

Impacto do Gênero na Qualidade da Relação LMX e consequências na percepção de Justiça Organizacional

Mestrado Executivo Avançado em Gestão 2022/2023

Aluna: Cristina Calha Cordeiro (56281)

Orientador: Roba Elbawab

RESUMO

No presente trabalho pretende-se analisar a correlação entre o género e a qualidade da relação entre líder e liderado – teoria LMX - e consequente impacto na percepção de Justiça Organizacional. Os princípios teóricos do presente trabalho serão que a diferença existente entre a percentagem de homens e mulheres em posições de liderança estará influenciada pelo acesso a recursos físicos e psicológicos que irão influenciar oportunidades de progressão na carreira. A qualidade da relação que se estabelece entre líder e liderado vai influenciar a percepção de Justiça Organizacional do colaborador, sendo uma hipótese que as colaboradoras femininas vão perceber maior nível de Justiça Organizacional quando a sua relação com o líder tem maior qualidade.

Palavras chave: LMX, Justiça Organizacional, Igualdade de Género, Gestão, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Gestão de Recursos Humanos, BPO, Contact Center.

Agradecimentos: A todas as pessoas que colaboraram comigo no meu percurso profissional e que não são poucos. Foram excepcionais e estão no meu coração. Aos meus amigos que me acompanharam no meu percurso pessoal, que frequentemente se misturou com o meu percurso profissional – em alturas mais difíceis foi sempre onde recorri e vocês são o meu suporte. Ao meu irmão que foi o meu exemplo e inspiração tantas vezes. À minha Mãe que sempre me incentivou a estudar e sempre me mostrou o seu amor incondicional, sacrificando tanto da sua vida e da sua carreira nesse percurso. É porque existem mulheres como ela que vale a pena lutar pela Igualdade.

RELEVÂNCIA DO TEMA

A relevância do estudo enquadra-se em temas de Igualdade de Género e políticas de Gestão de Recursos Humanos que potenciem maior equilíbrio de géneros em funções de chefia, no que é considerado um objectivo transversal a todos os departamentos. De modo a cumprirem Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, as organizações no futuro terão que adoptar formas de trabalhar que estejam adaptadas a necessidades mais individualizadas e a conseguirem uma adaptação constante a um mundo que se desenvolve a um ritmo mais rápido comparativamente a gerações passadas.

É o momento para ter políticas claras de Igualdade de Género no acesso a posições de gestão. Os temas de Sustentabilidade ganham muita relevância no contexto actual, reforçados pela Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. No relatório lançado pela UN - Progress on the Sustainable Development Goals: The Gender Snapshot 2022 - é claro que os indicadores actuais, embora com sinais positivos, não mostram o progresso necessário para atingir os objectivos propostos para 2030, reforçando a prioridade deste tópico e de o mundo corporativo assumir mais responsabilidades. Se existe uma tendência para reduzir o fosso entre homens e mulheres no acesso à educação, acesso a cultura, distribuição de responsabilidades parentais e tarefas domésticas, não é credível que a maior percentagem de homens em cargos de chefia se relacione unicamente com maior mérito da população masculina em aceder a tais cargos. Do ponto de vista académico é relevante existirem mais estudos que clarifiquem que mecanismos estão então subjacentes e condicionam a progressão laboral das mulheres.

A literatura aponta que é ainda difícil para as mulheres em serem bem sucedidas em assumirem cargos de gestão. Do ponto de vista académico são referidos até *employment ghettos* – guetos laborais - quando as posições de gestão são predominantemente preenchidas por homens (Pinar et al, 2011). Este conceito remete à existência de um grupo segregado que engloba pessoas com características semelhantes. É também assumida a existência de um *glass ceiling* – teto de vidro – conceito que remete a uma barreira que limita a progressão de carreira.

O presente estudo pretende trazer maior clarificação em como o género vai intermediar as expectativas de líder e liderado em relação aos comportamentos que são mais valorizados quando os colaboradores nesta diáde têm géneros diferentes. Perceber melhor como funciona a interação entre colaboradores do género masculino e feminino, será um estímulo para desenvolver programas de Avaliação de Desempenho e de Desenvolvimento de Talento mais inclusivos, que são a base de políticas de progressão de carreira dentro de médias e grandes organizações.

A um nível mais individual, o presente estudo possibilita que um colaborador reflecta sobre a relação que tem com o seu superior hierárquico e/ou com os seus subordinados, de modo a trazer à superfície o que podem ser os seus enviesamentos e desta forma tomar decisões mais conscientes e de melhor qualidade e decidir quanto tempo investir nesta diáde.

REVISÃO DE LITERATURA

Liderança e Leader Member Exchange Theory (LMX)

A liderança tem estado no centro do estudo científico em várias vertentes (psicologia, gestão, política, história, filosofia). Neste âmbito surgiram várias teorias de liderança. Também existem várias definições de líder, e de modo a simplificar a discussão, no presente estudo é assumido o líder como o superior hierárquico, independentemente de definições e conceitos do que é um líder (Rego & Pinha e Cunha, 2016).

Uma das maiores teorias de liderança é denominada Leader-Member Exchange - LMX (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). O princípio desta teoria transaccional é que existe uma relação única entre o líder e os liderados. Um dos pontos mais relevantes da teoria face a outras é que é estabelecida uma relação entre ambos, ao contrário de teorias de liderança que tratam os liderados como recipientes passivos.

De acordo com a teoria LMX, a qualidade da relação entre líder e liderado varia de baixa a elevada. Existem relações de alta qualidade entre o líder com um número mais reduzido de colaboradores que funcionam como assistentes ou conselheiros – o *in group* (Graen, 1976). Os elementos que fazem parte do *in group* recebem mais responsabilidades e oportunidades em oposição aos elementos que fazem parte do *out group* (Northouse, 2010).

As relações LMX de elevada qualidade são as que se baseiam em mútuo respeito, confiança e compromisso. As relações LMX de baixa qualidade são as que se baseiam no contrato formal e nas tarefas que têm que ser cumpridas mediante contrato. Nas relações de elevada qualidade os liderados são favorecidos pelo líder e recebem mais recursos como salário, privilégios, confiança e confidência. Nestas relações de elevada qualidade, os líderes dão aos colaboradores mais autonomia e responsabilidade. As relações de elevada qualidade deverão motivar os liderados a internalizar os objectivos do grupo e do líder. Em contraste, as relações de baixa qualidade serão aquelas que seguem o que está “contratado”, nas quais o liderado vai trabalhar para os objectivos do líder, sem os internalizar como seus próprios objectivos.

Estudos no âmbito de progressão na carreira têm indicado que a relação laboral com os superiores hierárquicos imediatos está relacionada com a progressão na carreira e promoções (Wakabayashi & Graen, 1984; Wakabayashi, Graen, Graen, & Graen, 1988; Scandura & Schriesheim, 1994 citados por Scandura & Lankau, 1996). Tal fará sentido porque como indicado por Scandura & Schriesheim (1994) quando um colaborador tem uma relação LMX de elevada qualidade, terá mais tendência a receber mentoria de carreira, mais responsabilidades e ter mais oportunidades de aprendizagem.

Liden & Maslyn (1998) desenvolveram um modelo que tem como base a teoria LMX mas numa base multidimensional, que engloba o Afecto, a Lealdade, a Contribuição e o Respeito Profissional como dimensões da LMX.

O Afecto compreende o mútuo afecto que os membros da díade têm entre si e que se constrói com base na atracção interpessoal (partilha de crenças, opiniões, estilo de vida). De um modo simples, será a extensão em que líder e liderado apreciam a companhia um do outro.

A Lealdade engloba a extensão em que líder e liderado são leais entre eles. Os autores exemplificam com a extensão em que ambos suportam publicamente as suas acções. A lealdade será um factor que condiciona por exemplo os tipos de tarefas que são confiadas aos liderados.

A Contribuição é percebida como “a percepção da quantidade, direcção e qualidade que cada membro da díade coloca na actividade laboral, de forma a atingir os objectivos mútuos (explícitos ou implícitos)”. É a extensão percebida em que o liderado lida com a responsabilidade e completa tarefas que vão além da sua “obrigação contratual” ou descrição de funções, bem como a percepção da extensão em que o líder fornece recursos e oportunidade para tais tarefas.

O Respeito Profissional é a percepção da extensão na qual cada membro da díade construiu uma reputação de excelência, dentro ou fora da empresa. Esta percepção pode ser baseada em informação sobre esta pessoa, experiência pessoal com esta pessoa, comentários sobre a mesma, prémios e reconhecimento formal que lhe tenham sido atribuídos. O Respeito Profissional pode ser construído mesmo antes de os membros da díade se conhecerem.

Uma relação Mutual - no original *Communal* – é representada por pontuações elevadas nas dimensões Afecto e Lealdade, enquanto que uma relação Accional – no original designado como *Agentic* – é caracterizada por pontuações elevadas nas dimensões Contribuição e Respeito Profissional (Bakan, 1966; Eagly, 1987; Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011 citados por Collins, Burrus & Meyer, 2014). A Relação Mutual é orientada para relações interpessoais e focada no bem estar dos outros (empática, amigável, protectora) e a relação Accional é orientada para a acção e definida por tendências mais assertivas, de autonomia e poder (competitivas, ambíguas, dominadoras).

