

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PRESSÃO DE TEMPO, DESEMPENHO E INTENÇÃO DE
SAÍDA: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA INCLUSIVA

BEATRIZ FILIPE RIBEIRO DE MATOS

JULHO - 2025

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PRESSÃO DE TEMPO, DESEMPENHO E INTENÇÃO DE
SAÍDA: A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA INCLUSIVA**

BEATRIZ FILIPE RIBEIRO DE MATOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

JULHO - 2025

Resumo

A escassez de tempo para o cumprimento adequado de funções é um cenário real e recorrente para muitos colaboradores. De forma a otimizar o seu desempenho, é importante, para a Gestão de Recursos Humanos, compreender de que modo estes reagem e são influenciados pela pressão de tempo sentida no seu local de trabalho. A presente dissertação tem por objetivo compreender o papel da pressão de tempo no desempenho e na intenção de saída dos colaboradores, bem como analisar a ação moderadora da liderança inclusiva. Com base numa metodologia quantitativa, através da administração de questionários, e uma amostra de 190 participantes, os resultados obtidos evidenciaram que a pressão de tempo pode ter um efeito positivo na intenção de saída dos colaboradores. O estilo de liderança inclusiva apresentou uma associação negativa com a pressão de tempo, bem como com a intenção de saída. Este estudo contribui para a Gestão de Recursos Humanos, dado que evidencia a necessidade de estratégias organizacionais que mitiguem a pressão de tempo percebida pelos trabalhadores, reconhecendo o seu impacto na sua intenção de saída, e sublinha o papel da liderança inclusiva no desenvolvimento de um ambiente organizacional mais positivo e, por essa via, atenuar os efeitos negativos da pressão de tempo.

Palavras-Chave: Pressão de Tempo, Desempenho, Intenção de Saída, Liderança Inclusiva.

Abstract

The shortage of time to carry out duties properly is a real and recurring scenario for many employees. In order to optimize their performance, it is important for Human Resources Management to understand how they react to and are influenced by the time pressure felt in their workplace. The aim of this dissertation is to understand the role of time pressure on employee performance and intention to leave, as well as to analyze the moderating action of inclusive leadership. Based on a quantitative methodology, through the administration of questionnaires, and a sample of 190 participants, the results obtained showed that time pressure can have a positive effect on employees' intention to leave. The inclusive leadership style showed a negative association with time pressure, as well as with the intention to leave. This study contributes to Human Resources Management, as it highlights the need for organizational strategies that mitigate the time pressure perceived by employees, recognizing its impact on their intention to leave, and underlines the role of inclusive leadership in developing a more positive organizational environment and thereby mitigating the negative effects of time pressure.

Keywords: Time Pressure, Performance, Intention to Leave, Inclusive Leadership.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. Pressão de Tempo e Desempenho.....	3
2.2. Pressão de Tempo e Intenção de Saída	6
2.3. Intenção de Saída e Desempenho	8
2.4. Liderança Inclusiva.....	9
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	13
3.1. Método e Procedimento.....	13
3.2. Instrumento.....	13
3.3. Caracterização da Amostra	15
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	17
4.2. Análise Descritiva das Escalas	17
4.3. Relação das Variáveis Sociodemográficas entre Escalas.....	18
4.4. Correlações entre Escalas	20
4.5. Teste de Hipóteses	21
4.6. Discussão dos Resultados.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
5.1. Conclusões Gerais e Contribuições	30
5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	32
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS	43

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação.....	12
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica da Amostra	16
Tabela 2- Alphas de Cronbach das variáveis em estudo.....	17
Table 3- Estatística Descritiva das escalas.....	18

Tabela 4- Testes U de Mann Mann-Whitney para as escalas Pressão de Tempo, Liderança Inclusiva e Intenção de Saída	19
Tabela 5- Teste ANOVA para a escala Intenção de Saída.....	20
Tabela 6- Teste t de Student para a escala Desempenho.....	20
Tabela 7- Coeficiente de Pearson entre Escalas	21
Tabela 8- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 1	22
Tabela 9- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 2	22
Tabela 10- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 3	23
Tabela 11- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 4	25
Table 12- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 5	26

Índice de Anexos

Anexo I. Questionário.....	43
----------------------------	----

Lista de Siglas

JD-R – Job Demands and Resources

MERT – Modelo de Exigências e Recursos do Trabalho

1. INTRODUÇÃO

A pressão de tempo traduz-se num dos maiores desafios ao desempenho dos colaboradores, representando a perceção de falta de tempo perante a quantidade de trabalho a ser realizada (Szollos, 2009). A pressão de tempo pode ser qualificada como “crónica”, quando combina, de forma recorrente, a escassez de tempo com a exigência constante de celeridade (Szollos, 2009). A literatura sobre o tópico apresenta interpretações diversas: para alguns colaboradores, a pressão de tempo pode ser percebida como um estímulo ao desempenho; para outros representa uma adversidade que compromete o desempenho e o bem-estar (Mangi et al., 2024). Neste sentido, os colaboradores podem considerar a restrição de tempo como um desafio à concretização de tarefas, uma vez que, quando concluídas com sucesso, lhes permite reconhecer o valor do seu esforço, e o seu trabalho é também apreciado pelos outros (Horan et al., 2020). Por outro lado, a exposição contínua à pressão de tempo pode conduzir à exaustão emocional dos colaboradores (Kunzelmann & Rigotti 2020).

Acredita-se que, para além do impacto da pressão de tempo no desempenho dos colaboradores, esta possa também interferir na sua intenção de abandonar a organização onde se encontram. O *turnover* é um fator que deve ser tido em consideração para uma gestão de recursos humanos eficaz (Verbruggen & van Emmerik, 2018), sendo especialmente relevante quando antecipado pela intenção de saída dos colaboradores (Peltokorpi et al., 2022). A literatura existente assinala fatores individuais (e.g., género e idade) como determinantes para a partida dos colaboradores da organização. No entanto, fatores organizacionais, como a relação com supervisores e o ambiente organizacional, são também preditores da sua intenção de saída (McCarthy et al., 2020). Collie (2022)

concluiu que, quando expostos a elevados níveis de pressão de tempo, os colaboradores tornam-se mais predispostos a procurar oportunidades de trabalho noutras organizações.

De modo a atenuar os efeitos que a exposição contínua a níveis de pressão de tempo pode ter no desempenho e intenção de saída dos colaboradores, crê-se que a liderança inclusiva fortalece a coesão entre colaboradores e a inovação organizacional (Umrani et al., 2024) e potencia a procura e a gestão de ideias, sobretudo em situações stressantes (Guo et al., 2022). Assim sendo, destaca-se o papel dos líderes inclusivos na elaboração de interpretação e respostas dos colaboradores, face às exigências do trabalho (no caso, a pressão de tempo) (Ye et al 2019).

A presente investigação pretende, por isso, analisar a relação entre a pressão de tempo e o desempenho dos colaboradores, assim como na intenção de saída. Postula-se que o estilo de liderança inclusiva desempenhe um papel moderador nestas duas primeiras relações, pressupondo que líderes inclusivos, ao criar um ambiente de abertura, acessibilidade e disponibilidade, são capazes de atenuar os efeitos negativos da pressão de tempo. Procurou-se, também, estudar de que modo o desempenho dos colaboradores é influenciado quando há evidência de intenção de saída.

A estrutura da dissertação conta com cinco capítulos. O primeiro corresponde à presente introdução, onde é abordado o tema central desta investigação, bem como os seus principais objetivos. O capítulo seguinte aborda todos os conceitos em estudo, bem como a literatura acerca da temática, culminando na definição das hipóteses de investigação. O terceiro desenvolve toda a abordagem metodológica, assim como a caracterização da amostra. No quarto capítulo expõe-se a análise e discussão de resultados

obtidos. No último capítulo são apresentadas as principais conclusões e contribuições desta investigação, bem como limitações e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. *Pressão de Tempo e Desempenho*

A percepção de que existe uma elevada “pressão de tempo” (*time pressure*) reflete um dos maiores desafios no quotidiano dos trabalhadores e das organizações (Mangi et al., 2024), em resultado de *deadlines* rigorosas e apertadas, riscos acrescidos e expectativas exigentes por parte das lideranças. Szollos (2009) definiu o conceito “pressão de tempo” como uma percepção de insuficiência de tempo disponível face à quantidade de trabalho, associando-se à experiência emocional de se sentir continuamente apressado (Maas et al., 2021). Nesse sentido, o conceito remete igualmente para a imposição de que o colaborador trabalhe mais rápido do que o habitual, de forma a conseguir completar as tarefas que fazem parte do seu descritivo de função (Baer & Oldham, 2006). Esta experiência subjetiva da pressão de tempo tem na sua génese a combinação da consciência cognitiva de que o tempo é insuficiente e escasso com a experiência emocional marcada pela pressa, frenesim e sentimentos de apreensão e frustração. Szollos (2009) refere-se a este fenómeno como “pressão de tempo crónica” (*chronic time pressure*), referindo que o adjetivo “crónica” caracteriza a pressão de tempo como algo habitual, recorrente e repetitivo. O autor menciona, ainda, que o termo “pressão” é geralmente associado a conceitos como “tensão”, “ansiedade” e “*stress*”. Assim, a relação entre a pressão de tempo e o *stress* sublinha a natureza crónica do conceito, realçando que este é um processo contínuo e repetitivo.

