: *SmartPLS4*

Com o objetivo de testar a relevância preditiva do modelo verificou-se que $Q^2 > 0$, em todos os construtos dependentes, explicando assim que o modelo exibe relevância preditiva (Hair et al., 2011).

IV. DISCUSSÃO

Começando pela Liderança Inclusiva, averiguou-se que esta variável tem um efeito positivo e significativo na relação direta com todas as restantes variáveis, ou seja, Capital Psicológico, dimensões da Felicidade no Local de Trabalho e Desempenho da Equipa.

Entende-se com base na literatura, que líderes inclusivos tratam os colaboradores de forma positiva e inclusiva, fazendo com que se sintam mais confiantes (Dai & Fang, 2023), promovendo também o aumento da Esperança dos membros da equipa em relação à organização (Fang et al., 2019). Para além disso, representa uma forma de liderar que respeita o trabalho dos subordinados, indo de encontro às suas motivações e necessidades (Xiang et al., 2017) corroborando assim a H1.

No que toca à sua relação com a Felicidade no Local de Trabalho, é visto em literatura, que a Liderança Inclusiva permite que os colaboradores sintam liberdade para comunicar dentro da organização, tendo em atenção as suas necessidades e os seus sentimentos (Choi et al., 2018). Tendo em conta as dimensões que fazem parte da Felicidade no Local de Trabalho, compreende-se que é influenciada positivamente pela priorização da Satisfação e pela colaboração entre os pares (Hartnell et al., 2011), é também importante que os colaboradores estejam engajados com a organização, revendo as suas crenças pessoais na própria organização e nos seus líderes (Sridhar & Thiruvankadam, 2014). Desta forma, os líderes inclusivos permitem a criação de uma relação emocional entre os indivíduos e a empresa havendo a necessidade de se manterem ligados à empresa (Pimenta et al., 2023), corroborando assim H2a, H2b e H2c, respetivamente.

No que toca à Liderança Inclusiva com o Desempenho da Equipa, esta apresenta uma relação direta positiva e estatisticamente significativa, tendo por base que a Liderança Inclusiva vê os membros da equipa como pessoas que acrescentam valor à organização, motivando os colaboradores a atingirem os objetivos, levando a níveis superiores de desempenho (Qi & Liu, 2017), principalmente pela abertura que existe por parte dos líderes inclusivos para que os colaboradores possam crescer na organização (Rego & Cunha, 2008). É compreendido que a existência de líderes inclusivos, que fomentem a partilha de diferentes tipos de conhecimento, constitui para os colaboradores

um aumento da sua credibilidade e por conseguinte, do Desempenho da Equipa (Mitchell et al., 2015). Desta forma, a H3 é também validada pelo estudo.

Em relação ao Capital Psicológico, esta variável apresentou uma influência positiva e significativa perante as três dimensões da Felicidade no Local de Trabalho, visto que com base em Kawalya et al. (2019) os quatro elementos do Capital Psicológico (Autoeficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência) estão relacionados de forma positiva com a Felicidade no Local de Trabalho. Isto é, um indivíduo com um elevado nível de autoeficácia, tende a ser mais feliz (Luthans et al., 2007), definindo para si objetivos que quer atingir, com base na tomada de atitudes mais positivas que resultam serem eficazes (McNatt & Judge, 2008). Além disso, o Capital Psicológico leva a que o trabalho represente para o indivíduo uma vocação e que tenha sentido para si (Luthans & Jensen, 2005), corroborando H5a, H5b e H5c.

No que toca, à relação direta entre o Capital Psicológico e o Desempenho da Equipa, apresenta-se como positiva e estatisticamente significativa. Segundo Hofboll (2002) é estipulado que os diferentes elementos do Capital Psicológico são como motivadores para os indivíduos no seu desempenho. É também visto nos estudos de Peterson et al. (2011) que os indivíduos vão desenvolvendo o próprio Capital Psicológico, com o objetivo de atingirem um melhor Desempenho da Equipa no futuro, sendo assim corrobora H6.