Leader Member Exchange Theory (LMX) e Género

Um conceito estudado amplamente em Psicologia Social e Cognitiva é o Enviesamento de Similaridade – um enviesamento inconsciente em que as pessoas tendem a sentirem-se mais confortáveis e têm tendência a confiar em outras pessoas que são semelhantes a si. Se considerarmos que pessoas do mesmo género partilham experiências comuns então torna-se bastante viável que esse enviesamento exista e condicione relações entre líder e liderado (Hipótese 1).

Quando alguém avalia outra pessoa de forma mais favorável ou se comporta de maneira mais positiva em relação a outra pessoa como resultado de uma identidade percebida ou outras características compartilhadas, isto é designado como um Enviesamento de Similaridade (Byrne, 1972). Temos tendência, enquanto seres humanos, a fazer julgamentos precipitados sobre se outra pessoa pertence ou não ao mesmo grupo, às vezes com base apenas em informações limitadas, que podem subsequentemente afetar atitudes e comportamentos em relação a essa pessoa (Tajfel, 1970; Tajfel & Turner, 1979; Turner et al., 1979). Favorecer aqueles que pertencem ao próprio grupo versus membros de um grupo externo (ou seja, enviesamento dentro do grupo), bem como enviesamentos de similaridade em geral, é algo explicado pela Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1982) e pela Teoria da Autocategorização (Turner, 1999). Estas duas teorias indicam que as pessoas se categorizam e se identificam em certas dimensões - por exemplo, idade, sexo, raça, profissão, etc. - com o objetivo de ter uma autoidentidade positiva e de pertencer a certos grupos sociais. Quando a pertença a um determinado grupo é então definida, os outros provavelmente são percebidos e avaliados ao longo dessa mesma dimensão - ou seja, como sendo parte do mesmo grupo ou não.

Collins, Burrus & Meyer (2014) descrevem no seu artigo o impacto de experiências de socialização díspares e como estas condicionam homens e mulheres na sua relação com os superiores hierárquicos. Os autores aplicam uma escala com base no modelo de Liden & Maslyn de 1998, mencionado anteriormente neste estudo.

Collins, Burrus & Meyer (2014) sugerem que os colaboradores masculinos e femininos têm uma percepção diferente da relação com os seus líderes. Em relação às dimensões indicadas anteriormente, as colaboradoras femininas parecem valorizar mais a dimensão Mutual (LMX-Afecto e LMX-Lealdade) enquanto ambos os géneros valorizam a dimensão Accional (LMX-Contribuição and LMX-Respeito Profissional). Os autores deixam como sugestão para estudos futuros que é possível que os colaboradores masculinos esperem mais comportamentos accionais dos seus líderes (femininos ou masculinos) enquanto que as colaboradoras femininas possam não esperar comportamentos mutuais dos seus líderes masculinos, mas esperam que líderes femininas os tenham. Esta é uma diferença importante e que pode condicionar o que um colaborador espera de um líder masculino vs um líder feminino. Uma colaboradora mulher tendo uma líder mulher esperaria mais afecto e lealdade, uma hipótese a ser analisada pelo presente estudo (Hipótese 2).

A diferença entre géneros neste ponto também poderá estar relacionada com o papel das mulheres, que historicamente assumem papéis mais protectores em grupos e organizações, incluindo na esfera pessoal. Na esfera profissional existe uma predominância de mulheres em gestão em departamentos que são tradicionalmente mais conotados com *caretaking*, como Recursos Humanos. Comprovando esta visão que ainda existem departamentos mais conotados com um género, no webinar promovido pela UN Women em parceria com a ExecuShe, que agrega dados relacionados com Igualdade de Género, e de acordo com os dados do segundo trimestre de 2022, que englobam 99% das empresas na S&P 500, (índice composto por quinhentos ativos cotados nas bolsas de NYSE ou NASDAQ), 69% de mulheres ocupam a posição de Chief Diversity Officer (CDO) enquanto que 95% de homens ocupam posições de Executive Chairperson. 65% de mulheres são Chief Human Resources Officer (CHRO) enquanto que 93% das posições de Chief Executive Officer (CEO) são ocupadas por homens.

Em linha com esta tendência de ter mulheres mais presentes na liderança de departamentos conotados com *caretaking*, existem estudos que relacionam as dimensões Mutuais e Accionais com a avaliação de desempenho, de acordo com o género do colaborador. Nomeadamente é estudado um efeito de retaliação (*backlash* em inglês) em que as líderes femininas poderão ter consequências negativas por mostrarem comportamentos contrários aos “definidos” no seu papel ou estereótipo enquanto mulheres. Ciancetta & Roch (2021) citam estudos que indicam que as avaliações quantitativas do desempenho de mulheres que exibem comportamentos Accionais não são significativamente distintas das avaliações dos colaboradores masculinos. No entanto as avaliações referentes a agradabilidade reduzem quando existe violação das normas referentes ao estereótipo de género, ou seja, neste caso quando as líderes mulheres demonstram mais comportamentos Accionais ou menos comportamentos Mutuais (e.g., Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Roth et al., 2012; Rudman, 1998; Williams & Tiedens, 2016, citados por Ciancetta & Roch, 2021). Esta tendência também se verifica no caso de recompensas organizacionais (Castilla, 2012, citados por Ciancetta & Roch, 2021) e outras consequências organizacionais como promoção ou aumento de salário (e.g., Heilman et al., 2004; Roth et al., 2012; Rudman, 1998; Williams & Tiedens, 2016, citados por Ciancetta & Roch, 2021). A maior incidência de líderes do género feminino em departamentos mais

conotados com *caretaking* pode assim ser explicada por existir essa “adequação” com o seu papel de género.

Também o paradigma semelhança-atração (Byrne, 1971, citado por Varma & Stroh, 2001) é relevante na questão do desenvolvimento da LMX e na igualdade de género no acesso a posições de gestão. Este paradigma sugere que os indivíduos que partilham certas características estabelecem sinergias positivas e criam relações fortes. Neste estudo surge uma questão interessante – até que ponto o aumento de representatividade de mulheres em posições de gestão vai influenciar as avaliações de desempenho das mesmas? Isto significaria que ser aceite como membro válido de um “grupo” pode influenciar esta avaliação e o aumento de mulheres em cargos de gestão pode nivelar as avaliações de desempenho e eliminar factores de género, reduzindo por exemplo o fosso em departamentos mais conotados com o género feminino e outros mais conotados com o género masculino. Os autores citam Sackett, DuBois, and Noe (1991) e revelam conclusões em que as mulheres têm uma avaliação de desempenho mais baixa do que homens quando são minorias (menos de 20%). Pelo contrário, quando são mais do que 50% do grupo, são avaliadas até de modo mais positivo do que os colaboradores do género masculino. Este ponto poderá ser relevante no que serão políticas de representatividade e diversidade, suportando o que hoje é um dos desafios mais relevantes de departamentos de Recursos Humanos e na Gestão em geral.

Ainda relativamente a estudos sobre a influência do género na qualidade da LMX, Larwood and Blackmore, 1978 (citados por Scandura & Lankau, 1996) reportaram resultados de um estudo que envolvia estudantes masculinos e femininos e sugerem um enviesamento que favorece a ajuda e promoção de membros do seu próprio género. Por outro lado Bell, 1994 (citado por Scandura & Landau, 1996) reportou não existirem diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito a LMX.

Ao definir como hipótese no presente estudo que os colaboradores masculinos vão valorizar mais comportamentos Accionais dos seus líderes, enquanto que as colaboradoras femininas valorizam mais comportamentos Mutuais de líderes femininas versus líderes masculinos, será validado se os estereótipos de género condicionam, na amostra em causa, a qualidade da relação LMX (e consequentes recompensas organizacionais).

Como se desenvolve a LMX

Graen and Scandura, 1987 (citados por Scandura & Landau, 1996) apresentam um modelo em que identificam 3 estágios de desenvolvimento da LMX.

Na *Role Taking Stage*, o respeito na diade entre líder/liderado terá que ser recíproco. O liderado também terá que desenvolver respeito pelo líder para a relação continuar para um nível mais maduro. Na eventualidade dos líderes mostrarem atitudes discriminatórias ou preferência em confiarem mais em membros com base na sua semelhança, tal poderá ter como consequência a redução do nível de respeito dos seus colaboradores.

No *Role Making Stage* o desenvolvimento da relação continua a ser influenciado por factores de diversidade que serão críticos porque a violação da confiança poderá destruir a relação, já que poderá reforçar estereótipos negativos e a expectativa de comportamentos discriminatórios. Uma percepção de resultados diferentes quando os colaboradores têm género diferente pode ser

mais impactante - “tenho os mesmos resultados do que o meu colega mas tenho menos oportunidades e recursos” - comparativamente a quando líder e liderado têm o mesmo género.

O *Role Routinization Stage* emerge quando existe um sentimento de partilha, acordo e mútua dependência entre líder e liderado. Nesta altura existe já um histórico de obrigação mútua entre ambas as partes, com base em rotinas anteriores. Existe um sentimento de confiança: ambas as partes assumiram um compromisso e têm actividades interdependentes. Como indicado por Scandura & Landau (1996), existirá maior probabilidade que os liderados sejam promovidos na medida em que os seus líderes sejam igualmente promovidos. É um processo de mútua influência em que ambas as partes se tornaram interdependentes.