A literatura mostra que a pressão de tempo está positivamente associada à exaustão emocional (Prem et al., 2018; Kunzelmann & Rigotti, 2020). Ao longo do tempo, esta pode ser responsável por colaboradores cronicamente exaustos (Stiglbauer, 2018). Assim, Kunzelmann e Rigotti (2020) destacam a importância de as organizações reunirem ferramentas que minimizem os impactos negativos da pressão de tempo sentida no local de trabalho, de modo a assegurar o bem-estar psicológico dos colaboradores. Os autores defendem que a implementação de medidas práticas pode estar ancorada no Modelo de Exigências e Recursos do Trabalho (*JD-R model* ou MERT, em português), já que permite sensibilizar as organizações relativamente aos efeitos das exigências do trabalho (e.g., pressão de tempo), sobretudo quando não se verifica uma adequação em termos dos recursos necessários para lhes dar resposta. Convém ressaltar que Demerouti et al. (2001) definiram as exigências do trabalho como aspetos físicos, sociais ou organizacionais que exigem um esforço mental ou físico por parte do colaborador e, por isso, estão associadas à fadiga, *stress* ou exaustão emocional. Por outro lado, os recursos do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho (e.g. apoio dos supervisores) que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais, a redução dos impactos das exigências e o estímulo do crescimento e desenvolvimento pessoal. Quando os colaboradores não dispõem dos recursos necessários para fazer face às exigências, torna-se mais complexo o alcance dos objetivos organizacionais definidos, levando a comportamentos de descomprometimento.

A exposição regular a elevados níveis de pressão de tempo diminui o *engagement* dos colaboradores (Kunzelmann & Rigotti 2020), e o impacto negativo na motivação e satisfação pode desencadear sintomas de *burnout* (Maas et al., 2021). Um fator relevante a este nível é a duração do contacto com a pressão de tempo (Baethge et al., 2018). De

forma mais extremada, a pressão de tempo pode conduzir a comportamento pouco éticos (Rostami et al.,2019). Quando confrontados com a insuficiência de tempo para a realização de tarefas ou para a tomada de decisão, os indivíduos tendem a responder “automaticamente”, descartando a análise de outras opções. Uma vez que o tempo para considerar outras alternativas é restrito, a reação mais intuitiva é assegurar que os interesses próprios são garantidos. Deste modo, Rostami et al. (2019) afirmam que a insuficiência de tempo é um antecedente de comportamentos antiéticos.

Uma vez que a pressão de tempo é uma exigência do contexto organizacional que pode conduzir à sua exaustão emocional, o nível de desempenho e produtividade esperados podem ficar comprometidos. Neste sentido, o desempenho no trabalho (*job performance*) dos colaboradores pode ser definido pelos seus comportamentos individuais e que se traduzem em valor para a organização (Campbell et al., 1993; López-Cabarcos et al., 2022), contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Campbell & Wiernik, 2015). O desempenho dos colaboradores caracteriza-se, também, pelo conjunto da eficiência e eficácia das tarefas diárias realizadas, com vista a alcançar as expectativas dos *stakeholders* (Bataineh, 2017).

O desempenho e a produtividade dos colaboradores encontram-se relacionados e são associados a diversos fatores como a motivação, o equilíbrio entre trabalho-família, métodos de compensação e, sobretudo, o ambiente de trabalho onde as pessoas estão inseridas (Awan & Tahir, 2015). Neste sentido, um desempenho ineficiente está fortemente associado a baixos níveis de produtividade (Okoye & Ezejiolor, 2013). Ainda que relacionados, desempenho e produtividade são conceitos diferentes: o desempenho representa todos os comportamentos dos colaboradores que se traduzem numa mais-valia para a organização (López-Cabarcos et al., 2022); já a produtividade é o desempenho dos

colaboradores por unidade de tempo (Moore & Tenney, 2012). Este conceito também se refere ao nível de eficiência dos colaboradores, assinalando o tempo necessário que precisam para completar uma tarefa (Shivangi & Chaudhary, 2022). Logo, quando os colaboradores demonstram um bom nível de produtividade, estes levam a cabo as tarefas que lhes foram destinadas de forma mais eficaz e eficiente num específico período de tempo (Shivangi & Chaudhary, 2022).

Tal como já descrito previamente, a literatura evidencia a existência de impactos negativos relativamente aos efeitos da pressão de tempo no contexto organizacional. Assim confrontados com a insuficiência de tempo para o cumprimento das suas tarefas origina-se uma experiência de *stress* que afeta a satisfação profissional e o *engagement*. Deste modo, a pressão de tempo pode ser um inibidor da satisfação com o trabalho, uma vez que os colaboradores estão recorrentemente expostos a situações de *stress*, dada a escassez de tempo para o cumprimento dos seus objetivos. Perante uma elevada tensão proveniente da pressão de tempo, os colaboradores podem experienciar uma redução da sua capacidade de autorregulação e adotar comportamentos ineficazes ou prejudiciais, não permitindo que o seu esforço se traduza em incrementos do seu desempenho (Bakker & Wang, 2020). Posto isto, apresenta-se a primeira hipótese de investigação:

H1: A pressão de tempo influencia negativamente o desempenho dos colaboradores.

2.2. Pressão de Tempo e Intenção de Saída

O conceito de *turnover* ou a sua variável antecedente (Peltokorpi et al., 2022) - intenção de saída - diz respeito a uma decisão ponderada e deliberada por parte dos colaboradores em deixar a empresa no futuro (Steil et al., 2019). Tendo em conta a Teoria do Comportamento Planeado (*Theory of Planned Behaviour*) (Ajzen, 1991), a intenção

precede a ação (Steil et al., 2019) e, deste modo, a intenção de saída prevê o comportamento de deixar, efetivamente, a organização (Windon et al., 2019; Shore & Martin, 1989). Assim se compreende que o *turnover* seja um fenómeno a ponderar pela Gestão de Recursos Humanos e, conseqüentemente, na gestão de carreiras dos colaboradores (Verbruggen & van Emmerik, 2018).

A intenção de saída decorre após quatro processos cognitivos, sendo estes: pensar em deixar o atual emprego; ponderar se a intenção é de facto sair ou ficar; procurar um emprego alternativo e, por fim, tomar a decisão final de sair do local de trabalho presente (Windon et al., 2019). Em consonância, a linha de investigação relativamente ao *turnover* estabelece também uma relação entre os três principais aspetos que constituem modelos cognitivos de *turnover* voluntário: o desejo de sair da organização; a facilidade de mudança para outra organização; e a intenção de sair da organização (Jackofsky, 1984; Bui et al., 2024).

Neste sentido, a literatura faz a distinção entre fatores individuais e fatores organizacionais, que são determinantes para o *turnover* dos colaboradores (Albrecht & Marty, 2017; Lin & Huang, 2020; Skelton et al., 2019). No âmbito dos fatores individuais, colaboradores com mais idade, do género feminino e com maior antiguidade na empresa tendem a apresentar menor propensão a deixar o local de trabalho (Bertelli, 2006; McCarthy et al., 2020). Além disso, elevadas qualificações estão associadas a uma maior probabilidade de mudar de emprego (Moynihan & Landuyt, 2008; Pourshaban et al., 2015; McCarthy et al., 2020). Acresce que os colaboradores que demonstram uma maior satisfação e comprometimento com o seu trabalho são menos plausíveis de deixar a sua organização (Moynihan & Landuyt, 2008; Kim & Fernandez, 2016; McCarthy et al., 2020).

Quanto aos fatores organizacionais, destacam-se as relações positivas com os supervisores e o seu apoio no desenvolvimento dos colaboradores; o comprometimento com a organização; as relações de trabalho positivas; o modo como os colaboradores são tratados dentro da organização; e o apoio dos colegas de equipa (Luz et al., 2018; Heavey et al., 2013; McCarthy et al., 2020; Pourshaban et al., 2015).

