



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Justiça social, Troca-Líder Membro e Confiança – Análise de um Modelo Mediacional

Joryi Oliveira Pulgarin

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Isabel Correia, Professora Associada com Agregação,
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Justiça social, Troca-Líder Membro e Confiança – Análise de um Modelo Mediacional

Joryi Oliveira Pulgarin

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Isabel Correia, Professora Associada com Agregação,
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2012

Agradecimentos

Este trabalho desenvolvido representa o fim de um percurso académico bastante desejado, não só por mim mas também pela minha família. Para o conseguir, tive o apoio de várias pessoas às quais gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Isabel Correia, pela oportunidade e disponibilidade manifestada para orientar o meu trabalho, bem como o apoio demonstrado ao longo do ano académico.

Agradeço também, ao Professor Doutor Néilson Ramalho, que apesar da sua difícil agenda, demonstrou disponibilidade no desenrolar deste trabalho, tendo sido bastante importante.

Aos docentes do Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE-IUL, pelos ensinamentos transmitidos sempre com muito rigor e exigência nos últimos dois anos.

Aos meus amigos e colegas, com quem partilhei bons e grandes momentos ao longo deste percurso académico e da qual guardo excelentes recordações.

A todos os meus Camaradas do Exército (Oficiais, Sargentos, Praças e Civis), que tive a oportunidade de conhecer ao longo de seis anos e que muito me apoiaram para a conclusão desta etapa.

Por último, à minha família em especial aos meus pais que sempre apostaram e acreditaram na importância da minha formação, incentivando-me até ao final.

A todos, Obrigado!

Resumo

A justiça social tem demonstrado ao longo do tempo ser uma variável importante nas organizações. A percepção de justiça de acordo com a literatura encontra-se relacionada com algumas variáveis como satisfação no trabalho, resultados organizacionais, comprometimento organizacional e confiança na gestão. Numa das suas dimensões como é o caso da justiça interaccional esta mostra ter influência nas relações organizacionais entre subordinado e supervisor.

No que respeita à confiança, esta é uma peça fundamental no estabelecimento de relações sociais, deste modo quando não existe essa confiança a relação pode ficar comprometida.

A teoria troca-líder membro (TLM), demarca-se das teorias da liderança desenvolvidas até aqui dada a importância atribuída ao papel dos subordinados para o bom desempenho do líder.

Com o modelo apresentado, pretende-se verificar se a TLM afecta o relacionamento entre a justiça social e a confiança.

Para este estudo foram aplicados 3 questionários (justiça social, liderança e confiança), a 177 trabalhadores da área da indústria. No geral, os resultados mostraram que a TLM mediava o grau de relação entre a justiça e a confiança. Foi também possível observar que a justiça nas suas diferentes dimensões encontra-se significativamente relacionada com a liderança, o que vai de encontro com a literatura na área.

O estudo procura elucidar para a importância da justiça e também da liderança para a formação de líderes.

Palavras-chave: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interaccional, troca-líder membro (TLM), confiança

Abstract

Social justice has demonstrated through time that it constitutes an important variable in organizations. The perception of justice according to existing literature is related with some variables such as job satisfaction, organizational results, organizational commitment, and trust in management. In one of its dimensions such as the interactional justice it reveals an influence in the organizational relationship between the subordinate and the supervisor.

As for confidence it is a fundamental piece in the establishment of social relationships thus in its absence the relationship can be jeopardized.

The leader-member exchange theory (LMX), differentiates itself from previous leadership theories due to the importance that is given to the role of the subordinates in the good performance of the leader.

With the model presented we intend to verify if LMX affects the relationship between social justice and trust.

In this study 3 questionnaires were applied (social justice, leadership and trust) to 177 industrial workers. Overall the results show that LMX mediated the degree of the relation between justice and trust. It was also possible to note that justice in its different dimensions is significantly related with leadership, which is in line with existing literature.

The study intends to demonstrate the importance of justice and leadership as important aspects in the training of leaders.

Keywords: distributive justice, procedural justice, interactional justice, leader-member exchange (LMX), trust

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Quadros	vi
Glossário de Siglas	vii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1.1. Justiça Social	3
2.1.2. Liderança – A Teoria Troca-Líder Membro	6
2.1.3. Confiança.....	8
2.1.4. Justiça Social, Troca-Líder Membro e Confiança	9
3. O Presente Estudo	11
4. Método	13
4.1.1. Participantes	13
4.1.2. Procedimentos	13
4.1.3. Medidas	13
4.1.4. Resultados	14
5. Discussão	19
5.1.1. Limitações.....	21
5.1.2. Conclusão	21
Referências	23
Anexo A - Dados	27
Anexo B – Questionários utilizados na recolha de dados	30

Índice de Quadros

Tabela 1 (Análise factorial).....	15
Tabela 2 (Médias, desvios padrões e correlações entre as variáveis estudadas)	16
Tabela 3 (Modelo de regressão linear)	17

Glossário de Siglas

TLM – Troca-líder membro

LMX – Leader-member exchange

OCB – Organizational citizenship behaviors

VDL – Vertical dyad linkage

IL – Individualized leadership

1. Introdução

A relação entre a justiça social e as várias variáveis organizacionais tem sido comprovada por diversos investigadores.