Observando a variável da Felicidade no Local de Trabalho no estudo, verificou-se que as dimensões da Felicidade no Local de Trabalho e o Desempenho da Equipa não são estatisticamente significativas. Assim, as hipóteses H4a, H4b e H4c não foram suportadas. Uma possível explicação para estas hipóteses não terem sido suportadas é como explanado no estudo de Spicer and Cedestrom (2015), entende-se que a Felicidade no Local de Trabalho não promove necessariamente o Desempenho da Equipa, isto porque a Felicidade no Local de Trabalho pode ser influenciada negativamente por falhas de comunicação, ausência de realização no trabalho ou até pelo não entendimento do que se espera do colaborador perante o cargo que ocupa na organização (Isa et al., 2019). No estudo de Agustien and Soeling (2020) demonstra-se que não há uma relação direta entre a Felicidade no Local de Trabalho e o Desempenho da Equipa, sendo que níveis de felicidade altos, não significam necessariamente um desempenho superior, pela subjetividade inerente à importância que cada um dá à Felicidade no Local de Trabalho, que como já analisado compreende-se que tendo em conta diferentes contextos, culturas, crenças ou formas de pensar, pode ter maior ou menor importância para os indivíduos.

Feita a análise dos resultados obtidos através do estudo, é compreensível que a Liderança Inclusiva compreende um fator influenciador na Felicidade no Local de Trabalho e no Desempenho da Equipa, tendo o efeito mediador do Capital Psicológico. O objetivo do estudo é então previsto segundo os resultados obtidos nessa mesma relação indireta, isto é, com base na literatura os indivíduos quando são resilientes e esperançosos normalmente tendem a responder mais facilmente às necessidades dos líderes inclusivos de forma mais inovadora (Peterson & Byron, 2008), desenvolvendo um ambiente mais positivo na organização, dando aos líderes maior conhecimento para gerirem os colaboradores de forma mais justa e equitativa (Fang et al., 2019). Da mesma forma, os líderes inclusivos têm um papel preponderante, pois são eles que representam para os colaboradores segurança e abertura para comunicarem, sentindo-se valorizados na organização (Randel et al., 2018).

V. CONCLUSÕES

Como observado, o estudo tem como objetivo avaliar o impacto da Liderança Inclusiva na Felicidade no Local de Trabalho e no Desempenho da Equipa, tendo como efeito mediador o Capital Psicológico.

Este estudo possui diversas contribuições para a literatura e para a prática. No contexto teórico onde demonstra a necessidade da Liderança Inclusiva para que exista confiança dos colaboradores para com o seu líder e a organização (Southwick et al., 2017), para além da importância que fornece para o bom ambiente no trabalho, onde cada indivíduo se sente mais comprometido com a organização (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Numa outra vertente, o estudo também representou uma importante contribuição teórica acerca do papel mediador do Capital Psicológico, visto que nas relações indiretas estabelecidas no estudo, todas as que compreendiam o Capital Psicológico como efeito mediador apresentaram uma relação positiva e significativa, reforçando o papel mediador consistente do Capital Psicológico (Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência).

Do ponto de vista prático, a contribuição do estudo pode fornecer principalmente orientações para os gestores dos recursos humanos para que implementem medidas mais inclusivas que aumentem a Felicidade no Local de Trabalho e por conseguinte, o Desempenho de Equipa, tendo em conta as necessidades psicológicas de cada indivíduo. São exemplos de ações que podem fazer sentido no contexto organizacional: (a) Criação de canais de comunicação onde os colaboradores possam dar *feedback* anónimo acerca

da sua liderança. (b) Implementação de um programa com foco na satisfação e felicidade dos colaboradores. (c) Definição de políticas claras contra qualquer tipo de discriminação ou injustiça no local de trabalho. (d) Definição de um programa de formação contínuo para os colaboradores ao longo da sua carreira. (e) Implementação de programas que incentivem o trabalho em equipa e a cooperação de todos na tomada de decisão.