Na fronteira entre fatores individuais e organizacionais podemos integrar a exposição contínua a elevados níveis de pressão de tempo os quais, a nível organizacional, constituem uma exigência do contexto de trabalho, e, a nível individual, podem levar a situações de exaustão emocional e de *stress*, o que, por sua vez, faz com que demonstrem uma maior intenção em trocar de organização (Jiang et al., 2024). Pahlawan e Wahyuni (2022) demonstraram que quanto maior a perceção de exposição prolongada à pressão de tempo, que se repercute em sobrecarga de trabalho, maior a probabilidade de *turnover* por parte dos colaboradores. Neste sentido, enquanto exigência do trabalho, a pressão de tempo está positivamente associada à intenção de saída dos colaboradores (Collie, 2022). Assim, uma vez confrontados com elevados níveis de pressão de tempo, estes têm mais probabilidade de procurar outro trabalho que não seja tão exigente nesse aspeto. Assim, segue-se a segunda hipótese de investigação:

H2: A pressão de tempo influencia positivamente a intenção de saída dos colaboradores.

2.3. *Intenção de Saída e Desempenho*

É de notar que, embora, a intenção de saída preveja o comportamento de saída da organização, nem sempre a intenção se concretiza em saída efetiva (Otache & Inekwe, 2022). Deste modo, mesmo quando não existe saída efetiva, tem sido sublinhado que a intenção de saída tem um efeito prejudicial no desempenho (Nuhn et al., 2017), dado que

os colaboradores gastam uma grande parte do seu tempo e energia em procurar opções de emprego alternativas, e isso conduz a uma diminuição da sua eficácia e produtividade (Griffin et al., 2007; Otache & Inekwe, 2022).

A intenção de saída reduz a motivação dos colaboradores e atua como uma barreira à adoção de comportamentos proativos no trabalho (Nuhn et al., 2017). Isto indica que, por alguma razão, os colaboradores não estão totalmente satisfeitos com o seu emprego atual e, assim, tendem a diminuir o seu comprometimento com o trabalho e com a organização (Nhema & Mutenheri, 2016), o que afeta negativamente os níveis de desempenho (Otache & Inekwe, 2022; Nuhn et al., 2017). Num sentido contrário, os que demonstram maior satisfação com o seu trabalho são menos prováveis de planejar a sua saída da organização (Skelton et al., 2019).

Os colaboradores que têm intenção de deixar os seus atuais empregos estão mentalmente distantes do seu ambiente de trabalho e da organização. Desta forma, comparativamente a colaboradores que não apresentam aquela intenção, tendem a apresentar menores níveis de desempenho, bem como menos eficácia e eficiência no cumprimento das suas tarefas (Eriksson et al., 2020). Isto leva à construção da terceira hipótese de investigação:

H3: A intenção de saída influencia negativamente o desempenho dos colaboradores.

2.4. Liderança Inclusiva

A liderança inclusiva caracteriza líderes que demonstram abertura, acessibilidade e disponibilidade na sua relação com os colaboradores (Nembhard & Edmondson, 2006; Ye et al., 2019). Líderes inclusivos sabem ouvir os seus subordinados e atender às suas necessidades (Guo et al., 2022), fomentam sentimentos de pertença e cultivam relações

de qualidade (Randel et al., 2018). Estes líderes comunicam abundantemente com os colaboradores e proporcionam-lhes *feedback* (Khan et al., 2020), assegurando-lhes a orientação e o apoio sempre que necessitam (Wang et al., 2019).

Guo et al. (2022) sugerem que a liderança inclusiva promove a procura e a regulação de ideias e soluções, incentivando um comportamento de aprendizagem (Paustian-Underdahl et al., 2017), sendo estas ações inegavelmente valiosas em alturas de elevado *stress* e incerteza (Lei et al., 2023). Investigações recentes salientam que as práticas oriundas de uma liderança inclusiva contribuem para fortalecer a coesão das equipas, e realçam a importância deste estilo de liderança no contexto organizacional contemporâneo (Lei et al., 2023; Umrani et al., 2023). Assim, uma boa relação entre líderes e subordinados pressupõe uma reciprocidade ao nível de confiança e respeito, caracterizando-se por um crescimento dos colaboradores que vai além do que é estabelecido formalmente (Graen e Uhl-Bien, 1995; Regts et al., 2018).

Segundo Ye et al. (2019), no modelo JD-R ou MERT, a liderança inclusiva tem um papel fulcral na modelação das perceções e respostas dos colaboradores às exigências do trabalho (no caso, a pressão de tempo). Deste modo, a presente investigação visa analisar o papel dos líderes inclusivos enquanto variável moderadora da relação entre a pressão de tempo e intenção de saída dos colaboradores. Estes líderes tendem a promover relações valiosas com os subordinados, criando um ambiente positivo e de apoio, em que os colaboradores se sentem preparados para assumir riscos e aprender com os seus erros (Hirak et al., 2012).

Os líderes inclusivos cultivam nos colaboradores sentimentos de pertença perante a organização (Randel et al., 2018). Demonstrou-se que o estilo de liderança inclusiva,

enquanto recurso do trabalho, potencia o desenvolvimento de capacidades de resiliência nos colaboradores (Lei et al., 2023), que se caracterizam por estimular emoções positivas e a proatividade em situações de *stress* (Labrague & Santos, 2020). Deste modo, a acessibilidade de líderes inclusivos indica aos colaboradores que o seu suporte e orientação estão disponíveis quando necessários, auxiliando-os na gestão eficaz de contextos exigentes e desafiantes (Haaland et al., 2021). Assim, líderes inclusivos podem transmitir aos colaboradores uma percepção menos negativa da pressão de tempo e, assim, contribuir para uma menor intenção de saída da organização (Mangi et al., 2024). Assim, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H4: A liderança inclusiva modera a relação entre a pressão de tempo e a intenção de saída dos colaboradores.

Dado que a liderança inclusiva influencia positivamente as percepções individuais dos colaboradores relativamente à pressão de tempo, enquanto exigência do trabalho (Mangi et al., 2024), estes tendem a ter uma reação mais favorável a fatores de *stress*, o que contribuirá para a sua produtividade e comprometimento com o trabalho (Ye et al., 2019). Líderes com comportamentos de apoio podem minimizar os efeitos negativos das exigências do trabalho e, nesse sentido, sublinha-se a importância dos líderes inclusivos no modo como os colaboradores reagem a períodos de elevado *stress* (Mangi et al., 2024).

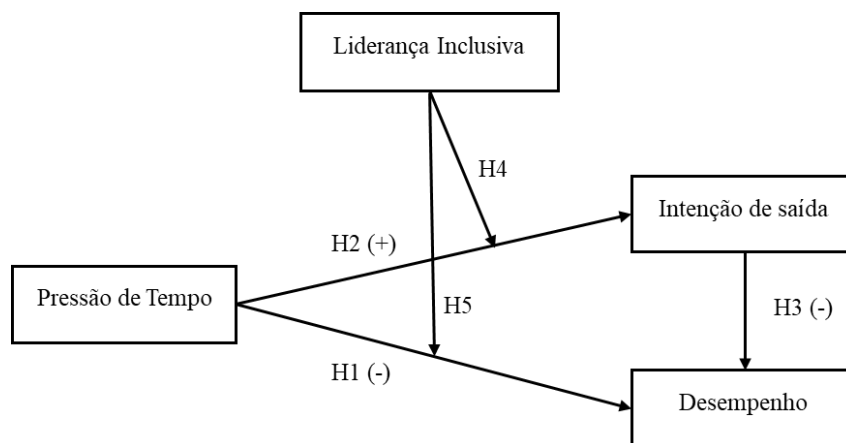
A liderança inclusiva caracteriza-se, também, por incentivar os colaboradores a participar no processo de tomada de decisão (Zeng et al., 2020), e promove um ambiente de trabalho onde a aprendizagem é valorizada (Lin et al., 2021). Os subordinados que estabelecem relações de confiança com os seus supervisores tendem a ser melhor sucedidos, dado que essa confiança está associada a mais envolvimento e, por

consequente, melhores níveis de desempenho (Erdogan & Bauer, 2015). Assim, a liderança inclusiva fomenta um ambiente organizacional que providencia recursos de trabalho aos colaboradores, tais como oportunidades de carreira, autonomia e bem-estar (Ke et al., 2022). Tal como esclarece a *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), os indivíduos sentem-se na obrigação de retribuir comportamentos benéficos quando acreditam que outras pessoas são justas e corretas para eles. Neste sentido, a liderança inclusiva pode moderar os efeitos da pressão de tempo no desempenho dos colaboradores, pois assiste-se a uma relação de reciprocidade em que os colaboradores, quando obtêm recursos de trabalho que lhes permitem fazer face às exigências, tendem a retribuir com melhores níveis de desempenho, mais responsabilidade e trabalho criativo (Song et al., 2007; Ke et al., 2022). Assim, apresenta-se a última hipótese de investigação:

H5: A liderança inclusiva modera a relação entre a pressão de tempo e o desempenho dos colaboradores.

O modelo de investigação que se segue ilustra as relações entre as variáveis analisadas, e respetivas hipóteses, evidenciando as direções dos efeitos previstos com base na revisão de literatura.