O estudo da justiça social, troca-líder membro (TLM) – (em inglês *leader-member exchange*) e confiança têm demonstrado ser de importância significativa entre os estudiosos, pois permite uma melhor compreensão do funcionamento das organizações. Por exemplo Cohen, Charash & Spector (2001), dizem-nos que a percepção de justiça pode ser influenciada pela distribuição dos resultados, pelos procedimentos utilizados e também pela qualidade das interações recebidas entre subordinados e seus supervisores. Por sua vez, ao abordar as interações é necessário destacar o papel da confiança que segundo Flaherty & Pappas (2000), é um elemento positivo no estabelecimento de relações no contexto de trabalho, sendo que para Hassam & Ahmed (2011), a falta de confiança pode comprometer a liderança organizacional, reflectindo-se na performance grupal.

A troca-líder membro, tem uma importância acrescida no estudo pois de acordo com Schriesheim, Castro & Cogliser (1999), é uma teoria que permite compreender melhor a relação entre subordinados e supervisores, isto pela importância atribuída aos primeiros.

Como objectivo, este trabalho pretende compreender melhor o papel de cada uma das variáveis, quando abordadas em conjunto. Assim, ao perceber a importância da TLM na relação entre justiça social e confiança, poderá ajudar a entender melhor o papel dos líderes nas organizações. Entender melhor os líderes é poder orientar e incentivar certas práticas que aperfeiçoem a sua actuação profissional.

Neste sentido, para Skarlicki & Latham (2005), formar líderes é ensinar princípios com base na justiça, já que esta se encontra sempre presente no trabalho desenvolvido, como por exemplo na gestão de recursos humanos onde a aceitabilidade dos procedimentos por parte dos funcionários será tanto maior quanto maior for a percepção da justiça nas políticas organizacionais. É também importante para a transmissão de mensagens diversas que pela sua sensibilidade podem apresentar um impacto forte nos colaboradores.

Para os autores é também importante destacar que o conhecimento da justiça social nas organizações, permite o desenvolvimento da ética negocial, transmitindo-se assim uma imagem mais positiva para o exterior no que respeita às práticas organizacionais desenvolvidas pela empresa. Deste modo, DeConinck (2010), refere que uma abordagem mais justa leva ao estabelecimento de uma relação social que favorece as relações de confiança.

Para uma melhor compreensão das variáveis aqui apresentadas e a sua relação, segue-se um enquadramento teórico na qual se destaca a importância de cada uma delas, como evoluíram e como se relacionam entre si. De seguida é realizada a introdução ao estudo com as respectivas hipóteses bem como dos resultados obtidos no trabalho.

2. Enquadramento Teórico

2.1.1. Justiça Social

O estudo da justiça nas organizações é importante pelo seu impacto na compreensão das atitudes, comportamentos de cidadania organizacional (CCO), de voluntariado e o estudo de actos negativos e anti-sociais (Gilliland & Chan, 2001).

A justiça social tem vindo a ser estudada em vários contextos práticos na qual se insere o contexto organizacional. Neste contexto, a justiça pode ser abordada tendo em conta os procedimentos tomados por parte de um agente (líder, supervisor) ou de uma forma mais sistémica na qual se aborda o sistema formal organizacional (Colquitt & Shaw, 2005). Segundo Gilliland & Chan (2001), dentro das organizações podemos estudar a percepção de justiça na selecção de pessoal, Gilliland, 1993 (cit. in Gilliland & Chan, 2001); na performance, Korsgaard & Roberson, 1995 (cit. in Gilliland & Chan, 2001); na distribuição de compensações, Miceli, 1993 (cit. in Gilliland & Chan, 2001); na resolução de conflitos, Shapiro & Rosen, 1994 (cit. in Gilliland & Chan, 2001), nos layoffs, Konovsky & Brockner, 1993 (cit. in Gilliland & Chan, 2001), nos sistemas de informação dos recursos humanos, Eddy & Stone-Romero, 1999 (cit. in Gilliland & Chan, 2001), entre outras áreas.