5.1. Limitações e Sugestões a Estudos Futuros

Entendeu-se que uma das principais limitações ao estudo foi o facto de a amostra ser reduzida e de conveniência com as respostas coletadas em Portugal, o que faz com que os resultados não sejam generalizáveis. Para além disso, a maioria dos respondentes eram mulheres, o que pode ter enviesado os resultados.

Em relação aos estudos futuros existem ainda poucos estudos que comprovem a relação entre o Capital Psicológico e o Desempenho da Equipa. Neste sentido, sugere-se para estudos futuros que se implementem outros métodos de pesquisa, por exemplo, entrevistas, com o objetivo de enriquecer a informação recolhida ou então, a criação de um grupo focal que pode fornecer uma visão das influências sociais e culturais que cada inquirido tem perante o contexto onde se encontra.

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(IV), 94-103. doi:10.47205/jdss.2023(4-IV)09

Alarcon, G., Bowling, N., & Khazon, S. (2013). Great expectations: A meta-analytic examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821-827. doi: 10.1016/j.paid.2012.12.004

Anderson, H., Baur, J., Griffith, J., & Buckley, M. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.08.001

Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina, M. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*, 12(3), 2-10.

Arad, S., Hanson, M. A., & Schnieder, R. J. (1997). A framework for the study of relationship between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31, 42–58.

Agustien, E. & Soeling, P. D. (2020). How does Happiness at Work Affect Employee Performance in the Head Office of BKKBN?. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4(2). doi:<http://dx.doi.org/10.26487/hebr.v4i2.2448>

Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20, 264–275.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17-28.

Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009) Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48, 677-693. doi:10.1002/hrm.20294.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354–370. doi:10.1108/JMP-06-2013-0176

Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research (1st ed.). *Psychology Press*. doi:10.4324/9780203853047

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Freeman.

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>

Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314-320. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.544.

Bandura, A., & Wessels, S. (1997). *Self-efficacy*. Cambridge: Cambridge University Press, 4-6.

Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Curr Psychol* 41, 549–562. doi:10.1007/s12144-019-00598-y.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Employee Creativity: A compulsory Factor in Organizations. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(2).

Bilimoria, D., Joy, S., & Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management*, 47(3). doi: 10.1002/hrm.20225

Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship: A Test of Multiple Mediation Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 173–179. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.483

Blanchard, C., Baker, A., Perreault, D., Mask, L., & Treamblay, M. (2020). The importance of keeping employees satisfied: Three prevailing factors for health organization leaders. *Journal of Health Organization and Management*, 34(1), 23-39. doi:10.1108/JHOM-04-2019-0084

Brandt, T., Gomes, J. F. S., & Boyanova, D. (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success?. *Finnish Journal of Business Economics*, 3, 263-289

Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work Performance. *Journal of applied psychology*, 90(5), 972.

Burns, L., & Gunderman, R. (2008). Optimism. *American Journal of Roentgenology*, 190(3), 565-569. doi: 10.2214/AJR.07.2950

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.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

Çavuş, M., & Gökçen, A. (2015). Psychological Capital: Definition, Components and Effects. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 5(3), 244-255. doi: 10.9734/BJESBS/2015/12574

Chang, I. H. (2011). A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership and Management*, 31(5), 491–515. doi:10.1080/13632434.2011.614945

Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). doi:10.3390/ijerph20043565

Cherian, J., & Jacob, J. (2013) Impact of Self-Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8, 80-88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>

Choi, S.B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2018). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901. doi:10.1007/s10902-016-9801-6

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1 – 14

Crawford, D. (1998). A matter of Trust. *The British Journal of Administrative Management*, 24.