Figura 1 - Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1. Método e Procedimento

Optou-se por um método de pesquisa quantitativo, que tem como vantagem uma maior brevidade na recolha, quantificação dos dados, restringindo-se a possibilidade de enviesamentos, e produzindo resultados que podem ser generalizáveis a diversos contextos (Lim, 2024; Ghanad, 2023). Em termos de técnicas, optou-se pelo inquérito por questionário, desenvolvido a partir da plataforma *Google Forms* e divulgado através das redes sociais, como o *LinkedIn*. Foi realizado, primeiramente, um pré-teste, de modo a aferir a correta interpretação dos itens, bem como o tempo médio de preenchimento. A análise estatística de dados foi realizada através do IBM SPSS, permitindo testar as hipóteses de investigação definidas. Este *software* estatístico permite uma avaliação eficiente de um grande conjunto de dados (Lim, 2024).

3.2. Instrumento

O questionário está dividido em duas partes, sendo composto por questões sociodemográficas (como género, idade, habilitações literárias e antiguidade na atual organização), e escalas de pressão de tempo, desempenho, intenção de saída e liderança inclusiva. O questionário encontra-se em Anexo.

A pressão de tempo foi testada através da escala *Chronic Time Pressure Inventory*, desenvolvida por Denovan e Dagnall (2019). Esta integra 13 itens que representam os sentimentos e perceções dos indivíduos relativamente à escassez de tempo na concretização das suas tarefas diárias. A resposta dos participantes situa-se numa escala de *Likert* de 5 pontos em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente. Alguns

exemplos são: “Sinto-me apressado para tudo o que tenho de fazer” e “Os dias passam a correr sem que eu consiga fazer tudo”. O *Alpha* de *Cronbach* é de 0.759, demonstrando um bom grau de fiabilidade.

O desempenho foi avaliado com recurso ao *Individual Work Performance Questionnaire*, desenvolvido por Koopmans et al. (2014), composto por 18 itens avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre “Nunca” e “Sempre”. Alguns exemplos são: “Consigo realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço”, “Procuro novos desafios no meu trabalho” e “Consigo planear o meu trabalho de modo que seja feito a tempo.” A consistência interna dos itens revelou-se adequada, com valores de *Alpha* de *Cronbach* entre 0.77 e 0.83.

A intenção de saída foi aferida através da escala de Jacobs e Roodt (2008) composta por 7 itens avaliados numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que a frequência oscilou entre “Nunca” e “Sempre; a probabilidade entre “Muita baixa” e “Muito Alta”; e em que medida entre “De maneira nenhuma” e “Totalmente.” Alguns exemplos são: “Com que frequência pensa em deixar o seu emprego atual?” e “Qual é a probabilidade de deixar o seu emprego, se receber outra oferta adequada?”. O *Alpha* de *Cronbach* apresenta um valor de 0.91, indicando uma boa fiabilidade interna dos itens.

A liderança inclusiva foi avaliada através da escala desenvolvida por Carmeli et al. (2010), composta por 9 itens. Os itens são classificados numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente. Alguns exemplos são: “O meu líder ouve as minhas ideias e opiniões” e “O meu líder está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa”. O *Alpha* de *Cronbach* é de 0.94.

3.3. Caracterização da Amostra

O presente estudo contou com 190 respostas válidas de um total de 203 obtidas, tendo-se procedido à eliminação dos inquéritos incompletos. A amostra é por conveniência. A maioria dos participantes são do sexo feminino (70,5%) e têm entre 18 e 30 anos (82%). Relativamente à antiguidade, 49% está há menos de 1 ano na empresa e 41% tem menos de 1 ano de experiência no cargo atual. Mais de metade (63%) apresenta nível universitário. No que concerne ao tipo de vínculo, cerca de 47% tem contrato sem termo (efetivo). A generalidade dos participantes é solteira (87%), 14% tem filhos. e 36,3% tem um horário de trabalho com entrada e saídas flexíveis. A maioria (83%) não ocupa uma posição de liderança. Os dados encontram-se discriminados na tabela 1.

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica da Amostra

		N	%
Género	Feminino	134	70.5
	Masculino	56	29.5
Idade	18-30	156	82.1
	31- 40	11	5.8
	41 – 50	19	10
	51 ou mais	4	2.1
Estado Civil	Solteiro	166	87.4
	Casado	22	11.6
	Divorciado	2	1.1
Habilitações Literárias	Ensino Básico	5	2.6
	Ensino Secundário	65	34.2
	Bacharelato	5	2.6
	Licenciatura	84	44.2
	Pós-Graduação	10	5.3
	Mestrado	21	11.1
Tem Filhos	Sim	27	14.2
	Não	163	85.8
Antiguidade na organização	< 1 ano	93	48.9
	Entre 1 e 2 anos	47	24.7
	Entre 3 e 4 anos	26	13.7
	Entre 5 e 6 anos	5	2.6
	> 6 anos	19	10
Antiguidade na função atual	< 1 ano	79	41.6
	Entre 1 e 2 anos	53	27.9
	Entre 3 e 4 anos	24	12.6
	Entre 5 e 6 anos	7	3.7
	> 6 anos	27	14.2
Tipo de contrato	Temporário (empresa de trabalho temporário)	22	11.6
	A termo (prazo)	58	30.5
	Sem termo (efetivo)	91	47.9
	Prestação de serviços (Recibos verdes / Empresário individual)	19	10
Ocupa uma posição de liderança	Sim	33	17.4
	Não	157	82.6
Horário de trabalho	8h com entrada e saída rígidas	40	21.1
	8h com entrada e saída flexíveis	69	36.3
	Part-time	45	23.7
	Turnos	17	8.9
	Outro horário	19	10

Fonte: Elaboração própria

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

De forma a analisar a consistência interna e a confiabilidade das variáveis em estudo calculou-se o *Alpha de Cronbach*. O valor de consistência interna pode variar entre 0 e 1, sendo o valor de 0.70 considerado o mínimo aceitável de confiabilidade da escala (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Na tabela abaixo apresentam-se os *Alphas* das escalas.

Tabela 2- Alphas de Cronbach das variáveis em estudo

Variáveis	Alpha de Cronbach	Itens
Pressão de Tempo	0,904	13
Intenção de Saída	0,893	7
Liderança Inclusiva	0,936	9
Desempenho	0,762	18

Fonte: Elaboração própria

4.2. Análise Descritiva das Escalas

Todos os itens das escalas foram classificados numa escala de *Likert* de 1 a 5, pelo que o ponto médio teórico se situa no número 3. Segundo a tabela 3, verifica-se que a média para a escala “pressão de tempo” é 3,21, evidenciando que os participantes presenciam alguns níveis de pressão de tempo no seu local trabalho. A escala de intenção de saída apresentou uma média de 3,01, havendo alguma variação nas respostas dos participantes. Para a escala de liderança inclusiva, a média de resposta situou-se nos 3,56 e, por isso, determina-se que há uma perceção positiva dos participantes em relação aos seus líderes. Relativamente à escala de “desempenho”, demonstra que esta tem uma média de 3,46 o

que indicia que os participantes percebem o seu desempenho como acima da média e relativamente positivo, embora sugerindo alguma margem para melhorias.

Table 3- Estatística Descritiva das escalas

	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Pressão de Tempo	190	3.21	0.79	1.38	4.92
Desempenho	190	3.46	0.43	2.38	5.00
Intenção de Saída	190	3.01	1.07	1.00	5.00
Liderança Inclusiva	190	3.56	0.94	1.00	5.00

Fonte: Elaboração própria

4.3. Relação das Variáveis Sociodemográficas entre Escalas

Primeiramente, procedeu-se à realização do teste de *Shapiro-Wilk*, de modo a verificar se os dados seguem uma distribuição normal e, por conseguinte, decidir se são utilizados testes paramétricos ou não paramétricos. Assim, todos os testes realizados para comparar o impacto das variáveis sociodemográficas nas escalas tiveram por base a premissa da normalidade dos dados.

Para a escala “pressão de tempo” foram realizados os testes paramétricos ANOVA e t de Student, à exceção da relação com a variável dicotómica género, em que se utilizou o teste U de Mann-Whitney. Deste modo, por observação da Tabela 4, apenas se constata diferenças estatisticamente significativas ($p = ,031$) para o género, revelando que as mulheres, em média, demonstram maior percepção dos níveis de pressão de tempo no seu local de trabalho.

Relativamente à escala “liderança inclusiva”, não foi realizado qualquer teste paramétrico, uma vez que não se verificou uma distribuição normal. Desta forma, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis como alternativa ao teste ANOVA e para a relação com

as restantes variáveis dicotômicas, usou-se o teste U de Mann-Whitney (Tabela 4) que demonstrou uma diferença estatisticamente significativa ($p = 0,11$) entre quem ocupa cargos de liderança (posto médio = 117,70) e quem não ocupa uma posição de liderança (posto médio = 90,83).