Estudar o papel da justiça no ambiente organizacional tem significativa importância pois segundo Ashforth & Humphrey, 1995 (cit. in Cronpanzano, Bowen & Gilliland, 2007) quando se olha para uma organização não podemos observá-la e estudá-la apenas como uma instituição de cariz económico, é também importante estudar como funciona e de que forma são estabelecidas as relações dentro da mesma, entre trabalhadores e organização. Cronpanzano, Bowen & Gilliland (2007), dizem-nos que a justiça nas organizações define a essência das relações estabelecidas com os trabalhadores, enquanto que a injustiça quando presente torna-se “corrosiva” não só para indivíduos como também para as instituições. Já para Chemers (2007), a justiça na prática organizacional é mais que uma exigência moral, é uma matéria que tem de estar presente para a sobrevivência organizacional.

A psicologia social estuda a justiça social, pela importância desta na compreensão dos julgamentos (in)justos realizados pelas pessoas e de que forma se justificam perante os mesmos. O conceito foi desenvolvido inicialmente através da teoria de Adams, 1965 (cit. in Correia, 2010), surgindo a partir daqui outras dimensões da justiça, como a justiça procedimental (Thibaut & Walker, 1978) a justiça distributiva Homans, 1961; Patchen, 1961; Sayles, 1958 (cit. in Correia, 2010) e a justiça interaccional por Bies & Moag, 1986 (cit. in Colquitt, 2001). Esta última segundo Ambrose, Seabright & Schminke (2002), divide mais os investigadores pois uns consideram que a justiça interaccional é uma extensão da parte procedimental da justiça, enquanto que outros consideram esta como uma terceira dimensão baseada nos processos comunicativos e interaccionais.

A iniquidade é um termo frequente na literatura quando se fala de situações (in)justas, segundo Goodman & Friedman (1971), Adams, 1965 (cit. in Goodman & Friedman, 1971), a percepção de iniquidade por parte dos indivíduos verificava-se quando o rácio dos benefícios e contribuições de uma determinada pessoa eram desiguais perante os benefícios e contribuições de uma outra pessoa. Entenda-se por contribuições as recompensas pagas pela natureza do trabalho

realizado, sendo esse trabalho a contribuição ou input da pessoa para desenvolver o mesmo. De acordo com Correia (2010); Goodman & Friedman (1971), esta percepção de iniquidade pode verificar-se em diferentes situações: (a) o outro é o indivíduo com que a pessoa se encontra numa relação de troca; (b) quando o indivíduo e o outro se comparam e estão numa relação de troca com uma terceira parte; (c) quando essa terceira pessoa é considerada comparável.

Adams, 1965 (cit. in Correia, 2010), refere que existem várias causas que levam a situações de iniquidade, como por exemplo, um indivíduo não ver reconhecido numa situação de trabalho as suas habilitações literárias, tão importantes como a experiência profissional para o exercício de uma determinada função.

Uma das críticas apontadas a esta teoria está relacionada com o facto de ter sido desenvolvida e estudada em contexto laboratorial, focada principalmente nos sentimentos acerca das recompensas recebidas e colocando de parte outro tipo de compensações como promoções, apoio de supervisão e estatutos (Stephenson & White, 1968 cit in. Goodman & Friedman, 1971). Segundo Deutsch, 1975 (cit. in Correia, 2010), é necessário ter em conta que esta teoria foi desenvolvida tendo por base a cultura Norte-americana, reflectindo a importância e os valores económicos dessa sociedade.

No seguimento desta teoria foram surgindo desenvolvimentos com vista a um melhor entendimento dos processos de justiça nas organizações. A justiça distributiva, de acordo com Folger & Konovsky (1989) está relacionada com a distribuição das recompensas pelos trabalhadores. A importância das distribuições de recompensas já tinha sido notada e referida por vários investigadores, como é o caso de Adams, 1963,1965; Lawler, 1968; Weick, 1966 (cit. in Alexander & Ruderman, 1987), no entanto só mais tarde foi aprofundado esse interesse no contexto organizacional.

Para Greenberg, 1993a (cit. in Ambrose, Seabright & Schminke, 2002), a justiça distributiva encontra-se ligada ao sistema estrutural organizacional, isto é, está mais associada às trocas existentes entre os indivíduos e a organização, tal como a justiça procedimental.

Um dos conceitos importantes que se encontra associado a esta dimensão da justiça é o de favorecimento e desfavorecimento. Segundo Gilliland & Chan (2001), um trabalhador pode receber uma compensação desfavorável tendo em conta a natureza da actividade exercida, apesar de tudo pode interpretá-la como justa, já que considera que não realizou a sua actividade da melhor forma possível não merecendo a remuneração que lhe corresponderia. Por outro lado, um trabalhador pode ser compensado de forma favorável sem o merecer, como por exemplo, um trabalhador ser beneficiado por ser amigo dos seus supervisores.

No que respeita à justiça procedimental, (Thibaut & Walker, 1978), esta é definida como um processo que leva a uma interpretação das contribuições dos trabalhadores de modo a definir as respectivas distribuições. No entanto, Barling & Phillips (1992), referem que a justiça procedimental é também importante para verificar de que forma os procedimentos são implementados, envolvendo assim a justiça interaccional, como observaremos mais à frente.