Dai, X., & Fang, Y. (2023). Does inclusive leadership affect the organizational socialization of newcomers from diverse backgrounds? The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychological*.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. doi:10.1177/a010564

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, Performance management and improving individual Performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>

Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). Learning versus Performance in Short-Term Project Teams. *Small Group Research*, 31(3), 328-353. doi:10.1177/104649640003100304

Duarte, B. M. R. (2023). *O impacto da liderança inclusiva na perceção de justiça e no desempenho dos trabalhadores*. Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/9109>

Echols, S. (2009). Transformational/Servant Leadership: a potential synergism for an inclusive leadership style. *Journal of Religious Leadership*, 8(2), 85-116.

Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28.

Envick, B. R. (2005). Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The entrepreneurial executive*, 10(1), 41-52.

Etikariena, A. (2018). The effect of psychological capital as a mediator variable on the relationship between work happiness and innovative work behavior. *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences*, 23, 379-386.

Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*.doi:10.3389/fpsyg.2019.01803

Ferdman, B. & Deane, B. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations Toward a Systemic and Inclusive Framework. *Jossey Bass/Wiley*. doi: 10.1002/9781118764282.ch1

Ferguson, Y. L. (2011). Happiness: unlocking the mysteries of psychological wealth, by Ed Diener and Robert Biswas-Diener. *The Journal of Positive Psychology*, 6(3), 234–236. doi:10.1080/17439760.2011.565605

Fermiano, F. A., Fernandes, A. & Tisott, P. (2018). A Relação entre Felicidade e Trabalho: Um Estudo Exploratório com Profissionais Ativos e Aposentados. *PSI UNISC*, 2(1), 19. doi: 10.17058/psiunisc.v2i2.9840

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

García, R. G., Sangregorio, M. A., & Sánchez, M. L. L. (2018). Evaluación de la satisfacción laboral en una muestra de trabajadores sociales españoles mediante la escala Job Satisfaction Survey. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140–154. doi:10.1080/13691457.2016.1255929

Garba, O., Babalola B., & Guo L. (2017). A Social Exchange Perspective on Why and When Ethical Leadership Foster Customer-Oriented Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 1–8.

Gardner, J. (1987). Leaders and Followers. *Liberal Education*, 73(2).

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.005

Goldsmith, A., Veum, J., & Darity, W. (1997). The impact of Psychological and Human Capital on Wages. *Economic inquiry*, 35(4), 815–829. doi: 10.1111/j.1465-7295.1997.tb01966.x

Gomez, R. G., Sangregorio, M. A., & Sánchez, M. L. L. (2018). Evaluation of job satisfaction in a sample of Spanish social workers through the ‘Job Satisfaction Survey’ scale. *European Journal of Social Work*, 21(1), 140–154.

Gooty, J., Gavin, M., Frazier, L., & Snow, B. (2009). In The eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353–367.

Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P.K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement, *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983. doi:10.1108/JMD-06-2016-0084

Hair, J. F., Gabriel, M. L.D.S., Silva, D., & Junior, S. B. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: Fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507. doi:10.1108/RAUSP-05-2019-0098

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Thousand Oaks: SAGE.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair Jr., J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Hakanen, J. J., & Lindbohm, M. L. (2008). Work engagement among breast cancer survivors and the referents: The importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship*, 2(4), 283–295. doi:10.1007/s11764-008-0071-0

Harrison, K., & Goulding, A. (1997), Performance appraisal in public libraries. *New Library World*, Vol. 98 No. 7, pp. 275-280. doi:10.1108/03074809710188806

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi:10.1037/a0021987

Helland, M., & Winston, B. (2005). Towards a Deeper Understanding of Hope and Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2). doi: 10.1177/107179190501200204

Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: What are the consequences?. *International journal of psychology*, 20(2), 221-240.

Hobfoll S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.

Hollander, E. P. (2009). Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship. *New York: Routledge*.

Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. doi:10.1146/annurev.es.04.110173

Ibrahim, B.A., & Hussein, S.M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 1077. doi:10.1186/s12889-024-18507-9

Isa, K., Tenah, S., Atim, A., & Jam, N. (2019). Leading happiness: Leadership and happiness at workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 6551-6553.

Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14, 475–498.

Johnston, C., Luciano, E., Maggiori, C., Ruch, W., & Rossier, J. (2013). Validation of the German version of the career adapt-abilities scale and its relation to orientations to happiness and work stress. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 295-304. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.002

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287

Katsaros, K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8). doi:10.3390/admsci14080163

Kawalya, C., Munene, J. C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., Kasekende, F., & Belso-Martinez, A. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business & Management*, 6(1). doi:10.1080/23311975.2019.1685060

Kennedy, K. N., Lassk, F. G., & Burns, M. B. (2001). A scale assessing team-based job Performance in a customer-oriented environment. *Journal of Quality Management*, 6(2), 257–273. doi:10.1016/s1084-8568(01)00033-5

Kosteas, V. D. (1996). *Job Satisfaction and Promotions. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.

Kuchinke, P., & Ardichvili, A. (Eds.). (2009). The meaning of work and working in international contexts. *Edited issue of the Advances in Developing Human Resources*, 11(2).

Kuknor, S., & Bhattacharya S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. doi: 10.1108/EJTD-07-2019-0132.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. *Buckingham: Open University Press*.

Lent, R. W., Ireland, G. W., Penn, L. T., Morris, T R., & Sappington, R. (2017). Sources of self-efficacy and outcome expectations for career exploration and decision-making: A test of the social cognitive model of career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.002>.

Liu, E., & Huang, J. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(8), 1–7. doi:10.2224/sbp.8046.

Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Validation of the revised Compound PsyCap Scale (CPC-12R) and its measurement invariance across the US and Germany). *Front Psychol*. doi:10.1371/journal.pone.0152892.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. doi: 10.1016/j.bushor.2003.11.007.

Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. doi:10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. Doi:10.1002/job.165.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x.

Luthans, F., Vogelgesang, G., & Lester, P. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. doi: 10.1177/1534484305285335.

Luthans, K.W. & Jensen, S.M. (2005). The Linkage between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35, 304-310.

Maddux, J. E. (1995). Self-efficacy theory: An introduction. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application* (pp. 3–33). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6868-5_1

Mallett, R. K., Ford, T. E., & Woodzicka, J. A. (2016). What did he mean by that? Humor decreases attributions of sexism and confrontation of sexist jokes. *Sex Roles* 75, 272–284. doi: 10.1007/s11199-016-0605-2.

Marks, N. (2006). Happiness is a serious business. *Reflections on employee engagement*, 5–7. <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2015/10/Presentaci%C3%B3n-Fundador-de-Happiness-Works-Nic-Marks.pdf>.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. doi:10.1037/0003-066X.56.3.227.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171.

Mauss, I. B., Tamir, M., Anderson, C. L., & Savino, N. S. (2011). Can seeking happiness make people unhappy? Paradoxical effects of valuing happiness. *Emotion, 11*(4), 807.

McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations, 61*(6), 783-810. doi:10.1177/0018726708092404.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389–414. doi:10.1177/1534484315603612.

Mishra, A. K. (1996). Ch. 13: Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. *In Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 261-287.* doi:10.4135/9781452243610.n13.

Mitchell, R., Boyke, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V. & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects Performance through status and team identity. *Human Resource Management, 54*(2), 217-239. doi: 10.1002/hrm.21658.

Mogilner, C. (2010). The pursuit of happiness: Time, money, and social connection. *Psychological Science, 21*(9), 1348–1354. doi:10.1177/0956797610380696.

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, 27*, 942-966. doi: 10.1002/job.413.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*, 281–292.

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. doi:10.1037/a0017190.

Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly, 68*(3), 237-277. doi: 10.1007/s11301-018-0138-6.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). *New York: McGraw-Hill.*

Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction–causes–Performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46–53.