No desenvolvimento da relação LMX emergem conceitos relacionados com as Teorias da Troca Social (Blau, 1964) e a Teoria da Reciprocidade (Gouldner, 1960). De acordo com estas teorias, os indivíduos estabelecem relações com os outros de acordo com as expectativas de retorno face aos investimentos realizados e quando tratados de forma favorável, tendem a responder positivamente ou a retribuir o tratamento favorável.

Os indivíduos podem estabelecer relações de troca financeira ou relações de troca social (Cropanzano & Mitchell, 2005). As relações de troca financeira são transacionais por natureza, sendo as obrigações circunscritas, são relações de troca recíproca em torno do que é estabelecido. Este conceito remete para as trocas entre um líder e liderado quando o liderado está no *out-group* e que como referido anteriormente são as relações que se baseiam nas obrigações contratuais. As relações de troca social são caracterizadas por elevado nível de identificação, lealdade, conexão emocional, suporte mútuo e menos relacionadas com o que cada elemento “deve um ao outro” (Lewicki & Bunker, 1995; 1996; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Organ, 1988, 1990; Rousseau, 1995; citados por Walumbwa, Cropanzano & Hartnell, 2009). Neste conceito de troca social encontramos o que será a natureza de uma relação líder/liderado quando o liderado faz parte do *in-group* e encontramos um fundamento para a importância do estudo do impacto do género na relação líder/liderado: se existe maior tendência que um líder mantenha colaboradores do seu género no seu *in-group*, tal irá contribuir para os guetos laborais anteriormente mencionados e também por perpetuar maior acesso a oportunidades de carreira a esses colaboradores que partilham determinadas características com o seu líder.

Limitações e próximos desenvolvimentos na teoria LMX

A teoria LMX é uma das teorias mais mencionadas na literatura académica, desenvolvida ao longo de décadas e investigada em correlação com dezenas de variáveis organizacionais. Premru & Batistič (2022) elaboraram uma revisão de literatura que combina várias técnicas para entender a evolução dos estudos sobre LMX. Nesta revisão de literatura, os autores mencionam que entre 2010-2017, o foco dos estudos continua a ser a ligação entre a relação LMX e os resultados organizacionais, mas mais focada na vertente de interação social. Curiosamente emerge neste período um tópico periférico como tendo sido mais frequentemente objecto de estudo – um maior foco da literatura sobre LMX relacionada com consequências negativas (liderança abusiva, esgotamento, conflito). Eventualmente estes tópicos emergem como consequência de um mundo mais complexo em que os colaboradores e académicos

estariam mais interessados no equilíbrio entre vida pessoal/vida profissional, mesmo antes da pandemia COVID que alterou significativamente as relações laborais.

Uma das limitações apontadas ao longo do tempo à teoria LMX é que o foco na relação diádica entre líder e liderado falha em não considerar que estas relações ocorrem num contexto mais vasto do ponto de vista social e de pertença de grupo (Hogg & Martin, 2003; Hogg, Martin, & Weeden, 2003 citados por Hogg, Martin, Epitropaki, Mankad, Svensson & Weeden, 2005).

As pessoas fazem comparações sociais e num grupo, essas comparações são feitas tendo como referência as relações líder/liderado dos membros da organização, ou seja, referenciando as relações dos outros membros do grupo com o líder (Martin, Hooper, Arend, Luong, & Sheehan, 2003 citados por Hogg, Martin, Epitropaki, Mankad, Svensson & Weeden, 2005).

A relação entre LMX e outras variáveis é um tópico sujeito a diferentes interpretações e múltiplos estudos. A relação entre LMX e Justiça Organizacional tem sido um foco de interesse na literatura (Premru & Batistič, 2022).

Pillai et al. (1999) citam vários estudos nos quais é investigada a relação entre Justiça Organizacional e LMX (Alexander & Ruderman, 1987; Manogran et al., 1994; Scandura, 1999). Os autores aplicam inquéritos que mostram correlação entre LMX e a percepção de Justiça Organizacional, numa abordagem multi-cultural, que indica como relevantes variáveis como a localização geográfica e/ou a nacionalidade do colaborador.

Ainda no âmbito de estudos que analisam factores demográficos, Wang, Kim & Milne (2017) colocam no seu estudo a hipótese que o género medeia a relação positiva entre LMX e a Justiça Organizacional. No estudo em causa, o inquérito é realizado na indústria de hospitalidade e aplicado a colaboradores de primeira linha que têm interacção directa com os clientes. O estudo revela que quando existe maior qualidade de relação LMX, as colaboradoras do sexo feminino percebem um maior nível de Justiça Organizacional. Uma relação LMX de elevada qualidade é mais valorizada por colaboradoras mulheres do que por colaboradores homens. Neste ponto também é realçado que a indústria em que o estudo foi realizado tem uma maior percentagem de líderes homens comparativamente a mulheres, o que poderá enviesar o estudo ou condicioná-lo à indústria e ou à localização geográfica. No entanto, uma conclusão relevante é que uma melhoria na relação líder/liderado pode encorajar as colaboradoras femininas a perceberem um nível mais elevado de Justiça Organizacional – esta conclusão irá ser validada no presente trabalho (Hipótese 3).

Conceito de Justiça Organizacional

A Justiça Organizacional é a percepção dos funcionários em relação à justiça das políticas da empresa. De acordo com Greenberg (1990) será classificada em Justiça Processual, Justiça Interacional e Justiça Distributiva.

A Justiça Distributiva é a percepção da justiça da distribuição de recursos e remuneração, o que inclui a percepção dos colaboradores em relação a carga laboral, horários, salários, bónus, promoções. As teorias sobre Justiça Distributiva têm como base a Teoria Equitativa de Adams (Adams, 1965) e uma perspectiva de comparação social em que as pessoas mediante os *inputs* que colocam na sua função – esforço, desempenho - esperam determinados resultados ou *outputs*. Mas para determinar se este rácio é justo – entre os *inputs* colocados e os *outputs*

resultantes - as pessoas irão comparar o seu rácio a alguém similar na organização, por exemplo um colega de trabalho. Este conceito é muito interessante no âmbito do estudo em causa, porque o sentimento de equidade resultará da comparação entre os seus próprios rácios e os rácios de outro colaborador. Se o colaborador x ou o conjunto de colaboradores y dão o mesmo contributo à organização em termos de esforço e desempenho, mas têm um bónus mais elevado ou são facilmente mais considerados para promoções, então a pessoa percebe um desequilíbrio no seu rácio de esforço/desempenho e o que resulta do mesmo. É o desequilíbrio no ratio de comparação (quer quando o colaborador percebe que recebe mais *outcomes* comparativamente aos *inputs* ou quando o colaborador percebe menos *outcomes* comparativamente aos *inputs*) que vão desencadear que o colaborador se envolva em actividades que restaurem a equidade percebida.

A Justiça Processual é a percepção que os funcionários têm sobre as políticas de promoção ou avaliação de desempenho. Este ponto avalia se o colaborador percebe como justo o processo de decisão que resulta numa conclusão. Que variáveis podem ser relevantes nesta percepção? De acordo com Leventhal (1980) os processos são considerados como justos se mostrarem consistência, falta de enviesamentos, conterem informação precisa, um sistema de controlo para corrigirem possíveis más decisões, forem representativos e seguirem princípios morais e éticos.

A Justiça Interacional está relacionada com a percepção que os funcionários têm sobre como são tratados pelos seus líderes e/ou pelas pessoas que tomam decisões. Bies e Moag, 1986 (citados por Masterson et al, 2005), levantaram a hipótese que a percepção de justiça dos colaboradores também se baseia no relacionamento interpessoal que recebem durante a execução de um procedimento. O conceito de Justiça Interacional está mais relacionado com a avaliação/percepção de justiça em relação à pessoa directamente envolvida no processo, em oposição à Justiça Processual que estará mais relacionada com a percepção do colaborador em relação à organização.

Às dimensões acima mencionadas é adicionada a Justiça Informativa (Scandura, 1999), que menciona a justiça de como as informações são comunicadas. A Justiça Informativa torna-se relevante no estudo actual porque uma das maiores dificuldades em empresas multinacionais com uma dimensão significativa é exactamente a partilha de informação. A elevada hierarquização de empresas de contact center remete para esse paradigma, em que cada nível de gestão tem que informar o nível abaixo de modo a que a informação chegue a todos os colaboradores, independentemente de existirem mecanismos de informação institucional como emails ou plataformas designadas para potenciar a comunicação com todos os colaboradores.

Justiça Organizacional e Progressão na Carreira

E que impacto tem a Justiça Organizacional em temas de liderança e comportamentos organizacionais e que impacto teria na discussão da igualdade de género em posições de gestão e/ou progressão na carreira?

Se é um facto comprovado que as mulheres têm menos representatividade em cargos de gestão, então será interessante perceber como as mesmas percebem o nível de Justiça Organizacional da sua organização.