Para Thibaut & Walker (1978), os procedimentos eram determinados por dois tipos de controlo distintos entre os intervenientes: o *controlo de decisão*, relacionado com o grau e controlo de

cada uma das partes envolvidas nas decisões tomadas, e o *controlo do processo*, relacionado com a selecção de informação que é a base para a resolução de qualquer tipo de disputa. Estes dois tipos de controlo caracterizam no geral os elementos necessários para a distribuição de recompensas pelos participantes. De acordo com Thibaut & Walker (1978); Leventhal, 1980 (cit. in Greenberg, 1987), é importante garantir um bom controlo dos procedimentos já que este é determinante para a existência da justiça procedimental. Nesse sentido, Leventhal, 1980 (cit. in Tornblom & Vermunt, 2007), definiu seis critérios para avaliar a justiça dos procedimentos utilizados, sendo eles a consistência, supressão de enviesamentos, acuracidade, correctabilidade, representatividade e ética.

Um exemplo ilustrativo do papel da justiça procedimental, é o estudo realizado por Folger (1977), onde estudou o efeito “voz”. Nesse estudo, os trabalhadores participantes podiam dar a sua opinião em processos de tomada de decisão junto das suas chefias, levando os trabalhadores a considerar os processos de decisão mais justos, já que podiam pronunciar-se acerca das compensações recebidas tendo em conta o seu trabalho.

Outros estudos foram realizados no âmbito da justiça procedimental, principalmente de forma a verificar a relação entre a justiça distributiva e a justiça procedimental. De acordo com Barrett-Howard & Tyler (1986), ambas estão positivamente relacionadas, no entanto apresentam consequências diferentes nas organizações. Para Rego (2002), a justiça procedimental está mais associada a avaliações do sistema organizacional reflectindo-se em variáveis como a lealdade à organização, empenhamento organizacional e confiança na gestão. Já Greenberg (1987), demonstrou que a justiça procedimental tem também impacto em variáveis como a satisfação no trabalho e liderança. A justiça distributiva para Folger & Konovsky (1989), encontra-se relacionada com avaliações específicas dos resultados obtidos pelos indivíduos, tendo em conta o trabalho realizado.

Relativamente à justiça interaccional proposta por Bies & Moag, 1986 (cit. in Correia, 2010), encontra-se relacionada com os processos de comunicação e não tanto com os processos de tomada de decisão. Por exemplo, isto pode ser verificado na veracidade de comunicação entre duas partes; no tratamento para com os funcionários; ou mesmo no evitamento de declarações preconceituosas.

Estes dois autores responsáveis pelo estudo da justiça interaccional destacam o interesse que esta tem tido no estudo da justiça procedimental, pois ajuda a perceber a qualidade das relações interpessoais na implementação dos procedimentos (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Esta dimensão é segundo Greenberg, 1990a; 1993b (cit. in Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Neg, 2001), constituída por duas subdimensões, são elas a *justiça interpessoal*, relacionada com o tratamento dado aos colaboradores, ou seja, se há dignidade e respeito na relação profissional estabelecida; e a *justiça informacional*, relacionada com a informação disponibilizada acerca dos procedimentos utilizados e das compensações e respectivas distribuições.

Para Sousa & Vala (2002), uma das mais-valias da justiça interaccional é o facto de fornecer informação importante relativa ao relacionamento profissional entre subordinados e supervisores, permitindo compreender melhor os conflitos existentes e como actuar para os solucionar.

Já Ambrose & Schminke (2003), referem que este tipo de justiça está mais presente em organizações orgânicas, onde o poder se encontra mais descentralizado predominando a

democracia, sendo assim mais determinante na influência sobre a confiança, ao contrário de organizações mecanicistas onde há maior centralização do poder.

Para Moorman (1991), a distinção da justiça interaccional da procedimental é necessária pois ambas têm papéis importantes na determinação de certas variáveis, sendo que neste caso a primeira é mais importante para o estudo dos comportamentos de cidadania organizacionais, por exemplo.

Tendo em conta a importância da justiça nos processos de liderança, nomeadamente para o estudo das relações interaccionais entre subordinado e líderes vale a pena perceber melhor o enquadramento e a evolução da teoria troca-líder membro.

2.1.2. Liderança – A Teoria Troca-Líder Membro

O interesse pelo estudo da liderança segundo Bryman, 1992 (cit. in Den Hartog & Koopman, 2001), foi crescendo com a necessidade de descobrir o “Homem perfeito”, procurando-se identificar os traços que distinguem um líder de um não líder. Assim existiam três categorias relacionadas com as características pessoais que deviam ser abordadas, são elas a aparência física, idade e traços psíquicos, como por exemplo o controlo emocional, dominância, expressividade, introversão, e extroversão.