Park, I.-J., & Jung, H. (2015). Relationships among future time perspective, career and organizational commitment, occupational self-efficacy, and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43, 1547–1562. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.9.1547>

Peng, Y., & Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: The mediator role of self-efficacy. *Social Indicators Research*, 121, 805–813. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0659-x>

Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44–55. doi:10.1037/0003-066X.55.1.44.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press; American Psychological Association.

Peterson, S. & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job Performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785-803.

Peterson, S., Carey, W., Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: a latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427 – 450. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x.

Pichler, S., Chiranjeev K., and Neil G. (2021). DITTO for Gen Z: A Framework for Leveraging the Uniqueness of the New Generation. *Business Horizons* 64, 599–610.

Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2023). How socially responsible human resource management fosters work engagement: The role of perceived organizational support and affective

organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343.
<https://dx.doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>

Pinheiro, R., Frigotto, M. L., & Young, M. (2022). Towards resilient organizations and societies: a cross-sectoral and multi-disciplinary perspective. *Springer Nature*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879.

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley Blackwell. doi:10.1002/9780470666845.

Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 241-254. doi:10.1111/1748-8583.12046.

Qi, L. & Liu, B. (2017). Effects of Inclusive Leadership on Employee Voice Behavior and Team Performance: The Mediating Role of Caring Ethical Climate. *Frontiers in Communication*.

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. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.002.

Randel, A.E., (2017). *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.002

Rego, A. & Cunha, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual Performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.08.003.

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and Performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552. doi:10.1080/09585192.2010.488459.

Roberson, Q. & Perry, J. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group and Organization Management*, 47(4), 755-778. doi: 10.1177/10596011211013161.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>

Rotich, R. (2020). Influence of Optimism on Work Engagement of Managers in State Corporations in Kenya. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3). doi: 10.46827/ejmms.v5i3.869.

Ruch, W., Bakker, A., Tay, L., & Gander, F. (2023). *Handbook of positive psychology assessment*. <https://www.hogrefe.com/us/shop/handbook-of-positive-psychology-assessment-96232.html>

Ryan, J. (2007) Inclusive Leadership: A Review. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 18, 92-125. doi: <https://www.oise.utoronto.ca/isp/UserFiles/File/InclusiveLeadershipAReview.pdf>.

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460–480. doi:10.1017/jmo.2018.24.

Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernández, G. R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115. doi:10.1016/j.jfbs.2014.01.002

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219–247. doi:10.1037/0278-6133.4.3.219.

Schneider, K., Wesselmann, E. & DeSouza, E. (2017). Confronting subtle workplace mistreatment: The importance of leaders as allies. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.01051.

Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2011). Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 107-117. doi:10.1177/1548051810383863.

Secară, C. & Stroe, A. (2023). Optimism and Well-Being At The Organizational Level. *Proceedings of the 9th International Conference Education Facing Contemporary World Issues, University of Pitești*, 5, 816-825.

Seligman, M.E.P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. C.R. Snyder & S.J. Lopez (eds), *Handbook of Positive Psychology*, 3–12.

Semedo, A.S.D., Coelho, A. F. M. & Ribeiro, N. M. P. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), pp. 337-351. doi:10.1108/EBR-01-2018-0034.

Semedo, A.S.D., Coelho, A.F.M. & Ribeiro, N.M.P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees creativity and individual Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055. doi:10.1108/LODJ-02-2015-0029.

Semedo, A.S.D., Coelho, A.F.M. & Ribeiro, N.M.P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412. doi:10.1108/IJOA-03-2016-0994.

Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*.

Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4). doi:10.1177/0149206310385943.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development

and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>

Snyder, C., Shorey, H., Cheavens, J., Pulvers, K., Adams, V. & Wiklund, C. (2002). Hope and Academic success in college. *Journal of Educational Psychology*, 94(4), 820-826. doi: 10.1037/0022-0663.94.4.820.