O conceito de Justiça Organizacional surge no presente estudo, não apenas para testar a sua correlação com a relação LMX – que condiciona, como mencionado anteriormente, as oportunidades de progressão na carreira – mas também numa perspectiva de que uma colaboradora do género feminino que perceba a sua empresa como adoptando políticas justas irá ter um estímulo adicional para investir no desenvolvimento da sua carreira. O pressuposto é bastante simples: um colaborador que não perceba a sua empresa como justa, irá investir menos na relação com a mesma, ou irá ter mais tendência a desinvestir no seu esforço/desempenho ou a cumprir apenas com obrigações contratuais. Pelo contrário, se o colaborador perceber um alto nível de Justiça Organizacional, tal será um estímulo para se esforçar porque sabe que os seus *inputs* ao nível de desempenho e esforço trarão recompensas.

Obviamente poderá existir um contrabalanço, que significa tal como mencionado anteriormente que um colaborador que percebe um desequilíbrio entre os *inputs* e os *outputs*, vai colocar esforço em restaurar esse equilíbrio. Para o presente estudo é assumido que a grande maioria dos colaboradores não vai realizar este esforço e que as suas percepções de Justiça Organizacional vão condicionar directamente o que percebem como sendo as possibilidades de progressão de carreira na sua empresa e consequentemente o seu envolvimento em acções para potenciar a mesma.

Uma das dimensões da Justiça Organizacional - a Justiça Processual - está directamente conotada com as perspectivas dos colaboradores em relação à sua possibilidade de progressão na carreira. Quando esta justiça é percebida, os colaboradores irão mais facilmente perceber que os benefícios futuros serão alcançados, mesmo diante de resultados negativos a curto prazo (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Em estudos efectuados em diferentes localizações geográficas, a Justiça Processual está mais relacionada com comportamentos organizacionais - como o compromisso - e a Justiça Distributiva mais relacionada com resultados/comportamentos individuais, tal como a satisfação do colaborador. A Justiça Processual também está relacionada com percepção de controlo sobre decisões e prevê a solidariedade entre o grupo de trabalho a longo termo (Greenberg, 1995, citado por Pillai, Scandura & Williams, 1999).

Niehoff and Moorman, 1996 (citados por Pillai, Scandura & Williams, 1999) mencionam que a visão do líder sobre Justiça Organizacional e a sua articulação da mesma têm impacto em como os funcionários percebem as políticas da organização, no que será também uma abordagem a um conceito de liderança transformacional – um conceito que remete para a capacidade de um líder influenciar positivamente o desenvolvimento das pessoas que trabalham consigo.

Relação LMX e Justiça Organizacional

Como pode a relação entre líder e liderado mediar a percepção do colaborador em relação à Justiça Organizacional? É um ponto relevante em organizações que têm milhares de trabalhadores e nas quais a comunicação ao nível de equipas se torna fundamental na percepção se a empresa segue políticas justas ou injustas, nomeadamente na percepção de justiça sobre a percentagem de mulheres que ocupam cargos de gestão numa determinada organização.

A Teoria de Aprendizagem Cognitiva é citada na literatura (Bandura, 1986, citado por Wang, Kim & Milne, 2017) relativamente ao pressuposto que “as sanções negativas para o comportamento do sexo oposto são geralmente mais severas para os homens do que para as mulheres”, ou seja, as mulheres terão mais resiliência face a mensagens negativas, tal como acontece numa relação entre líder e liderado de mais fraca qualidade. Neste âmbito será interessante perceber se existem diferenças entre géneros no que é a sua avaliação de Justiça Organizacional, correlacionando com a qualidade da relação LMX. Ao indicar que uma mulher é mais resiliente a mensagens negativas, estaremos a assumir que uma mulher se contenta com menos? A Hipótese 3 pretende responder a esta questão ao correlacionar a relação LMX com a percepção de Justiça Organizacional, no caso da amostra de colaboradores do género feminino. O pressuposto é bastante simples – se uma colaboradora do género feminino é mais resiliente a mensagens negativas, então não será de esperar correlação entre LMX e Justiça Organizacional ou será de esperar uma menor correlação vs o género masculino.

A oportunidade de expressar a opinião tem correlação positiva com a percepção de justiça e a avaliação por parte dos liderados sobre as competências dos líderes, especialmente quando os liderados têm um baixo nível de controlo de decisões (Tyler, 1986, citado por Pillai, Scandura & Williams, 1999), tal como ocorre no sector de BPO.

Também será claro que a percepção de justiça dos colaboradores estará relacionada com as suas experiências dentro da organização (Cropanzano and Mitchell 2005). Também Cropanzano et al. (2002) concluem que a Justiça Interacional é melhor preditora da relação LMX comparativamente à Justiça Processual, sendo no entanto claro que existem correlações entre estas variáveis.

Walumbwa, Cropanzano & Hartnell (2009) abordam a relação entre as várias dimensões da Justiça Organizacional defendendo um modelo em que a Justiça Distributiva e a Justiça Processual seriam preditoras da identificação com a organização e a Justiça Interacional e a Justiça Informativa preditoras da relação LMX.

Ainda sobre a relação entre LMX e Justiça Organizacional, Scandura (1999) conclui que os membros do *in-group* têm melhor performance se perceberem que o líder foi honesto nos procedimentos, ou que a falta de comunicação efetiva entre líder e liderado sobre temas de justiça organizacional pode retardar o desenvolvimento da relação LMX. Durante a sua pesquisa sobre Justiça Organizacional, Lee (2001) enfatizou o papel fundamental que a comunicação tem na percepção da justiça – os funcionários que têm percepções mais baixas de justiça processual trocam menos informações, ideias e recursos. No estudo de Lee verificam-se correlações entre os colaboradores em relações LMX de baixa qualidade e a sua percepção de Justiça Distributiva e Processual, sendo a sua percepção pior do que os colaboradores que têm relações LMX de elevada qualidade. Lee conclui que a qualidade da relação LMX é mais fortemente preditora da Justiça Processual do que da Justiça Distributiva.

Também Islam, Ali, Ahmer, Yousaf & Umar (2018) mostram num estudo realizado no sector de Hospitalidade que existe correlação entre a relação LMX e a Justiça Organizacional, a intenção de rescindir e o comportamento de cidadania dos colaboradores de uma empresa (no original *citizenship behavior*), num estudo que envolve igualmente o género como mediador entre variáveis. Embora realizado num contexto geográfico e cultural diferente – este estudo recolhe dados de 345 funcionários de primeira linha em hotéis de 5 estrelas no Paquistão – o estudo reforça as correlações amplamente estudadas a nível académico entre a qualidade da

relação LMX e a intenção de deixar a empresa – original em inglês *turn over* - e reforça o género como tendo um papel na relação entre variáveis como a relação LMX e a Justiça Organizacional, concluindo que as colaboradoras do sexo feminino quando percebem uma elevada qualidade na relação LMX tendem a perceber maior justiça e a exibir mais comportamentos que vão além do seu papel ou contrato. Em resumo, os autores encontram diferenças entre género que medeiam a percepção que homens e mulheres têm da relação LMX e que terão consequências em variáveis de comportamento organizacional.

Políticas de Gestão de Talento, LMX e Justiça Organizacional

Reflectindo sobre a relação entre as políticas de Gestão de Talento de uma empresa, a percepção dos colaboradores em relação à justiça das mesmas e o correspondente impacto no engajamento dos colaboradores, os autores O'Connor e Crowley-Henry (2019) apresentam um modelo para relacionar estas três variáveis. Os autores reflectem com base na literatura sobre qual será a política de “inclusão” ideal, relativamente aos colaboradores que serão considerados em processos de recrutamento para cargos superiores. Os autores questionam como será a segmentação ideal dos colaboradores que estarão elegíveis para participar no processo de selecção, bem como o impacto na motivação dos colaboradores são excluídos desse “grupo de talento” identificado.

Uma política de Gestão de Talento Exclusiva (*Exclusive Talent Management* no original) é uma política em que as estratégias, políticas e práticas de Gestão de Recursos humanos identificam e se focam num grupo de colaboradores identificados como tendo talento e que tenham elevados indicadores de desempenho (Lewis and Heckman, 2006 citados por O'Connor & Crowley-Henry, 2019) ou colaboradores com elevado potencial (Gallardo-Gallardo et al. 2013 citados por O'Connor & Crowley-Henry, 2019). No entanto, esta diferenciação entre o potencial talento dos colaboradores pode ser alvo de enviesamento ou com implicações “políticas” e consequentemente impactando o que será a percepção dos colaboradores em relação à justiça dessas práticas.

O estudo destes autores também pretende trazer mais dados para a causalidade das variáveis. Ao contrário do estudo de Masterson et al (2000) que propõe que a percepção de justiça é antecedente da percepção da relação LMX, o modelo de O'Connor e Crowley-Henry (2019) defende que os julgamentos sobre justiça medeiam a relação entre a qualidade da relação LMX e os consequentes comportamentos organizacionais. Medindo a reacção dos colaboradores a sessões de Avaliação de Desempenho, os autores concluem que as reacções positivas de colaboradores que têm também relações de elevada qualidade LMX, parecem depender de como decorrem essas mesmas sessões e dos resultantes julgamentos de justiça.

Independentemente das diversas perspectivas e abordagens em estudos académicos, parece ser conclusão que a interacção líder e liderado é fundamental nas percepções do colaborador sobre tópicos de Justiça Organizacional, seja na sua relação do dia a dia ou em momentos mais institucionais como a Avaliação de Desempenho, e que ambas as variáveis – LMX e Justiça Organizacional – são tópicos que irão influenciar comportamentos organizacionais e mediar oportunidades de progressão na carreira.