Entender a importância da liderança é fundamental por tudo aquilo que está associado à mesma. No caso das pessoas que trabalham com o seu líder será importante pela forma como o líder é percebido, ou seja, se é visto como competente ou incompetente nas suas funções. Neste sentido, para Rego (1997), um líder que seja percebido como competente é mais respeitado, os subordinados aceitam mais facilmente as suas ordens e decisões, o que lhe permite realizar mais facilmente o seu trabalho tendo em conta as suas funções e responsabilidades.

Segundo Neves (2001), ser líder é ter a capacidade para influenciar um grupo de pessoas, implicando assim que a liderança seja direccionada para um destinatário colectivo onde o líder se destacará pelo poder, comportamento e influência social.

A liderança é um construto rico a nível de produção teórica, devido à grande curiosidade em compreender melhor a sua influência. Desta forma foram desenvolvidas diferentes teorias, que segundo Neves (2001), podem ser agrupadas de três formas distintas: as teorias que focam os traços do líder (*tipo I*), as teorias que focam os comportamentos do líder (*tipo II*) e as teorias que focam as contingências (*tipo III*). Nesta ordem descrita, as primeiras têm por base identificar um conjunto de características da personalidade associados à liderança, tais como a inteligência e a personalidade. As teorias do tipo II, centram-se na observação comportamental de indivíduos com funções de chefia formal, na tentativa de caracterizar o líder universal. As teorias do tipo III ou contingenciais dão mais ênfase às situações em que o líder está envolvido no contexto organizacional e não tanto às características do líder.

É dentro destas teorias contingenciais que alguns modelos importantes foram desenvolvidos, antes da teoria TLM. Assim Fiedler, 1967 (cit. in Neves, 2001), apresenta um modelo na qual aborda o papel do líder na dicotomia tarefa-relacionamento, dando especial atenção às atitudes, motivação e valores do líder.

Outro modelo importante foi o de House & Mitchell, 1974 (cit. in Neves, 2001) designado como “*Path-Goal Theory*”, onde os principais pressupostos são a motivação e as expectativas de valência (valor antecipado atribuído a determinado processo ou resultado).

Também é de destacar o modelo de Hersey & Blanchard, 1977 (cit. in Neves, 2001), na qual a eficácia da liderança dependia da acção do liderado e não tanto do comportamento do líder.

É neste sentido que Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975 (cit. in Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), desenvolveram uma teoria designada de “*Vertical Dyad Linkage*” (VDL). A partir desta de acordo com Schriesheim, Castro & Cogliser (1999), foram desenvolvidas duas linhas relativas a esta teoria de liderança, a “*leader-member exchange*” (LMX) – traduzida neste trabalho segundo Rego (1997), como troca-líder membro (TLM), que é a mesma inicialmente criada (VDL) e uma outra designada de “*Individualized Leadership*” (IL).

Este conceito desenvolvido inicialmente (VDL), de acordo com Dansereau, Yammarino & Markham, 1995 (cit. in Scandura, 1999), incluía características dos líderes, dos subordinados e as relações entre ambos. Considerando os estudos realizados por Dansereau, Graen & Haga, 1975 (cit. in Scandura, 1999), os líderes ou supervisores desenvolviam sempre diferentes relações de troca com os seus subordinados, são essas trocas que vão influenciar também o comportamento dos subordinados e do líder. Deste modo, a diferenciação das relações estabelecidas nesta díade resulta na elaboração de dois grupos distintos, são eles o *in-group* e o *out-group*. O *in-group*, é geralmente constituído por um reduzido número de seguidores, que mantêm uma relação de alta qualidade com o seu líder. Essa alta qualidade verificada, justifica-se de acordo com Rego (1997), pelo maior nível de confiança nas relações estabelecidas sendo essas relações mais informais, além disso, os subordinados são envolvidos pelos seus líderes em tarefas de maior responsabilidade, resultado da confiança existente entre ambos. É de referir que neste grupo as recompensas recebidas pelos subordinados, vão para além das que se encontram no contrato, tendo acesso a outro tipo de regalias para além das económicas. No *out-group*, as relações que o líder mantém com os subordinados caracteriza-se pela formalidade, o nível de confiança é muito mais baixo e as recompensas recebidas são mais de ordem económica. O trabalho que estes subordinados desenvolvem, acaba por não ser de tanta responsabilidade pois a relação que se estabelece com os líderes é mais distante.

De acordo com Dienesch & Liden (1986), o conceito básico que está por detrás da teoria TLM é o de desenvolvimento e negociação, importantíssimos para o desenvolvimento das organizações. Aqui os líderes depositam um conjunto de expectativas na performance dos seus subordinados e estes últimos, confiança na liderança. Para Rego (1997), este tipo de relacionamento era inicialmente visto de uma forma mais negativa pela proximidade entre subordinados e líderes, no entanto com os estudos desenvolvidos verificou-se vantajoso, já que por exemplo tornava o processo de troca mais equitativo, permitia incrementar uma maior eficiência na liderança e melhorava o desempenho dos subordinados favorecendo os resultados organizacionais.