Sommer, S., Howell, J. & Hadley, C. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group and Organization Management*, 41(2), 172-202. doi: 10.1177/1059601115578027.

Sonnentag, S. (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. John Wiley & Sons.

Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Piovosio, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), 5–36.

Southwick, F.S., Martini, B.L., Charney, D.S., Southwick, S.M. (2017). Leadership and Resilience. *Springer Texts in Business and Economics in: Marques, J., Dhiman, S. (eds) Leadership Today*. doi:10.1007/978-3-319-31036-7_18.

Spicer, A., & Cederström, C. (2015). The research we've ignored about happiness at work. *Harvard Business Review*, 21.

Sridhar, A., & Thiruvankadam, T. (2014). Impact of employee engagement on organization citizenship behaviour. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 6(2), 147-155.

Stajkovic, A. D. (2006). Development of a core confidence-higher order construct. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1208–1224. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1208.

Strauss, K., Niven, K. R., McClelland, C. & Cheung, B. (2015). Hope and Optimism in the Face of Change: Contributions to Task Adaptivity. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 733-745. doi: 10.1007/s10869-014-9393-2.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4–13.

Taylor, S. & Brown, J. (1994). Positive Illusions and Well-Being Revisited: Separating Fact From Fiction. *Psychol Bull*, 21-27. doi: 10.1037/0033-2909.116.1.21.

Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2018). *The Resilience Framework. Work, Organization, and Employment*. doi:10.1007/978-981-10-5314-6.

Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136–147. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>.

Thompson, B. M., Levine, R. E., Kennedy, F. N., Aanand D., Foldes, C. A., Coverdale, J. H., Kelly, P. A., Parmelee, D., Richards, B. F. & Haidet, P. (2009). Evaluating the Quality of Learning-Team Processes in Medical Education: Development and Validation of a New Measure. *Academic Medicine* 84(10), 124-127. doi:10.1097/ACM.0b013e3181b38b7a.

Thompson, H. & Matkin, G. (2020). The Evolution of Inclusive Leadership Studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15-31. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. New York: Academic Press.

Vogus, T. (2018). Linking social capital to Outcomes for Customers, Workers, and Firms What Is It About Relationships? A Behavioral Theory of Social Capital and Performance. *Vanderbilt University*.

Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee Performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. doi. 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555. doi:10.2307/25694.

Wildavsky, A. (1990). Searching for Safety. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 10(4), 244-244. doi:10.1177/027046769001000432.

Witmer H. & Mellinger M.S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-65. doi: 10.3233/WOR-162303.

Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442. <http://www.jstor.org/stable/4093718>.

Wuffli, P. (2016). *A framework for Inclusive Leadership*. Springer International Publishing.

Xiang, H., Chen, Y. & Zhao, F. (2017). Inclusive Leadership Psychological Capital, and Employee Innovation Performance: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*. doi: 10.12783/dtssehs/hsmet2017/16465.

Zaqout, F., & Abbas, M. (2012). Towards a model for understanding the influence of the factors that stimulate university students' engagement and performance in knowledge sharing. *Library Review*, 61(5), 345-361.

ANEXO I – INSTRUMENTO

Caro/a participante,

O presente inquérito, tem como objetivo contribuir para desenvolver o Trabalho Final de Mestrado, no curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa, da Universidade de Lisboa (ISEG -UL).

O objetivo do estudo, tem por base entender como a Liderança Inclusiva pode influenciar a Felicidade no Local de Trabalho, que por sua vez, impacta no Desempenho da Equipa, e como o Capital Psicológico afeta esta relação.

A participação é **voluntária** e o preenchimento do inquérito tem uma duração aproximadamente de 10 minutos. As suas respostas serão tratadas com total **confidencialidade** e serão utilizadas apenas para fins académicos, sendo que o estudo não divulga qualquer informação que possa identificar os participantes. Não existem respostas corretas nem erradas.

Pode finalizar a qualquer momento o inquérito.