CONTEXTO INDÚSTRIA CONTACT CENTER

A recolha de dados foi efectuada em duas empresas de BPO, tradicionalmente conhecidas como Call Centers ou Contact Centers. A amostra possível foi de 100 inquéritos, respondidos por colaboradores afectos a Operações, sejam agentes (que constituem a maior percentagem da amostra) como gestores de equipas de primeira, segunda e terceira linha e Directores.

A indústria de Contact Centers não tem sido alheia à necessidade de aumentar o ratio de mulheres em posições de liderança. É uma indústria altamente hierarquizada, em que os ratios de manager vs nº de reportes directos varia do topo para baixo. Um gestor de primeira linha – normalmente designado como supervisor – gere ratios de 15 agentes, enquanto um gestor de segunda linha terá 5 a 7 reportes directos. Um gestor de terceira linha geralmente vai gerir entre 3 a 4 reportes directos. Obviamente tudo dependerá da complexidade da operação gerida, sendo que tendencialmente os ratios tendem a alinhar-se ao nível da estatística geral da empresa.

Nesta indústria, tal como em outras, é uma preocupação ter um equilíbrio na percentagem de géneros nos vários departamentos ou na empresa no geral. A amostra para o inquérito foi recolhida num departamento específico – departamento de Operações – e é esperado encontrar algumas divergências significativas, considerando que esta área de acção está altamente conotada com uma dimensão Accional, conotada com acção e resultados e com liderança masculina.

Sobre questões que possam impactar os resultados dos inquéritos:

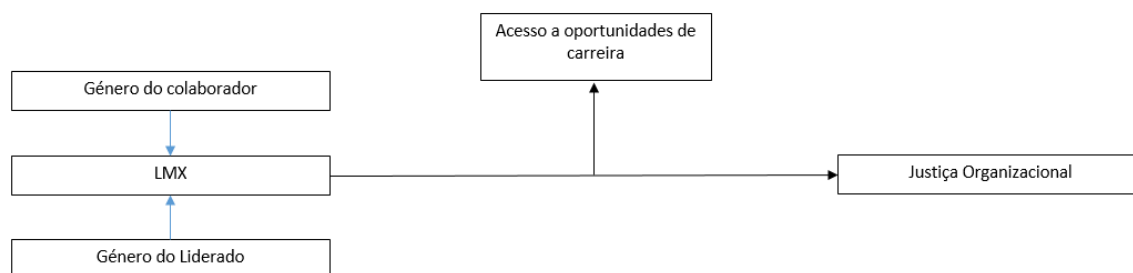
Em relação a questões salariais, em primeira e segunda linha de gestão não existirão diferenças salariais significativas dentro da mesma função - os escalões estão definidos – existindo possibilidade de maior variação em cargos médios/elevados, relacionados com políticas de retenção de talento ou contratação externa de talento.

Quanto a horários, as diferenças que existem serão entre operações dependendo do horário de funcionamento da mesma. Dentro de cada operação existem diferenças de horários entre colaboradores na mesma função, que estarão tendencialmente relacionadas com excepções decorrentes de políticas de recursos humanos e mediante pedido do trabalhador. Estas excepções de horário poderão por exemplo ser requeridas devido a questões de saúde ou existência de filhos menores.

Nas empresas em causa, o processo de Avaliação de Desempenho formal remete para sessões de feedback individuais. Existe um modelo em que o líder avalia o liderado mensalmente e regista o resultado e plano de acção de desenvolvimento numa plataforma oficial da empresa. Com base nesse processo contínuo resulta uma avaliação formal de desempenho com frequência semestral ou anual.

HIPÓTESES PARA O ESTUDO

Segue o resumo do modelo e hipóteses testadas:



Hipótese 1: O nível de qualidade da relação LMX vai variar de acordo com a diferença de gêneros, sendo mais forte quando líder e liderado são do mesmo gênero.

Hipótese 2: Os colaboradores masculinos valorizam mais comportamentos Accionais dos seus líderes (femininos ou masculinos) enquanto que as colaboradoras femininas valorizam mais comportamentos Mutuais de líderes femininas vs líderes masculinos.

Hipótese 3: Níveis mais elevados de Justiça Organizacional são percebidos nas colaboradoras do sexo feminino quando existem relações LMX de maior qualidade.

AMOSTRA E PROCEDIMENTO

LMX - o questionário utilizado para medir as quatro dimensões do modelo de Liden e Maslyn (1998) é similar ao utilizado no estudo original e compreende 11 itens nos quais os colaboradores avaliam a relação com o seu superior hierárquico e uma questão adicional sobre a dimensão Contribuição. A escala utilizada varia de 1 a 5, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Justiça Organizacional - os colaboradores entrevistados têm nacionalidades diferentes, mas foi tomada a decisão de manter a escala em inglês, já que todos terão que ter mínimo B2 de Inglês como idioma secundário, tal como especificado na descrição de perfil utilizada pelo Recrutamento. A escala utilizada foi a mencionada em vários artigos da literatura, adaptação do inquérito de Colquitt 2001, utilizando a escala Likert de 1 a 5, correspondendo 1 a “Nunca” e 5 a “Sempre” (adaptado de Omar, Salessia, Vaamondea & Urteaga, 2018).

RESULTADOS

Os dados foram analisados recorrendo a SPSS, usando estatísticas descritivas, T-test, e o coeficiente de correlação de Pearson.

61% das respostas foram de colaboradores que desempenham funções de Agentes de Apoio ao Cliente, as restantes distribuídas por funções de Gestão (primeira, segunda e terceira linha e directores).

Em relação ao gênero dos respondentes, 49 são do sexo feminino, 48 do sexo masculino e 3 preferiram não responder. 59% dos colaboradores são geridos por colaboradoras do gênero

feminino, o que é uma diferença em relação ao que poderia ser expectável tendo em consideração a discussão da percentagem de mulheres em cargos de chefia. No entanto, em posições mais elevadas a tendência inverte-se. Das 39 respostas obtidas em cargos de Gestão, 22 são geridos por homens (56%).

A média geral da escala LMX difere de acordo com a função, sendo 4.04 para Agentes. Nas funções de Management (Gestor de Primeira, Segunda e Terceira Linha + Director) a média ponderada foi de 4.21.

As tabelas abaixo mostram a distribuição de resultados (média, nº de respostas e desvio padrão) de acordo com o género do colaborador (Tabela i) e com o género do líder (Tabela ii).

LMX

Your gender?	Média	N	Erro Desvio
Female	4,2159863946	49	,63165859698
Male	4,0620265152	48	,83921442765
Prefer not to say	3,0000000000	3	,92796072714
Total	4,1056060606	100	,76759053875

Tabela i. Comparação de médias entre género do colaborador e LMX

LMX

Gender of your manager?	Média	N	Erro Desvio
Female	4,1567796610	59	,78159576575
Male	4,0319660015	41	,75036246253
Total	4,1056060606	100	,76759053875

Tabela ii. Comparação de médias entre género do líder e LMX

Relativamente à primeira hipótese operacional (Hipótese 1) de facto verificou-se que a média das respostas relativamente à relação LMX é superior quando o género do colaborador e do líder são semelhantes.

Género do colaborador	Género do líder	N	Média	Desvio Padrão
Feminino	Feminino	27	4,36	,50
	Masculino	22	4,04	,74
Masculino	Feminino	30	4,03	,94
	Masculino	18	4,12	,66

Tabela iii. Comparação de médias e desvio padrão entre género do Líder, género do Liderado e LMX

Da amostra recolhida de 100 respostas, o género de 45 colaboradores coincide com o género do seu líder. Em SPSS foi utilizado o teste T para comparar a media de resultados quando o género entre líder e liderado coincide e quando não coincide. A hipótese nula para a diferença entre os grupos da população foi definida como zero. Os resultados mostram que $p = ,018$, com uma Significância bilateral de ,05 o que significa que existem diferenças significativas nas respostas à escala LMX quando os géneros não são idênticos entre líder e liderado (Anexo 2).

Relativamente à Hipótese 2 não se verifica que um colaborador masculino valorize mais comportamentos Accionais dos seus lideres, pelo contrário a dimensão Mutual aparece mais

valorizada. No entanto as colaboradoras femininas valorizam mais comportamentos Mutuais de líderes femininas (Média 4,41) comparativamente aos líderes masculinos (Média 4,06).

Género do colaborador	Género do líder	N	Média Mutua	Média Accional
Feminino	Feminino	27	4,41	4,30
	Masculino	22	4,06	4,02
Masculino	Feminino	30	4,14	3,91
	Masculino	18	4,17	4,08

Tabela iv. Comparação entre género e dimensões Actuais e Mutuais

Aplicando o teste T apenas à população de colaboradoras femininas que responderam ao inquérito (N=49) e verificando a diferença entre a média nas respostas referentes à dimensão Mutua (Afecto e Lealdade) verifica-se que $p = ,163$, portanto a variação nas respostas não é significativa. A significância bilateral é ,061 o que suporta que o género do líder não condiciona a avaliação que uma colaboradora feminina faz da relação com o seu superior hierárquico, relativamente às dimensões mutuais.

A hipótese 2 não foi verificada.