Para a escala de intenção de saída as variáveis “tem filhos” e “ocupa um cargo de liderança” também apresentam diferenças estatisticamente significativas, sendo que, para a primeira, o posto médio foi mais elevado para quem respondeu “sim” (posto médio = 99,97) e para a segunda verificou-se o oposto (posto médio = 99,21). Também o “contrato de trabalho” revelou diferenças significativas ($p = ,035$), havendo uma tendência de diferença entre trabalhadores com contrato sem termo e prestação de serviços (posto médio = 85,36 e 121,66, respetivamente).

Tabela 4- Testes U de Mann Mann-Whitney para as escalas Pressão de Tempo, Liderança Inclusiva e Intenção de Saída

Escala	Variável	N	Posto Médio	Sig.
Pressão de Tempo	Género			
	Feminino	134	101,05	,031
	Masculino	56	82,22	
Cargo Liderança				
Liderança Inclusiva	Sim	33	117,70	,011
	Não	157	90,83	
Tem Filhos				
Intenção de Saída	Sim	27	99,97	,006
	Não	163	68,54	
Cargo Liderança				
Intenção de Saída	Sim	33	77,83	,042
	Não	157	99,21	

Fonte: Elaboração própria

Ainda para a escala de intenção de saída foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para a sua relação com a variável “experiência” ($p = ,009$), sendo que a

maior média verifica-se em “entre 3 e 4 anos” (M= 3,31), tal como se observa na Tabela 5.

Tabela 5- Teste ANOVA para a escala Intenção de Saída

Escala	Variável			
	Experiência	N	Média	Sig.
Intenção de Saída	Menos de 1 ano	79	3,14	,009
	Entre 1 e 2 anos	53	3,04	
	Entre 3 e 4 anos	24	3,31	
	Entre 5 e 6 anos	7	2,22	
	+ 6 anos	27	2,49	

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à escala “desempenho”, o teste t de Student (Tabela 6) revelou uma diferença estatisticamente significativa para a variável “ocupa um cargo de liderança” ($p = ,006$). O pressuposto de homogeneidade das variâncias não foi cumprido, sendo que o teste de Levene demonstrou um p inferior a 0,05 ($p = 0,028$).

Tabela 6- Teste t de Student para a escala Desempenho

Escala	Variável			
	Cargo Liderança	N	Média	Sig.
Desempenho	Sim	33	3,69	,006
	Não	157	3,42	

Fonte: Elaboração própria

4.4. Correlações entre Escalas

De modo a verificar a força e a direção da relação entre as várias escalas, realizou-se o cálculo do Coeficiente de Pearson (Tabela 7). Assim, constata-se que a escala “pressão de tempo” apresenta correlações positivas moderadas muito significativas ($p < 0,01$) com a escala “intenção de saída”, verificando-se o mesmo para a relação com a escala “liderança inclusiva”, embora haja uma mudança de direção das correlações. A escala

“intenção de saída” apresenta, essencialmente, correlações negativas com as restantes, destacando-se a relação estatisticamente muito significativa ($p < 0,01$) com a escala de “liderança inclusiva”. Neste sentido, realçam-se as correlações moderadas positivas da “liderança inclusiva” com o “desempenho”.

Tabela 7- Coeficiente de Pearson entre Escalas

		Pressão de Tempo	Intenção de Saída	Liderança Inclusiva	Desempenho
Pressão de Tempo	r	1	,272**	-,356**	,013
Intenção de Saída	r		1	-,375**	-,047
Liderança Inclusiva	r			1	,315**
Desempenho	r				1

Fonte: Elaboração própria

4.5. *Teste de Hipóteses*

De modo a analisar as hipóteses previamente definidas nesta investigação, foi utilizado o Modelo de Regressão Linear, de maneira a verificar qual a relação existente entre as variáveis independentes e as dependentes.

H1: A pressão de tempo influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

A fim de se verificar qual o efeito da pressão de tempo no desempenho, realizou-se uma regressão linear simples, tal como mostra a Tabela 8. Neste caso, $R^2 = ,000$, traduzindo-se, portanto, num modelo que explica 0% da variação que ocorre no desempenho dos colaboradores. É de notar que uma unidade de pressão de tempo apenas representa um aumento de ,007 no desempenho ($B = ,007$), e que o modelo, em geral, não se considera estatisticamente significativo ($p = ,855$). Posto isto, não é possível confirmar-se a primeira hipótese de investigação.

Tabela 8- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 1

Variável dependente: Desempenho					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		3,444		25,844	<,001
Pressão de Tempo	,000	,007	,013	,184	,855

Fonte: Elaboração própria

H2: A pressão de tempo influencia positivamente a intenção de saída dos colaboradores.

Por observação da Tabela 9, através da realização de uma regressão linear simples, verifica-se qual o impacto da pressão de tempo na intenção de saída. Assim sendo, os níveis de pressão de tempo indicam uma variação de 7,4% na intenção de saída dos colaboradores, sendo que a cada unidade de pressão de tempo sentida por estes, espera-se um aumento, em média, de ,372 ($B = ,372$) da sua intenção de saída. Assim, determina-se que a pressão de tempo apresenta um impacto positivo, ainda que modesto, e estatisticamente significativo ($p = <,001$) na intenção de saída dos colaboradores da organização em que se encontram atualmente. Assim, de acordo com Jiang et al. (2024), os participantes revelaram maior intenção em abandonar o seu local de trabalho, dado o *stress* proveniente do período limitado para o cumprimento das suas tarefas. Comprova-se, assim, a segunda hipótese de investigação.

Tabela 9- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 2

Variável dependente: Intenção de Saída					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		1,812		5,710	<,001
Pressão de Tempo	,074	,372	,272	3,880	<,001

Fonte: Elaboração própria

H3: A intenção de saída influencia negativamente o desempenho dos colaboradores.

Para determinar o efeito da intenção de saída no desempenho dos colaboradores recorreu-se, mais uma vez, ao modelo de regressão linear, e constatou-se, através da Tabela 10, que este apenas prevê uma variação de 0,2% na variável dependente “desempenho” ($R^2 = ,002$). Revela-se, de facto, que a intenção de saída influencia negativamente o desempenho dos colaboradores, embora uma unidade da variável independente apenas preveja uma mínima redução de ,019 da variável dependente ($B = -,019$). Ainda assim, apesar de haver uma tendência para que a intenção de saída esteja associada a um menor desempenho dos colaboradores, tal como defendido por Otache & Inekwe (2021), esta relação não é estatisticamente significativa ($p = ,518$), pelo que a terceira hipótese desta investigação não se verifica.

Tabela 10- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 3

Variável dependente: Desempenho					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		3,526		37,497	<,001
Intenção de Saída	,002	-,019	-,047	-,648	,518

Fonte: Elaboração própria

H4: A liderança inclusiva modera a relação entre a pressão de tempo e a intenção de saída dos colaboradores

De forma a aferir-se a ocorrência de moderação (Tabela 11), a regressão linear teve por base a análise do efeito das variáveis independentes “liderança inclusiva” “pressão de tempo” e “liderança inclusiva * pressão de tempo” na variável dependente “intenção de saída.” Primeiramente verificou-se a relação entre a variável independente “liderança inclusiva” e a variável dependente “pressão de tempo.” O coeficiente de determinação

revela que as práticas de uma liderança inclusiva são responsáveis por uma variação de 12,6% ($R^2 = ,126$) dos níveis de pressão de tempo. A liderança inclusiva exerce uma influência negativa na pressão de tempo, sendo que uma unidade da variável independente prevê uma redução, estatisticamente significativa ($p < ,001$), de ,297 da variável dependente ($B = -,297$). Neste sentido, apurou-se, igualmente, o efeito da liderança inclusiva na intenção de saída dos colaboradores. Deste modo, este estilo de liderança traduz-se numa variação de 14,1% ($R^2 = ,141$) na intenção de saída, reforçando-se um impacto negativo. Assim, uma unidade da variável de liderança inclusiva implica a redução, estatisticamente significativa de ,428 unidades da variável intenção de saída ($B = -,428$).

Relativamente à relação de moderação, esta indica que o modelo se traduz numa variação de 16,4% na intenção de saída dos colaboradores. Tal como previsto na hipótese estipulada, a interação “liderança inclusiva * pressão de tempo” apresenta um coeficiente B positivo, embora não sendo estatisticamente significativo ($B = ,063$; $p = ,523$). Neste caso conclui-se que a hipótese 4 não se verifica.