Para qualquer esclarecimento de dúvidas ou erro que constate não hesite em contactar:
l58392@aln.iseg.ulisboa.pt

Muito obrigada pela colaboração,

Inês Pinto

Parte I – Dados Sociodemográficos:

1. Indique o seu género:
 - 1- Masculino
 - 2- Feminino
 - 3- Não binário
 - 4- Prefiro não dizer

2. Idade:

3. Ocupa uma posição de liderança?
 - 1- Sim
 - 2- Não

4. Indique quais as suas habilitações literárias
 - 1- Ensino Básico
 - 2- Ensino Secundário
 - 3- Formação Profissional
 - 4- Licenciatura
 - 5- Mestrado
 - 6- Doutoramento

5. Qual o setor a que pertence a empresa onde trabalha?
 - 1- Setor Público
 - 2- Setor Privado
 - 3- Setor Público-Privado
 - 4- Instituições Sem Fins Lucrativos (ONG's, Organização Social, etc)

6. A que ramo de atividade pertence a empresa onde trabalha?
 - 1- Agricultura, pesca, produção animal
 - 2- Indústrias extrativas, construção
 - 3- Saúde
 - 4- Educação
 - 5- Serviços
 - 6- Logística

7- Outro

Parte II:

Apresente o seu nível de concordância em relação às afirmações relacionadas com a sua liderança imediata.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

A minha liderança imediata...

	1	2	3	4	5
1. ...está atenta a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho.					
2. ... tem abertura para discutir objetivos ambicionados e para novas formas de alcançá-los.					
3. ... está disponível para ser consultada acerca de problemas.					
4. ...é uma presença diária na equipa – alguém que está facilmente disponível.					
5. ... está disponível para questões profissionais que eu possa querer consultá-la.					
6. ...incentiva-me a contactá-la para problemas emergentes.					
7. ...está disponível para conversar sobre problemas emergentes.					

	1	2	3	4	5
8. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso/a.					
9. Sou apaixonado/a pelo meu trabalho.					
10. Fico entusiasmado/a quando estou a trabalhar.					
11. Seria muito feliz se me mantivesse nesta organização, durante o resto da minha carreira profissional.					
12. Estou emocionalmente envolvido/a na minha organização.					

13. Sinto uma elevada sensação de pertença à minha organização.					
14. Estou satisfeito/a com a natureza de como desenvolvo o meu trabalho.					
15. Estou satisfeito/a com o vencimento que recebo do meu trabalho.					
16. Estou satisfeito/a com as oportunidades que existem no meu trabalho para possíveis promoções.					
17. Se me encontrar em situações complicadas, consigo pensar em várias formas de como sair delas.					
18. Neste momento, constato que sou bem-sucedido/a.					
19. Consigo pensar de várias formas para alcançar os meus objetivos.					
20. Normalmente, quando estou numa situação complicada consigo encontrar formas de distanciar-me dela.					
21. Tenho confiança de que consigo lidar de forma eficiente com eventos inesperados.					
22. Consigo resolver a maioria dos meus problemas se aplicar o esforço necessário.					
23. Quando executo as minhas funções tenho sempre em mente os meus clientes.					
24. Trabalho afincadamente para satisfazer os meus clientes.					
25. Ajusto as minhas ações no trabalho para ter a certeza que os meus consumidores têm o que necessitam.					
26. Aceito de bom grado funções para tarefas de grupo.					
27. Em tarefas de equipa eu encorajo os meus colegas de equipa.					
28. Felicito os meus colegas de equipa quando eles atingem os seus objetivos.					
29. Se tiver tempo, eu ajudo os outros colegas que têm trabalhos de maior volume.					
30. Ajudo as novas pessoas a sentirem-se confortáveis dentro dos trabalhos de grupo.					
31. Responsabilizo-me das minhas funções quando estou a trabalhar em equipa.					
32. Troco ideias com os meus colegas de equipa para aplicar melhorias ao processo de trabalho.					