Relativamente à hipótese 3: Níveis mais elevados de Justiça Organizacional (JO) são percebidos nas colaboradoras do sexo feminino quando existem relações LMX de maior qualidade, foi analisada a correlação de Pearson entre ambas as dimensões LMX e JO na amostra de respondentes do sexo feminino. A análise mostra que existe uma correlação significativa entre as duas variáveis (N=49, $r = .475$, $p < 0.01$). Ou seja, quanto maior a avaliação na escala LMX, também maior é a avaliação nas dimensões de Justiça Organizacional, sendo que o inverso também se verifica – se a avaliação da relação LMX é de menor qualidade também a colaboradora avalia menos favoravelmente os indicadores de Justiça Organizacional.

Para o grupo de colaboradoras femininas e verificando a correlação entre LMX e as 4 dimensões de Justiça Organizacional – Justiça Distributiva, Justiça Processual, Justiça Interpessoal e Justiça Informativa observa-se que a maior correlação é entre LMX e Justiça Informativa (N=49, $r = .417$, $p = 0.003$) e LMX e Justiça Distributiva (N=49, $r = .416$, $p = 0.003$).

Entre as dimensões de Justiça Organizacional verifica-se elevada correlação entre Justiça Distributiva e a Justiça Processual (N=49, $r = .669$, $p < 0.01$) e entre Justiça Informativa e a Justiça Interpessoal. (N=49, $r = .669$, $p < 0.01$).

		Correlações				
		LMX	Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Interpessoal	Justiça Informativa
LMX	Correlação de Pearson	1	,416**	,319*	,356*	,417**
	Sig. (2 extremidades)		,003	,025	,012	,003
	N	49	49	49	49	49
Justiça Distributiva	Correlação de Pearson	,416**	1	,669**	,379**	,409**
	Sig. (2 extremidades)	,003		<,001	,007	,004
	N	49	49	49	49	49
Justiça Processual	Correlação de Pearson	,319*	,669**	1	,485**	,597**
	Sig. (2 extremidades)	,025	<,001		<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49
Justiça Interpessoal	Correlação de Pearson	,356*	,379**	,485**	1	,669**
	Sig. (2 extremidades)	,012	,007	<,001		<,001
	N	49	49	49	49	49
Justiça Informativa	Correlação de Pearson	,417**	,409**	,597**	,669**	1
	Sig. (2 extremidades)	,003	,004	<,001	<,001	
	N	49	49	49	49	49

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

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

Tabela v. Correlação entre LMX e dimensões de Justiça Organizacional

Verificando as médias das respostas às dimensões de Justiça Organizacional e relativamente à amostra total (colaboradores masculinos e femininos), observa-se que no geral os colaboradores avaliam de modo mais negativo as dimensões Justiça Distributiva e Justiça Processual, comparativamente às dimensões de Justiça Interpessoal e Justiça Informativa (N=97).

Género do colaborador	Feminino		Masculino	
Género do líder	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
LMX	4,36	4,04	4,03	4,12
Justiça Organizacional	4,07	3,80	3,80	3,75
Justiça Distributiva	3,66	3,33	3,26	3,32
Justiça Processual	3,85	3,53	3,56	3,36
Justiça Interpessoal	4,56	4,35	4,37	4,42
Justiça Informativa	4,22	3,99	4,01	3,90

Tabela vi. Média entre LMX e dimensões de Justiça Organizacional

Segue uma tabela comparativa das médias, desvio padrão, correlação de Pearson e significância, com a separação da amostra de acordo com o género do colaborador/respondente (N=97). A intenção será entender se existe uma variância de acordo com o género do respondente. Na amostra de respondentes do género masculino não existe correlação entre Justiça Distributiva e LMX, Justiça Distributiva e Justiça Interpessoal e Justiça Distributiva e Justiça Informativa.

A correlação entre LMX e Justiça Organizacional é significativa seja o género do colaborador feminino ou masculino, mas parece estar relacionada com diferentes dimensões, sendo a Justiça Informativa a que tem correlação mais forte no caso do género masculino (N=48, = .604, $p < 0.01$). A correlação entre variáveis é mais forte no geral nos colaboradores do género masculino, vs colaboradores do género feminino.

Ou seja, embora a Hipótese 3 seja comprovada, será um padrão para todos os colaboradores e ainda com correlação mais forte no caso de colaboradores do género masculino.

Variável Dependente	Género do colaborador	Média	Desv Padrão	A	B	C	D	E
LMX (A)	Feminino	4,22	0,63					
	Masculino	4,06	0,84					
Justiça Organizacional (B)	Feminino	3,95	0,66	,475**				
	Masculino	3,78	0,64	,564**				
Justiça Distributiva (C)	Feminino	3,51	1,06	,416**	,809**			
	Masculino	3,28	1,12	0,062	,572**			
Justiça Processual (D)	Feminino	3,70	0,72	,319*	,853**	,669**		
	Masculino	3,49	0,83	,538**	,774**	,319*		
Justiça Interpessoal (E)	Feminino	4,46	0,64	,356*	,742**	,379**	,485**	
	Masculino	4,39	0,84	,424**	,617**	-0,016	0,258	
Justiça Informativa (F)	Feminino	4,12	0,85	,417**	,811**	,409**	,597**	,669**
	Masculino	3,97	0,96	,604**	,804**	0,107	,613**	,573**

Tabela vii. Média, Desvio Padrão e Correlação entre LMX e dimensões de Justiça Organizacional de acordo com o género

DISCUSSÃO

Os resultados acima mostram uma correlação entre a relação LMX consoante o género do líder/liderado – a correlação é mais forte quando os géneros coincidem. Os resultados confirmam o enviesamento de similaridade mencionado na revisão da literatura.

No estudo em causa não encontramos diferenças significativas entre o que colaboradores esperam de comportamentos Accionais ou Mutuais dos seus líderes, tendo como variáveis dependentes o género do colaborador e o género do líder. Fica por comprovar se existem de facto dimensões mais valorizadas do que outras quando os géneros coincidem, ou se se trata de um mero enviesamento de similaridade em que cada género tende a dar pontuações mais elevadas quando o seu líder partilha semelhanças demográficas. No estudo em causa não foram consideradas dimensões como idade, duração da relação com o líder, antiguidade na empresa (alguns destes dados foram recolhidos mas não utilizados para os resultados por não constarem nas hipóteses levantadas). Também como indicado, a amostra foi recolhida em departamentos de Operações, que teoricamente estarão mais conotados com valorização de dimensão Accional. É interessante em estudos futuros continuar a explorar as variáveis que influenciam a relação LMX, de modo a existir uma visão mais clara e decisões mais consistentes de como distribuir colaboradores por equipas e como potenciar avaliações de maior qualidade na diáde líder e liderado.

Embora não se tenham verificado as hipóteses relativamente às dimensões Mutuais e Accionais vs género, e numa perspectiva de desenvolvimento de líderes, seria no futuro interessante aprofundar qual a viabilidade e facilidade de treinar comportamentos Accionais e Mutuais em líderes. Se é assumido na literatura que a relação líder/liderado medeia a progressão na carreira e variáveis tão relevantes no âmbito das organizações como a intenção de sair, a satisfação laboral e o compromisso organizacional, então é extremamente relevante ter uma melhor percepção de como construir relações LMX de maior qualidade tendo em conta estas duas dimensões e a possibilidade de treiná-las.

Existe um padrão para todos os colaboradores, independentemente do género – quanto maior a relação LMX maior a percepção de Justiça Organizacional. Também se verifica que esta correlação é maior nos colaboradores do género masculino. Será que as colaboradoras do género feminino se contentam mesmo com mesmo? Os resultados parecem indicar que a correlação é menor, ainda assim significativa. Ou seja, as mulheres de facto têm uma avaliação da sua empresa como mais justa quando têm uma relação de maior qualidade com o seu superior hierárquico. Mas ainda assim, no caso dos colaboradores do género masculino, a relação é mais significativa. Em colaboradoras femininas, como é que conseguiremos aumentar a correlação da LMX com a Justiça Organizacional?

Analisando os resultados por dimensões de Justiça Organizacional:

No estudo em causa, as médias de avaliação da Justiça Interpessoal e Justiça Informativa são elevadas, quer na avaliação de colaboradores do género masculino como feminino. A Justiça Distributiva e Processual têm uma média inferior, o que sugere que os colaboradores de BPO percebem estas duas dimensões de Justiça como mais fracas nas suas organizações.

No geral, a correlação entre Justiça Organizacional e a relação é LMX é elevada, o que poderá sugerir que reforçando ou utilizando a gestão intermédia como um veículo de comunicação e promoção das políticas da empresa ao nível de distribuição de recursos e processos, tal poderá influenciar positivamente as médias de avaliação de Justiça Organizacional.

Também será relevante será no futuro perceber se os colaboradores que percebem menos Justiça Organizacional também farão menos esforço em participar do *in-group*? Ou participar do *in-group* potencia que estes colaboradores também percebam um maior nível de Justiça Organizacional? A causalidade de ambas as variáveis permanece como um ponto a explicar.

Sobre o processo de amostragem do presente estudo - para fundamentar as hipóteses 2 e 3 seria mais significativo recorrer a uma amostra maior, já que estas hipóteses se baseavam em grupos distintos dentro da amostra (género). De futuro sugere-se replicar o estudo mas com uma amostra superior.