Apesar de tudo Rego (1997), salienta que há aspectos menos positivos resultantes da diferenciação grupal (*in-group*, *out-group*), já que esse tratamento diferenciado pode originar conflitos entre os membros dos dois grupos, prejudicando a cooperação e o espírito de equipa.

Para Graen & Cashman, 1975 (cit. in Wilson, Sin & Conlon, 2010), nesta teoria o líder contribui tendo em conta a sua posição controlando todos os recursos em seu poder, distribuindo tarefas e informações. Por sua vez, os subordinados contribuem com níveis elevados de iniciativa e proactividade nas tarefas e no compromisso com o seu líder.

Esta abordagem à liderança através da TLM é mais completa tendo em conta outros modelos na qual o líder se cinge a um único estilo de liderança (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Graen, 1980). Muitos autores, como Rego (1997), destacam a importância desta teoria já que dá especial importância ao papel dos seguidores, pois na sua opinião uma liderança eficaz não pode depender apenas do líder.

Um outro ponto de interesse relacionado com a TLM, é a diferença entre a teoria da troca social (*social exchange theory*) e a teoria da troca económica (*economic exchange theory*). De acordo com Blau, 1964 (cit. in Sparrowe & Liden, 1997), as trocas sociais tendem a desenvolver os sentimentos de obrigação, gratidão e confiança, algo que a troca económica não consegue.

Neste sentido, torna-se importante perceber o conceito de confiança e entender o seu enquadramento neste estudo.

2.1.3. Confiança

Observando a literatura, a confiança tem sido significativamente importante nomeadamente no estudo das relações sociais. Inicialmente através de Blau, 1964 (cit. in Hosmer, 1995), para compreender melhor a conduta humana. Mais tarde, segundo Mayer, Davis & Schoorman (1995) para um melhor entendimento das trocas sociais verificadas em ambiente organizacional, por exemplo, entre subordinados e líderes.

Para Knovsky & Pugh (1994), a confiança é parte importante da teoria das trocas sociais (*social exchange theory*), tal como a TLM, já que as transacções aqui existentes são construídas tendo por base a confiança.

A definição deste conceito, é dos que mais debates tem suscitado na literatura. Segundo Colquitt & Rodell (2011), para alguns autores a confiança é definida como um conjunto de expectativas positivas em relação a uma outra pessoa em quem acreditamos que não nos irá falhar, mesmo em situações de risco. Por sua vez, Hosmer (1995), refere que essas expectativas criam uma pré-disposição no indivíduo para estar vulnerável perante as acções de outro, pois confia nele. Assim, a decisão de confiar em alguém é realizada pela pessoa que está disposta em deixar-se influenciar, sabendo que as consequências que resultam dessa decisão dependem das acções de outros.

De acordo Meeker, 1983 (cit. in Hosmer, 1995), é interessante verificar que quando um indivíduo se coloca vulnerável perante as acções de outros, espera algo em troca, isto é, espera que o indivíduo o ajude e manifeste comportamentos de cooperação e de abertura para com ele.

Esta vulnerabilidade destacada, de acordo com Zhang, Tsui, Song, Li & Jia (2008), envolve algum nível de dependência por parte do indivíduo que se pré-dispõe a ser influenciado, isto porque as acções de uma parte influenciam a outra.

Na literatura a confiança pode ser vista de perspectivas diferentes a nível organizacional, ou seja, alguns investigadores centram os seus estudos no papel da confiança nos supervisores, enquanto outros no sistema organizacional. De acordo com Gambetta, 1988 (cit. in Tan & Tan, 2000), a confiança organizacional está relacionada com a percepção global que os indivíduos têm da organização a que pertencem, ou seja, os indivíduos confiam que a organização irá ter para com eles acções benéficas ou que pelo menos não os irá prejudicar.

Apesar desta diferença entre a confiança no supervisor e a confiança organizacional, a primeira é segundo Tan & Tan (2000), o elo de ligação formal entre a organização e os seus subordinados, ou seja, os supervisores são os responsáveis pela comunicação das políticas organizacionais, objectivos e tudo aquilo que seja importante para o conhecimento dos subordinados. Isto torna-se relevante pois os subordinados podem realizar julgamentos em relação ao sistema organizacional através da percepção da sua interacção com os supervisores. Segundo Knovsky & Pugh (1994), estas inferências retiradas da interacção entre subordinado e supervisor, podem ser utilizadas para perceber a organização como sendo de confiança ou não, já que o supervisor representa a organização e está em contacto directo com os trabalhadores.