Tabela 11- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 4

Variável dependente: Intenção de Saída					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		4,413		3,240	,001
Pressão de Tempo	,164	-,022	-,016	-,058	,954
Liderança Inclusiva		-,573	-,502	-1,698	,091
PT * LI		,063	,208	,641	,523

Variável dependente: Pressão de Tempo					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		4,271		20,386	<,001
Liderança Inclusiva	,126	-,297	-,356	-5,217	<,001

Variável dependente: Intenção de Saída					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		4,5311		15,951	<,001
Liderança Inclusiva	,141	-,428	-,375	-5,544	<,001

Fonte: Elaboração própria

H5: A liderança inclusiva modera a relação entre a pressão de tempo e o desempenho dos colaboradores.

De forma semelhante ao realizado para a hipótese anterior, foi analisada a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho dos colaboradores. O coeficiente de determinação assume que as práticas deste estilo de liderança explicam 9,9% da variação do desempenho dos colaboradores. A liderança inclusiva exerce um efeito positivo, estaticamente significativo, no desempenho dos colaboradores, sendo que uma unidade da variável independente representa um aumento de ,145 na variável dependente (B =,145; p=<,00).

Relativamente ao efeito de moderação, a Tabela 12 demonstra que o modelo explica uma variação de 38,3% no desempenho dos colaboradores (R² = ,383). Contrariamente

ao esperado, a pressão de tempo exerce um efeito positivo, estatisticamente significativo, no desempenho dos colaboradores ($B = ,465$; $p = ,004$), assim como a liderança inclusiva ($B = ,507$; $p = <,001$). Assim sendo, a interação “liderança inclusiva * pressão de tempo” reflete um impacto negativo, estatisticamente significativo no desempenho dos colaboradores ($B = -,102$; $p = ,012$), pelo que não se confirma o efeito de moderação e, por conseguinte, a última hipótese deste estudo.

Table 12- Modelo de Regressão Linear para a Hipótese 5

Variável dependente: Desempenho					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		1,307		2,350	,020
Pressão de Tempo	,383	,465	,843	2,944	,004
Liderança Inclusiva		,507	1,098	3,675	<,001
PT * LI		-,102	-,830	-2,525	,012

Variável dependente: Desempenho					
	R ²	Coef. B	Coef. Beta	t	Sig.
(Constante)		2,951		25,111	<,001
Liderança Inclusiva	,099	,145	,315	4,552	<,001

Variável dependente: Pressão de Tempo					
	R ²	Coef. Beta	t	Sig.	
(Constante)			20,386	<,001	
Liderança Inclusiva	,126	-,356	-5,217	<,001	

Fonte: Elaboração própria

4.6. Discussão dos Resultados

Tal como evidenciado pelos resultados obtidos a partir do Coeficiente de Pearson e do Modelo de Regressão Linear, conclui-se que, contrariamente ao demonstrado por estudos prévios, a pressão de tempo não exerce uma relação negativa e estatisticamente significativa no desempenho dos colaboradores. Deste modo, não foi possível confirmar-

se a primeira hipótese de investigação que, em linha com Bakker & Wang (2020), postulava que a tensão proveniente de situações de pressão de tempo leva a uma diminuição da capacidade de autorregulação dos colaboradores, bem como a um desenvolvimento de comportamentos prejudiciais no local de trabalho, comprometendo o seu desempenho. Com base no MERT, a pressão de tempo enquanto exigência do trabalho está associada à fadiga, *stress* e exaustão emocional (Demerouti et al. 2001), sendo que uma exposição contínua e recorrente a estes fatores negativos pode ameaçar o bem-estar dos colaboradores e propiciar o diagnóstico de *burnout*, sobretudo quando os recursos do trabalho não são suficientes para fazer face a estas exigências (Demerouti et al. 2001).

Uma possível interpretação destes resultados pode estar relacionada com as características sociodemográficas da amostra, nomeadamente com o facto de ser maioritariamente jovem e não apresentar responsabilidades familiares significativas. De acordo com a literatura, a perceção de escassez de tempo está associada com a distribuição do “tempo disponível” para a realização de tarefas domésticas e responsabilidades parentais (Szollos, 2009). Deste modo, os participantes, por não enfrentarem ainda responsabilidades familiares vincadas, podem não sentir-se tão acelerados na sua vida pessoal e, desta forma, não interpretarem a pressão de tempo no seu local de trabalho como um fator disruptivo que prejudica o seu desempenho. Esta menor sobrecarga global poder atenuar os efeitos negativos da pressão de tempo e contribuir para explicar a ausência de suporte empírico da nossa hipótese.

Observou-se efetivamente uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a pressão de tempo e a intenção de saída dos colaboradores, tal como se defendia na segunda hipótese de investigação. Os participantes que revelaram maiores níveis de

pressão de tempo no seu local de trabalho, também demonstraram uma maior intenção em procurar outro emprego. Estes resultados demonstram-se em concordância com Collie (2022) que destacou que, enquanto exigência do trabalho, a pressão de tempo está positivamente associada à intenção de saída dos colaboradores. Neste sentido, destaca-se a importância de um ambiente organizacional positivo, onde não haja a prevalência da tensão, frustração ou *stress* dos colaboradores (Jiang et al., 2024).

Relativamente aos efeitos da intenção de saída dos colaboradores no seu desempenho, destacou-se uma relação negativa, entre as variáveis, embora não sendo estatisticamente significativa. Tal como sublinham Nuhn et al. (2017), mesmo quando não há a ocorrência de uma saída efetiva da organização, a intenção de deixar o atual emprego compromete o desempenho dos colaboradores, promovendo a adoção de comportamentos prejudiciais à concretização dos objetivos (Otache & Inekwe, 2022). Embora não se tenha confirmado a terceira hipótese desta investigação, estudos prévios indicam o impacto negativo da intenção de saída no desempenho. Estes resultados podem porventura estar relacionados com a amostra ser predominantemente do género feminino que de acordo com McCarthy et al. (2020), tende a apresentar menor propensão a deixar o local de trabalho. A média de resposta dos participantes relativamente à escala de intenção de saída situou-se ligeiramente acima do ponto médio teórico (3,01), revelando que a opção de deixar o atual emprego não é completamente rejeitada, mas também não há evidência de um desejo forte. Deste modo, estes resultados podem ser uma possível justificação para não haver uma relação estatisticamente significativa entre a intenção de saída e o desempenho dos colaboradores, dado que os participantes não demonstram uma vontade acentuada em deixar a organização.

No que concerne ao efeito moderador do estilo de liderança inclusiva, destacam-se, em primeiro lugar, as relações negativas e estatisticamente significativas entre a liderança inclusiva e a pressão de tempo e a intenção de saída dos colaboradores. Neste sentido, comprova-se que a presença de líderes inclusivos atenua os efeitos negativos da pressão de tempo, atuando, também, como uma barreira à saída dos colaboradores. Tal como evidenciado por Ye et al. (2019), a liderança inclusiva tem uma ação fundamental na construção de percepções positivas dos colaboradores face às exigências do trabalho (no caso, a pressão de tempo), permitindo uma reação mais favorável a situações de elevado *stress* (Mangi et al., 2024). Em consonância com Lin et al. (2021), líderes inclusivos incentivam a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão e valorizam um ambiente organizacional de constante aprendizagem. Desta forma, os colaboradores sentem que o desenvolvimento das suas competências é tido em consideração pelos seus supervisores e que o seu contributo para a tomada de decisão é relevante, atuando como catalisadores para a sua motivação intrínseca. Assim justifica-se a correlação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança inclusiva e o desempenho.

Contudo não foi possível confirmar a ação moderadora da liderança inclusiva defendida por esta investigação. Não foi verificada uma alteração estatisticamente significativa dos efeitos da pressão de tempo na intenção de saída, mesmo na presença de líderes inclusivos, assim como se apresentava na quarta hipótese. No mesmo sentido, a liderança inclusiva não revelou uma redução dos efeitos negativos da pressão de tempo no desempenho dos colaboradores tal como se esperava na quinta hipótese de investigação. Uma provável explicação para estes resultados prende-se com a reduzida antiguidade dos participantes na organização. Estudos anteriores indicam que as

percepções e interpretações dos colaboradores face ao contexto organizacional variam ao longo do tempo em que se encontram na organização (English et al., 2010), e que existe uma relação entre a antiguidade de colaboradores e o seu comprometimento organizacional (Lee et al., 2016), pelo que é compreensível que, no nosso estudo, dado que a maioria da amostra se encontra há menos de um ano na organização atual, ainda não tenha estabelecido uma relação sólida de confiança com os seus líderes. Assim, é possível que os líderes inclusivos ainda não tenham tido tempo suficiente para conseguirem fomentar nos colaboradores um sentimento de pertença à organização, e demonstrar comportamentos de abertura, acessibilidade e disponibilidade, elementos essenciais para que os colaboradores percecionem o impacto positivo deste estilo de liderança (Ye et al., 2019). Neste sentido, os participantes podem não reconhecer, nesta fase inicial da relação laboral, a influência da liderança inclusiva na mitigação dos efeitos da pressão de tempo sobre o seu desempenho e intenção de saída.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões Gerais e Contribuições

A presente investigação teve como objetivo analisar de que forma a pressão de tempo impacta tanto o desempenho dos colaboradores como a sua intenção de saída da organização, e compreender o papel moderador de liderança inclusiva naquelas duas relações.