CONCLUSÃO

No âmbito deste estudo foi abordada uma das mais influentes teorias de liderança – a teoria *Leader Member Exchange* – e como esta relação pode variar entre elementos de géneros diferentes, bem como pode influenciar a percepção de Justiça Organizacional do colaborador.

O pressuposto foi que os enviesamentos que são estabelecidos na relação entre líder e liderado vão tendencialmente existir, sendo que conhecê-los poderá ser benéfico na construção de relações mais equilibradas, que possam potenciar acesso a mais recursos e oportunidades. A teoria LMX foi escolhida por não ser uma teoria estática e por assumir uma diade em que liderado influencia líder e o líder influencia o liderado.

Foi comprovado que existe uma tendência para perceber a relação LMX como de maior qualidade quando o colaborador tem o mesmo género do seu líder. Foi também comprovada a relação LMX com Justiça Organizacional e mais especificamente que colaboradoras do sexo feminino têm uma percepção mais positiva de Justiça Organizacional quando as relações LMX são de maior qualidade.

Na perspectiva de sugestões para modelos de governança e com base nos resultados do presente estudo, os seguintes aspectos são relevantes em termos de boas práticas que irão potenciar um maior equilíbrio de géneros em posições de gestão:

- i. Se de facto existe uma tendência para que cargos de gestão sejam ocupados por elementos do género masculino (como indicam os relatórios e dados estatísticos), e existe maior tendência que líderes homens tenham mais colaboradores do género masculino no seu *in-group* (a correlação LMX é superior quando líder e liderado partilham o mesmo género), este será um factor que condiciona de facto a promoção de mulheres para cargos de gestão.
- ii. Líderes e liderados devem de conhecer e assumir o que poderão ser enviesamentos que existem na díade LMX quando os géneros são diferentes. Significa que no que diz respeito a processos de Avaliação de Desempenho, deverá existir maior discussão sobre o que poderão ser enviesamentos e variáveis que podem influenciar o processo, de modo a ter um sistema justo, que potencie o desenvolvimento dos colaboradores e que possa reduzir a discrepância de percentagem de homens e mulheres em cargos de gestão.
- iii. Na perspectiva do estudo em causa sugere-se um modelo de Avaliação de Desempenho que possa ser mais “inclusivo” do que “exclusivo” de modo a não criar uma pool de talento que possa já estar condicionada na origem, por incluir colaboradores que partilham características demográficas e ideologias com o seu líder. Também se sugere incluir programas no plano de desenvolvimento ou formação dos colaboradores, que tenham como objectivo reduzir e reconhecer enviesamentos na tomada de decisão, nomeadamente enviesamentos de similaridade.
- iv. Na diferença de representatividade de mulheres em cargos de gestão, a adopção de quotas de integração de mulheres em quadros superiores surge como uma solução. Se é um facto que existe um enviesamento de similaridade e que essa tendência será mais ou menos inconsciente, então terá que ser tornada consciente através de mecanismos que promovam que mais elementos do género feminino ocupem cargos de chefia, de modo a não perpetuar os padrões de promoção de pessoas “semelhantes” ou que partilhem as mesmas características que o líder.
- v. Deverá existir um investimento na relação LMX, sobretudo nos estágios *Role Taking* and *Role Making* que em que o tempo de comunicação entre líder e liderado seja balanceado (no caso do líder, seja balanceado entre os vários colaboradores que gere). Neste tempo é englobado o tempo formal para passar feedback sobre o trabalho e o tempo informal – ir almoçar, falar sobre aspectos quotidianos, etc.
- vi. A adopção de quotas deverá ser reforçada com programas de desenvolvimento de liderança apenas para mulheres. Existem argumentos pró e contra estes programas de desenvolvimento. Um dos argumentos contra será obviamente que de uma perspectiva feminista mais radical, os mesmos contribuirão apenas para reforçar que o problema está no género feminino e ignorem as estruturas de poder subjacentes

que condicionam as mulheres (Vinnicombe & Singh, 2003). No entanto e como comprovado em duas das hipóteses operacionais do presente trabalho, é um facto que inerente à diferença de género existe também uma diferente percepção de variáveis organizacionais, que condicionam *outcomes* como a progressão na carreira, satisfação e rotatividade. Como tal, a existência destes programas irá ser benéfica tendo em consideração que:

- irá potenciar um espaço em que as mulheres possam clarificar as suas atitudes e sentimentos em relação aos seus papéis (como líderes, colaboradoras, mães, esposas, filhas);
- poderão discutir as suas experiências empresariais e o contexto específico de serem mulheres numa empresa;
- poderão contribuir para discussões sobre o seu estilo de gestão, permitindo trabalhar nos pontos que irão alavancar as suas carreiras e construindo uma rede de influência;
- poderão discutir os seus enviesamentos nas decisões que influenciam as suas oportunidades de carreira.

- vii. As dimensões Justiça Distributiva e Justiça Processual foram avaliadas mais negativamente, sendo importante que na indústria BPO/contact center exista um investimento na compreensão da medida em que estas dimensões são influenciadas pelo líder e sua relação com o liderado, ou dependem da eficácia da organização na difusão e clareza da comunicação sobre as políticas salariais e sobre as políticas processuais. Em organizações como BPO/contact center, a comunicação com os colaboradores requer uma estratégia muito bem definida – são organizações com milhares de colaboradores, de nacionalidades diferentes, que falam idiomas diferentes. É fundamental existir uma estratégia em cascata, em que cada nível de gestão possa assimilar e comunicar de modo claro quais as políticas da empresa no que diz respeito a processos e políticas salariais.

O tema de Igualdade de Género e acesso a oportunidades de promoção e carreira é um imperativo no mundo empresarial. Quando quebrarmos barreiras e criarmos esta igualdade, vamos também desbloquear o potencial das organizações e abrir perspectivas para mais criatividade, mais talento e mais soluções. O futuro parece trazer um mundo em que o Género se dilui e olhamos para cada um como um indivíduo. É um mundo em que o sucesso não depende do género e em que nos elevamos para termos melhores organizações e melhores pessoas.

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 2, 1965, Pages 267-299 [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Blau, P.M. Justice in Social Exchange. *Sociol. Inq.* 1964, 34, 193–206.

Byrne, D. E. (1972). The attraction paradigm. *Behavior Therapy*, 3(2), 337–338

Ciancetta, L. M., & Roch, S. G. (2021). Backlash in performance feedback: Deepening the understanding of the role of gender in performance appraisal. *Human Resource Management*, 60(4), 641–657. <https://doi.org/10.1002/hrm.22059>

Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 660–671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317–334. doi:10.1023/A:1007726012218

Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management* 2005; 31; 874, <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/6/87>

Gouldner, A.W. (1960) The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

Graen, G. (1976). Role-Making Processes within Complex Organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (8th ed.). Chicago, IL: Rand and McNally

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.

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. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Hogg, M. A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory From the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 991–1004. <https://doi.org/10.1177/0146167204273098>

Hogg, M. A., Van Knippenberg, D., & Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>

Islam, T., Ali, G., Ahmer, Z., Yousaf U. & Umar, A. (2018) Consequences of Leader-member Exchange in Hospitality Sector: Moderating role of Gender, *Journal of Managerial Sciences* 488 Volume XI Number 03

Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: John Wiley

Lee, J. (2001) Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication, *Management Communication Quarterly* 14:4, 574-589

Leventhal, G.S. (1980) What Should Be Done with Equity Theory? In: Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H., Eds., *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, 27-55.http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)

Masterson, S.S. and Lensges, M. (2015), “Leader–member exchange and justice”, in Bauer, T.N. and Erdogan, B. (Eds), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, Oxford University Press, Oxford, pp. 67-84

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.

Northouse, Peter G., "Leadership: Theory and Practice" (2010). All Books and Monographs by WMU Authors. 103. <https://scholarworks.wmich.edu/books/103>

O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>

Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J., & Urqueaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt’s Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 24(1), 61-79. doi: 10.24265/liberabit.2018.v24n1.05

Pillai, R., Scandura, T., Williams, E. (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*. 30. 763-779. 10.1057/palgrave.jibs.8490838.

Pinar, M., McCuddy, M. K., Birkan, I., & Kozak, M. (2011). Gender diversity in the hospitality industry: An empirical study in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 73–81. doi:10.1016/j.ijhm.2010.06.007

Premru, M., Černe, M., & Batistič, S. (2022). The Road to the Future: A Multi-Technique Bibliometric Review and Development Projections of the Leader–Member Exchange (LMX) Research. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221097688>

Rego, Arménio; Pinha e Cunha, Miguel. 2016. *Que Líder Sou Eu?* Edições Sílabo

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader–member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25–40. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80007-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80007-1)

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1996). Developing diverse leaders: A leader-member exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 243–263. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90043-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90043-0)

Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588–1602. <https://doi.org/10.2307/256800>

Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96–102. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican1170-96>

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–48). Brooks/Cole

Turner, J. C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. *Social Identity: Context, Commitment, Content*, 3(1), 6–34.

Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>

Varma, A., Stroh, L. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 40.4 (2001): 309-320

Vinnicombe, S., & Singh, V. (2003). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of Change Management*, 3(4), 294–306. <https://doi.org/10.1080/714023846>

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126. <https://doi.org/10.1002/job.611>

Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader–member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125-143.