2.1.4. Justiça Social, Troca-Líder Membro e Confiança

Estes três construtos apresentados relacionam-se entre si, sendo possível encontrar na literatura estudos onde principalmente a justiça e a TLM são estudadas em conjunto, no entanto a confiança também surge com algum destaque nas teorias de trocas sociais.

Se observarmos a literatura verificamos que a justiça social desperta o interesse dos investigadores quando se pretende abordar temas como a liderança, neste caso em concreto a TLM. Para Erdogan, Liden & Kraimer (2006), na justiça há duas dimensões que são particularmente importantes para o estudo da TLM, são elas a justiça distributiva e interaccional, ambas pelo papel que representam nas trocas sociais, isto é, nas relações estabelecidas entre líder e subordinado. A justiça interaccional em particular para Masterson, Lewis, Goldman & Taylor (2000), é importante na TLM, pois segundo os autores num estudo por eles realizado, era uma mediadora total entre a justiça interaccional e a percepção da satisfação no trabalho, a supervisão e os comportamentos de cidadania organizacionais.

Um estudo que denota a importância da investigação da liderança e da justiça foi realizado por Skarlicki & Latham (1996), na qual treinaram um grupo de líderes no sentido de os tornar mais justos e éticos para com os subordinados. Nesta investigação o grupo de líderes era incentivado a providenciar mais informação e explicações sempre que necessário, além de apresentarem uma abordagem mais respeitosa e digna com os funcionários. No final verificou-se que os subordinados que reportavam aos líderes do grupo treinado, apresentavam mais comportamentos de cidadania organizacional do que aqueles que reportavam a líderes não treinados. Isto veio a demonstrar que os relacionamentos organizacionais entre líder e subordinado, podem ser influenciados pela justiça, neste caso por abordagens incorrectas no que respeita ao tratamento e pela insuficiência de informação que impede os funcionários de desenvolver um melhor trabalho.

Apesar de tudo, a justiça procedimental não deixa de ser menos importante no estudo da liderança, Colquitt, Greenberg & Zapata, 2005 (cit. in Van Dijke & De Cremer, 2010), demonstraram que quando os subordinados percepcionavam os procedimentos como justos, estes estavam mais pré-dispostos a aceitar e apoiar as decisões dos seus líderes.

Relativamente à relação existente entre a justiça e a confiança, de acordo com Mayer, Davis & Schoorman (1995), são ambas importantes quando estudadas em conjunto. Veja-se que para existir confiança numa relação, como por exemplo líder e subordinado torna-se necessário que exista justiça, pois qualquer palavra expressa ou decisão tomada entre estas duas partes poderá ter grande influência no que respeita a julgamentos de integridade. Neste sentido, Aryee, Budhwar & Chen (2002), afirmam que a confiança é uma das formas através da qual a justiça organizacional afecta os resultados dos trabalhadores.

Para Whitener (1997), a justiça interaccional é bastante importante no desenvolvimento da confiança, pois quando os subordinados recebem um tratamento respeitoso e digno por parte dos supervisores, além de apresentarem uma melhor performance profissional e uma atitude mais positiva, depositam maior confiança em quem os lidera.

Além da justiça interaccional, a procedimental também tem um papel fundamental como nos mostra a literatura. Segundo Korsgaard, Schweiger & Sapienza (1995), a utilização de procedimentos justos estão também associados ao aumento da confiança para com os líderes e respectivas organizações.

A abordagem da confiança tendo por base a justiça, pode ser vista de duas perspectivas distintas. De acordo com Blau, 1964 (cit. in Knovsky & Pugh, 1994), temos uma perspectiva mais ligada à teoria das trocas sociais, nomeadamente quando a confiança tem por base a lealdade e dignidade (justiça interaccional) no tratamento ao outro. E uma outra mais ligada à teoria das trocas económicas, na qual a confiança se desenvolve tendo por base uma transacção económica, isto é, se uma das partes envolvidas dá algo, espera sempre algo em troca como recompensa (justiça distributiva).

Quanto à relação entre a TLM e a confiança, esta é estrita, dada a ligação de ambas com a teoria das trocas sociais de Blau (1964). A TLM como referido anteriormente, permite a diferenciação de dois grupos distintos, um dos quais (*in-group*) caracterizado por uma relação profissional com elevada confiança e respeito. Esta relação de confiança é segundo Hassam & Ahmed (2011), importante para o sucesso organizacional.

Na relação organizacional líder e subordinado, a liderança e confiança podem ser também estudadas de perspectivas distintas. Assim de acordo com Dirks & Ferrin (2002), a confiança tem vindo a ser investigada no líder directo ou supervisor, mas também de uma forma mais geral, isto é, focada na liderança organizacional.