Os resultados obtidos revelaram que, contrariamente à literatura, a pressão de tempo não evidenciou qualquer relação com os níveis de desempenho dos colaboradores. Os participantes que demonstraram maior nível de pressão de tempo no seu local de trabalho

confirmam, também, uma maior intenção em abandonar a organização e revelam menor percepção do estilo de liderança inclusiva. Estes resultados corroboram que a pressão de tempo enquanto uma exigência do contexto de trabalho pode levar a situações de exaustão emocional, conduzindo a uma maior intenção em trocar de organização (Jiang et al., 2024).

O papel moderador da liderança inclusiva na relação entre a pressão de tempo e a intenção de saída não demonstrou evidência estatística, o que permite concluir que a pressão de tempo conduz à intenção de saída dos colaboradores, independentemente de haver líderes inclusivos na organização. Estes resultados contrariam as evidências de Mangi et al. (2024) que demonstraram que líderes inclusivos conseguem moldar as interpretações dos colaboradores, relativamente à pressão de tempo, de forma menos negativa, contribuindo para uma menor intenção de saída da organização.

Esta investigação contribui para confirmar a importância da acessibilidade e abertura dos líderes, bem como o valor da construção de boas relações entre líderes e colaboradores, para o incremento de um ambiente organizacional inclusivo e positivo, dado que se revelam relações positivas, e estatisticamente significativas, entre a percepção de liderança inclusiva e o desempenho. Neste sentido, demonstrou-se uma associação negativa entre a intenção de saída dos colaboradores e a liderança inclusiva, reforçando que a presença de líderes inclusivos contribui favoravelmente para o cultivo de sentimentos de pertença perante a organização, atenuando a intenção de saída dos colaboradores.

A presente investigação realça algumas implicações práticas que se deverão ter em consideração no contexto organizacional. Deste modo, aconselha-se a implementação de

ações baseadas na teoria MERT, permitindo à Gestão de Recursos Humanos compreender os fatores que afetam o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, ajustando as exigências do trabalho e melhorando os recursos disponíveis (Kunzelmann & Rigotti 2020). O desenvolvimento de estratégias que fomentem a potencialização de capacidades de resiliência deve ser uma ação a ter em conta, dado que o estímulo da resiliência no local de trabalho permite aos colaboradores uma maior gestão emocional, sobretudo em ambientes com elevados níveis de pressão de tempo (Robertson et al., 2015). Sublinha-se também a pertinência da concretização de diagnósticos de clima nas organizações. Desta forma, cabe à Gestão de Recursos Humanos analisar as perceções dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional, de modo a definir estratégias de atuação que possam minimizar a intenção de saída dos colaboradores (Sabiú et al., 2019).

5.2. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Uma primeira limitação desta investigação relaciona-se com a impossibilidade de generalização dos resultados em virtude de a amostra ter sido por conveniência e estar limitada a profissionais de um único contexto cultural. Acresce que não foi questionada a profissão dos participantes, pelo que desconhecemos se a amostra é composta por participantes cujas profissões não têm, em teoria, uma forte pressão de tempo, como aconteceria com profissionais de saúde (sobretudo cirurgiões ou paramédicos), auditores, profissionais de comunicação, ou professores universitários. Deste modo, seria possível obter conclusões mais concretas e reais, relativamente aos efeitos da pressão de tempo no desempenho dos colaboradores.

Uma segunda limitação pode estar relacionada com a grande discrepância relativamente ao género dos participantes, bem como a reduzida antiguidade na

organização. Pressupõe-se que uma grande prevalência do género feminino possa ter sido limitativa, sobretudo no contexto da intenção de saída da organização, uma vez que, tal como referido por Bertelli (2006), McCarthy et al. (2020), pessoas do género feminino tendem a demonstrar menos desejo em deixar o atual emprego. No mesmo sentido, dado que grande parte dos participantes tem uma antiguidade inferior a um ano na organização, podem estar, ainda, em fase de adaptação, influenciando as suas perceções do ambiente e clima organizacionais. Assim, o pouco tempo de vínculo pode limitar certas vivências que desencadeiem uma real intenção de saída da organização.

Relativamente a possíveis sugestões para investigações futuras, aconselha-se a utilização de um método de recolha de dados misto, de forma a não só aplicar questionários, mas também a realizarem-se entrevistas aos participantes. Deste modo seria possível analisar profundamente a temática da pressão de tempo no local de trabalho, de forma a compreender concretamente como os indivíduos percecionam os efeitos da pressão de tempo no seu desempenho e identificar possíveis desigualdades nos *feedbacks* dados. Seria também interessante identificar grupos de participantes onde a influência da pressão de tempo é pontual e comparar com participantes que são alvo de níveis de pressão de tempo crónicos e regulares na sua organização. Seria igualmente relevante a realização de um estudo longitudinal onde se pudesse analisar o impacto proveniente do contacto prolongado com elevados níveis de pressão de tempo Szollos, referido por Baethge et al. (2018), compreendendo de que modo a falta de tempo para o cumprimento de funções pode influenciar, divergentemente, os colaboradores ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2017). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Awan, A., & Tahir, M. (2015). *Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan*. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329-347. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:167085842>
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Bakker, A. B., & Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 241–251. <https://doi.org/10.1037/str0000150>
- Bataineh, K. A. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5), 86. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n5p86>
- Bertelli, A. M. (2006). Determinants of Bureaucratic Turnover Intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235–258. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul003>
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Hong T.M. Bui, H., Pinto, J., Tran, H., Mai, N. T., & Nguyen, T. Q. (2024). Moderators of the relationship between turnover intentions and performance. *Journal of Trade Science*, 12(2), 82-99.. <https://doi.org/10.1108/jts-02-2024-0006>

- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The modeling and assessment of work performance further. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. & Sager, C.E. (1993) A Theory of Performance. In: Schmitt, N. & Borman, W.C., (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 35-70.
- 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.
- Collie, R. J. (2022). Job demands and resources, teachers’ subjective vitality, and turnover intentions: an examination during COVID-19. *Educational Psychology*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/01443410.2022.2036323>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Denovan, A., & Dagnall, N. (2019). Development and Evaluation of the Chronic Time Pressure Inventory. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02717>
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, 29(4), 394–408. <https://doi.org/10.1108/02621711011039187>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange Theory. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 13(2), 641–647. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22010-2>
- Eriksson, A., Jutengren, G., & Dellve, L. (2020). Job demands and functional resources moderating assistant and Registered Nurses’ intention to leave. *Nursing Open*. <https://doi.org/10.1002/nop2.694>
- Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(8), 3794–3803. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-52>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41, 1301–1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Haaland, G., Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2021). The Association between Supervisor Support and Ethical Dilemmas on Nurses' Intention to leave: the Mediating Role of the Meaning of Work. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 286–293. <https://doi.org/10.1111/jonm.13153>.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *The Academy of Management Review*, 9(1), 74–83. <https://doi.org/10.2307/258234>
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2008). Organisational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses. *Health SA Gesondheid*, 13(1), 63–78. <https://doi.org/10.4102/hsag.v13i1.258>
- Jiang, L., Wider, W., Ye, G., Tee, M., Hye, Lee, A., & Cloyd, J. (2024). Exploring the factors of employee turnover intentions in private education institutions in China: a

Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2413915>

Ke, J., Zhang, J., & Zheng, L. (2022). Inclusive Leadership, Workplace Spirituality, and Job Performance in the Public Sector: A Multi-Level Double-Moderated Mediation Model of Leader-Member Exchange and Perceived Dissimilarity. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 672–705. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2069138>

Khan, Z., Soundararajan, V., Wood, G., & Ahammad, M. F. (2020). Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*, 55(2), 100888. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.06.009>

Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2016). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000113>

Kunzelmann, A., & Rigotti, T. (2020). How time pressure is associated with both work engagement and emotional exhaustion: The moderating effects of resilient capabilities at work. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 309–336. <https://doi.org/10.1177/2397002220952741>

Labrague, L. J., & Santos, J. A. A. (2020). COVID-19 Anxiety among Front-line nurses: Predictive Role of Organisational support, Personal Resilience and Social Support. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1653–1661. <https://doi.org/10.1111/jonm.13121>

Lee, J., Chiang, F. F. T., van Esch, E., & Cai, Z. (2016). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178–1207. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194870>