Conferences/webinars:

<https://www.unwomen.org/> - Progress on the Sustainable Development Goals – The Gender Snapshot 2022

Webinar Recording - G20: The Corporate Gender Power Gap, Publisher: UN Women | 2022
<https://www.weps.org/resource/webinar-recording-g20-corporate-gender-power-gap>

APÊNDICE A – Instrumentos utilizados para a recolha de dados

Instruções dadas no questionário (i):

Todas as informações contidas neste questionário são importantes e, portanto, deverá ter o cuidado de responder a todas com veracidade e sinceridade. Deve ainda considerar que todas as informações são confidenciais e serão somente utilizadas para fins académicos.

Primeiro bloco – dados demográficos

Questões em inglês sobre dados demográficos (abaixo na versão portuguesa):

Género Feminino/Masculino

Tempo de empresa: _____ anos

Cargo que ocupa Agente/Team Leader/Operation Manager/Senior Operation Manager

Quantas pessoas reportam a si caso Team Leader/Operation Manager/Senior Operation Manager? _____ (em quantidade)

Há quanto tempo trabalha com o seu superior hierárquico? _____ (em meses)

Qual o género do seu superior hierárquico Feminino/Masculino

Segundo bloco – percepção do relacionamento com o seu superior hierárquico

Instruções dadas no questionário (ii):

The goal of the first set of questions is to understand how you evaluate your company policies regarding this set of questions. Please answer honestly and accurately.

Para medir Justiça Distributiva:

The following items refer to your rewards – salary, promotions, recognition, etc. To what extent:

<i>Does your outcome reflect the effort you have put into your work?</i>
<i>Is your outcome appropriate for the work you have completed?</i>
<i>Does your outcome reflect what you have contributed to the organization?</i>
<i>Is your outcome justified, given your performance?</i>

Para medir Justiça Processual:

The following items refer to the procedures used by your organization to take decisions and obtain results. To what extent:

<i>Have you been able to express your views and feelings during those procedures?</i>
<i>Have you had influence over the outcome arrived at those procedures?</i>
<i>Have those procedures been applied consistently?</i>
<i>Have those procedures been free of bias?</i>
<i>Have those procedures been based on accurate information?</i>
<i>Have you been able to appeal the outcome arrived at by those procedures?</i>
<i>Have those procedures upheld ethical and moral standards?</i>

Para medir Justiça Interpessoal:

The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what extent:

<i>Has (he/she) treated you in a polite manner?</i>
<i>Has (he/she) treated you with dignity?</i>
<i>Has (he/she) treated you with respect?</i>
<i>Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?</i>

Para medir Justiça Informativa:

The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what extent:

<i>Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?</i>
<i>Has (he/she) explained the procedures thoroughly?</i>
<i>Were (his/her) explanations regarding the procedure reasonable?</i>
<i>Has (he/she) communicated details in a timely manner?</i>
<i>Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?</i>

Avaliação dos itens:

Escala de 1 a 5, "Never" to "Always"

Terceiro bloco – percepção do relacionamento com o seu superior hierárquico

Instruções dadas no questionário (iii):

The goal of the next survey is to identify the perception of the relationship you have with your manager/supervisor. As so, answering the questions you should "think" about the person above you in hierarchy.

A escala foi utilizada em inglês, na versão original:

<i>I like my supervisor very much as a person.</i>
<i>My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.</i>
<i>My supervisor is a lot of fun to work with.</i>
<i>My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in.</i>
<i>My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.</i>
<i>My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.</i>

<i>I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.</i>
<i>I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to further the interests of my work group.</i>
<i>I do not mind working my hardest for my supervisor.</i>
<i>I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.</i>
<i>I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.</i>
<i>I admire my supervisor's professional skills.</i>

Avaliação dos itens:

Escala de 1 a 5, correspondendo desde 1 – “Discordo Fortemente” a 5 – “Concordo Fortemente”.

APÊNDICE B – Tabelas SPSS

Estatísticas de grupo

	Genders Match	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
LMX	1,00	45	4,2643097643	,57590984607	,08585157098
	2,00	55	3,9757575758	,87850894408	,11845812185

Teste de amostras independentes

Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias						95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Significância Unilateral p	Significância Bilateral p	Diferença média	Erro de diferença padrão	Inferior	Superior
LMX	Variâncias iguais assumidas	5,827	,018	1,894	98	,031	,061	,28855218855	,15231273464	-,0137074763	,59081185336
	Variâncias iguais não assumidas			1,972	93,849	,026	,052	,28855218855	,14629702278	-,0019300818	,57903445888

Tamanhos de efeitos de amostras independentes

	Padronizador ^a	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
			Inferior	Superior
LMX	d de Cohen	,75774628741	-,018	,777
	Correção de Hedges	,76360767315	-,018	,771
	Delta do vidro	,87850894408	-,072	,726

a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.

O d de Cohen usa o desvio padrao agrupado.

A correção de Hedges usa o desvio padrao agrupado, além de um fator de correção.

O delta de Glass usa o desvio padrao de amostra do grupo de controle (ou seja, o segundo) grupo.

Tabelas i, ii e iii. T- test para diferenças entre LMX vs gênero

Estatísticas de grupo

	Gender of your manager?	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Mutual	Female	27	4,4135802469	,55155252977	,10614633385
	Male	22	4,0606060606	,78771227012	,16794082027

Teste de amostras independentes											
Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Mutual	Variâncias iguais assumidas	2,006	,163	1,841	47	,036	,072	,35297418631	,19170869987	-,0326939721	,73864234468
	Variâncias iguais não assumidas			1,777	36,433	,042	,084	,35297418631	,19867350931	-,0497879952	,75573636785

Tamanhos de efeitos de amostras independentes

		Padronizador ^a	Estimativa de ponto	Intervalo de Confiança 95%	
				Inferior	Superior
Mutual	d de Cohen	,66747807440	,529	-,047	1,099
	Correção de Hedges	,67837077198	,520	-,046	1,081
	Delta do vidro	,78771227012	,448	-,136	1,022

- a. O denominador usado na estimativa dos tamanhos dos efeitos.
 O d de Cohen usa o desvio padrão agrupado.
 A correção de Hedges usa o desvio padrão agrupado, além de um fator de correção.
 O delta de Glass usa o desvio padrão de amostra do grupo de controle (ou seja, o segundo) grupo.

Tabelas iv, v e vi. T- test para diferenças entre Dimensão Mutual vs gênero do líder

Correlações

		Justiça Organizacional	LMX
Justiça Organizacional	Correlação de Pearson	1	,475**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	49	49
LMX	Correlação de Pearson	,475**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	49	49

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

Tabela vii. Correlação entre LMX e Justiça Organizacional

		Correlações					
		LMX	Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Interpessoal	Justiça Informativa	Justiça Organizacional
LMX	Correlação de Pearson	1	,416**	,319*	,356*	,417**	,475**
	Sig. (2 extremidades)		,003	,025	,012	,003	<,001
	N	49	49	49	49	49	49
Justiça Distributiva	Correlação de Pearson	,416**	1	,669**	,379**	,409**	,809**
	Sig. (2 extremidades)	,003		<,001	,007	,004	<,001
	N	49	49	49	49	49	49
Justiça Processual	Correlação de Pearson	,319*	,669**	1	,485**	,597**	,853**
	Sig. (2 extremidades)	,025	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49
Justiça Interpessoal	Correlação de Pearson	,356*	,379**	,485**	1	,669**	,742**
	Sig. (2 extremidades)	,012	,007	<,001		<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49
Justiça Informativa	Correlação de Pearson	,417**	,409**	,597**	,669**	1	,811**
	Sig. (2 extremidades)	,003	,004	<,001	<,001		<,001
	N	49	49	49	49	49	49
Justiça Organizacional	Correlação de Pearson	,475**	,809**	,853**	,742**	,811**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	49	49	49	49	49	49

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

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

Tabela viii. Correlação de Pearson apenas para respondentes do género Feminino

		Correlações					
		LMX	Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Interpessoal	Justiça Informativa	Justiça Organizacional
LMX	Correlação de Pearson	1	,062	,538**	,424**	,604**	,564**
	Sig. (2 extremidades)		,673	<,001	,003	<,001	<,001
	N	48	48	48	48	48	48
Justiça Distributiva	Correlação de Pearson	,062	1	,319*	-,016	,107	,572**
	Sig. (2 extremidades)	,673		,027	,915	,470	<,001
	N	48	48	48	48	48	48
Justiça Processual	Correlação de Pearson	,538**	,319*	1	,258	,613**	,774**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,027		,076	<,001	<,001
	N	48	48	48	48	48	48
Justiça Interpessoal	Correlação de Pearson	,424**	-,016	,258	1	,573**	,617**
	Sig. (2 extremidades)	,003	,915	,076		<,001	<,001
	N	48	48	48	48	48	48
Justiça Informativa	Correlação de Pearson	,604**	,107	,613**	,573**	1	,804**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,470	<,001	<,001		<,001
	N	48	48	48	48	48	48
Justiça Organizacional	Correlação de Pearson	,564**	,572**	,774**	,617**	,804**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	48	48	48	48	48	48

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

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

Tabela ix. Correlação de Pearson apenas para respondentes do género Masculino