- Lei, G., Zhang, S., & Liu, Z. (2023). The impact of inclusive leadership on task performance: a moderated mediation model of resilience capacity and work meaningfulness. *Baltic Journal of Management*, 19(1), 36–51.. <https://doi.org/10.1108/bjm-01-2023-0029>
- Lim, W. M. (2024). What is quantitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14413582241264622>
- Lin, C.-P., Wang, Y.-M., Liu, N.-T., & Chen, Y.-L. (2021). Assessing turnover intention and the moderation of inclusive leadership: training and educational implications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(2), 1–16. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1974293>
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2020). Employee Turnover Intentions and Job Performance from a Planned change: the Effects of an Organizational Learning Culture and Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An Approach to Employees' Job Performance through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours. *Journal of Business Research*, 140 (140), 361–369. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008110>
- Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>
- Maas, J., Schoch, S., Scholz, U., Rackow, P., Schüler, J., Wegner, M., & Keller, R. (2021). Teachers' perceived time pressure, emotional exhaustion and the role of social support from the school principal. *Social Psychology of Education*, 24(2), 441–464. <https://doi.org/10.1007/s11218-020-09605-8>
- Mangi, T. A., Sun, W., Wali Muhammad Khoso, & Shehla Ambreen. (2024). Time pressure, coping strategies and work engagement: moderation of inclusive leadership. *Management Decision*, 63 (5): 1498–1518.. <https://doi.org/10.1108/md-11-2023-2168>

- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1). <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020). Association of Employee Engagement Factors and Turnover Intention Among the 2015 U.S. Federal Government Workforce. *SAGE Open*, 10(2), 215824402093184. <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
- Moore, D. A., & Tenney, E. R. (2012). Time Pressure, Performance, and Productivity. *Research on Managing Groups and Teams*, 15, 305–326. [https://doi.org/10.1108/s1534-0856\(2012\)0000015015](https://doi.org/10.1108/s1534-0856(2012)0000015015)
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0734371x08315771>
- 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(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nhema, N., & Mutenheri, E. (2016). Factors that influence the turnover intentions of employees in the tourism sector in Zimbabwe. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(12), 158-165.
- Nuhn, H. F. R., Heidenreich, S., & Wald, A. (2017). Performance Outcomes of Turnover Intentions in Temporary Organizations: A Dyadic Study on the Effects at the Individual, Team, and Organizational Level. *European Management Review*, 16(2), 255–271. <https://doi.org/10.1111/emre.12142>
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 25–268. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i10/295>
- Otache, I., & Inekwe, E.-O. I. (2022). The relationship between job satisfaction, turnover intentions and performance of Nigerian polytechnic lecturers with doctorate

degrees. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14 (2), 762–783.
<https://doi.org/10.1108/jarhe-10-2020-0360>

Pahlawan, A., & Wahyuni, P. (2022). The effect of workload and work environment on employee turnover intention mediated by job satisfaction. *Sebelas Maret Business Review*, 7(2), 93-101.

Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 436–457.
<https://doi.org/10.1111/joop.12179>

Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Shipp, A. (2022). Time to leave? The interaction of temporal focus and turnover intentions in explaining voluntary turnover behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 72(1), 297–316.
<https://doi.org/10.1111/apps.12378>

Pourshaban, D., Basurto-Dávila, R., & Shih, M. (2015). Building and Sustaining Strong Public Health Agencies. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21, S80–S90. <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000000311>

Prem, R., Paškvan, M., Kubicek, B., & Korunka, C. (2018). Exploring the ambivalence of time pressure in daily working life. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 35–43. <https://doi.org/10.1037/str0000044>

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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>

Regts, G., Molleman, E., & van de Brake, H. J. (2018). The impact of leader–member exchange on follower performance in light of the larger social network. *Human Relations*, 72(8), 1265–1291. <https://doi.org/10.1177/0018726718806351>

Rostami, A., Gabler, C., & Agnihotri, R. (2019). Under pressure: The pros and cons of putting time pressure on your salesforce. *Journal of Business Research*, 103, 153–162.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.026>

- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69. Emerald. <https://doi.org/10.1108/prr-12-2016-0022>
- Shivangi, S., Chaudhary, N. (2022) Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review. *The Empirical Economics Letters* 21(4),183-204.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625–638. <https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2019). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/jefas-07-2018-0069>
- Song, L., Tsui, A. S., & Law, K. S. (2007). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56–93. <https://doi.org/10.1177/0149206308321544>
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. da S. A. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29(0). <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910>
- Stiglbauer, B. (2018). Differential challenge and hindrance stressor relations with job-related core affect. *International Journal of Stress Management*, 25(S1), 62–80. <https://doi.org/10.1037/str0000076>
- Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure. *Time & Society*, 18(2-3), 332–350. <https://doi.org/10.1177/0961463x09337847>
- Waheed Umrani, W., Alexandre Anatolievich Bachkirov, A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Munwar Hussain Pahi. (2023). Inclusive leadership, employee performance and well-being: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45 (2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2023-0159>

- Verbruggen, M., & van Emmerik, H. (2018). When Staying Is Dissatisfying: Examining When and Why Turnover Cognitions Affect Stayers' Career Satisfaction. *Journal of Management*, 46(4), 530–559. <https://doi.org/10.1177/0149206318801998>
- Wang, Y., Yang, Y., Wang, Y., Su, D., Li, S., Zhang, T., & Li, H. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(4), 688–696. <https://doi.org/10.1111/jonm.12754>
- Windon, S., Cochran, G., Scheer, S., & Rodriguez, M. (2019). Factors affecting turnover intention of Ohio State University extension program assistants. *Journal of Agricultural Education*, 60(3), 109-127. <https://doi.org/10.5032/jae.2019.03109>
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: Roles of Psychological Safety and Thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 11(62). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>

ANEXOS

Anexo I. Questionário

Escala Pressão de Tempo (Denovan & Dagnall, 2019).
Não há horas suficientes no dia.
Tenho tempo suficiente para fazer as coisas que quero (R).
Sinto-me pressionado para conseguir encaixar tudo o que tenho para fazer.
Os dias passam a correr sem que eu consiga fazer tudo.
Estou frequentemente com pressa.
Sinto que tenho controlo sobre como gasto o meu tempo (R).
Deveria ter mais tempo livre para fazer coisas de que gosto.
Preocupo-me com quão bem uso o meu tempo.
Tenho tempo suficiente para me preparar adequadamente para as coisas (R).
Acho que não vou conseguir terminar o trabalho que planeei fazer.
Sinto-me desiludido com a forma como gasto o meu tempo.
O tempo nunca me chega.
Sinto-me apressado para fazer as coisas que tenho de fazer.

Escala Desempenho (Koopmans et al., 2014).
Consigo planear o meu trabalho de modo que seja feito a tempo.
O meu planeamento é bom.
Tenho em mente os resultados que preciso alcançar no meu trabalho.
Sou capaz de separar as questões principais das questões secundárias no trabalho.
Consigo realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.
Assumo responsabilidades extra.
Começo novas tarefas por minha iniciativa, assim que termino as anteriores.
Assumo tarefas de trabalho desafiantes, quando disponíveis.
Esforço-me por manter os meus conhecimentos profissionais atualizados.
Esforço-me por manter as minhas competências profissionais atualizadas.
Arranjo soluções criativas para novos problemas.
Procuro constantemente novos desafios no meu trabalho.
Participo ativamente nas reuniões de trabalho.
Queixo-me de assuntos sem importância no trabalho.
Torno os problemas maiores do que são no trabalho.
Concentro-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez de nos aspetos positivos.

Falo com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
Falo com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

Escala Intenção de Saída (Jacobs & Roodt, 2008).
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.
Não tenciono deixar o meu emprego (R).
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização (R).
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego (R).
Estou ativamente à procura de uma oportunidade para sair da organização.
Dentro de um ano espero estar noutra organização.

Escala Liderança Inclusiva (Carmeli et al., 2010).
No meu local de trabalho, o meu líder ouve as minhas ideias e opiniões.
No meu local de trabalho, o meu líder está atento a novas oportunidades para melhorar os processos de trabalho da minha equipa.
No meu local de trabalho, o meu líder demonstra abertura para discutir, com a equipa, os objetivos desejados e métodos de trabalho para alcançá-los.
No meu local de trabalho, o meu líder disponibiliza-se para me ajudar a encontrar a melhor solução para a resolução de problemas.
No meu local de trabalho, o meu líder é uma 'presença' contínua na minha equipa - alguém que está prontamente disponível.
No meu local de trabalho, o meu líder mostra-se recetivo na discussão de questões sobre desenvolvimento e progressão de carreira.
No meu local de trabalho, o meu líder ouve as minhas sugestões.
No meu local de trabalho, o meu líder encoraja-me a abordá-lo sobre questões emergentes.
No meu local de trabalho, o meu líder está recetivo à discussão de problemas emergentes.

R= Item revertido

Fonte: Elaboração própria.