Tanto na TLM como na confiança, há aspectos centrais como é o caso da reciprocidade. No entanto, isto não significa que seja visto da mesma forma nas duas áreas. No caso da TLM, segundo Graen & Scandura, 1987; Sparrowe & Liden, 1997 (cit. in Brower, Schoorman & Tan, 2000), ambas as partes envolvidas possuem algo de valor para trocar na relação organizacional, mantendo-os

interligados. A qualidade da relação verificada na TLM é então o resultado da percepção mútua ou do equilíbrio de reciprocidade percebido.

Já na confiança, segundo Mayer, Davis & Schoorman (1995), pode não existir propriamente um equilíbrio na reciprocidade, pois a confiança depositada pelo líder no subordinado pode não ser a mesma que o subordinado deposita no líder.

Apesar de tudo, há autores como Gernster & Day, 1997 (cit. in Brower, Schoorman & Tan, 2000), na qual afirmam que na literatura ainda não há evidências suficientes para demonstrar que a reciprocidade na TLM é mútua ou balanceada, existindo um equilíbrio entre as partes envolvidas.

Para Brower, Schoorman & Tan (2000), o estudo da TLM e da confiança é importante, pela convergência de teorias desenvolvidas entre a confiança interpessoal e a troca-líder membro, permitindo um melhor conhecimento da relação organizacional entre líderes e subordinados.

3. O Presente Estudo

Com este trabalho pretende-se estudar se a variável TLM enquanto mediadora influencia a relação entre a percepção de justiça social e a confiança na relação entre subordinado e líder. Será também importante verificar qual essa influência no modelo mediacional, isto é, se a TLM é ou não uma mediação total entre estas variáveis.

Na área organizacional há registro de alguns estudos na qual era estudada a relação entre justiça social e os comportamentos de cidadania organizacional mediados pela TLM, como é o caso do estudo realizado por Burton, Sablinski & Sekiguchi (2008).

Neste trabalho, decidi realizar uma abordagem diferente com a inserção da variável confiança, juntamente com a justiça e TLM, que já tinham sido estudadas anteriormente. Esta decisão deve-se sobretudo à importância da confiança no estabelecimento de relações entre subordinado e supervisor, sendo relevante tanto na teoria TLM como na justiça. Apesar de tudo é de referir que a abordagem da confiança neste estudo é global, isto é, não pormenorizando a influência de cada uma das suas dimensões com as restantes variáveis.

Com isto, as hipóteses para este trabalho são as seguintes:

H1: A justiça procedimental, distributiva e interaccional está positivamente relacionada com a percepção de troca-líder membro.

H2: A justiça interaccional explica uma larga parte da variância na troca-líder membro.

H3: A troca-líder membro é uma variável mediadora entre a percepção de justiça interaccional e a confiança no supervisor.

4. Método

4.1.1. Participantes

Neste estudo participaram de livre e espontânea vontade 177 trabalhadores ($M= 9.35$, $SD= 8.66$), sendo que 59.9% eram do sexo masculino e 40.1% do sexo feminino, encontrando-se em média na empresa ($M= 9.35$, $SD= 8.66$). Desta amostra, 46.9% estão habilitados com o ensino básico, 37.9% com o ensino secundário e apenas 15.3% com o ensino universitário.

4.1.2. Procedimentos

Os participantes para este estudo foram recrutados em sua larga maioria em empresas situadas no Distrito do Porto, principalmente da área da indústria.

A abordagem foi efectuada pessoalmente junto dos responsáveis das organizações com a finalidade de pedir autorização para a recolha de dados do trabalho, tendo explicado que o objectivo era obter informação acerca de três variáveis organizacionais, justiça social, liderança e confiança dos subordinados em relação aos supervisores. No mesmo sentido esclareci que o trabalho era de ordem académica, neste caso para concluir o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, sendo os dados recolhidos confidenciais, bem como o anonimato das empresas e participantes.

Informei que o tempo estimado para preenchimento dos inquéritos era de aproximadamente 5 minutos, sendo que não iria proceder a recolha de dados durante o horário normal de trabalho para não prejudicar o bom funcionamento da empresa, mas sim efectuar essa mesma recolha nos períodos de almoço ou no final do horário de trabalho.

Na entrega dos inquéritos aos funcionários expliquei o que pretendia e de que forma deviam proceder ao preenchimento dos mesmos. Na sua maioria os questionários foram preenchidos durante estes períodos de tempo referidos, no entanto existiram algumas situações em que as pessoas preferiram levar para casa e entregar no dia seguinte, tendo eu aceitado.

4.1.3. Medidas

Para a realização deste trabalho foram utilizadas 3 escalas que foram todas traduzidas para a língua portuguesa.

Para a justiça social foi utilizada a escala "*Organizational Justice Index*" de Colquitt (2001) – *questionário A dos anexos B*, constituída na sua totalidade por 20 itens sendo que 7 itens avaliam a justiça procedimental ($\alpha = .91$), 4 itens a justiça distributiva ($\alpha = .94$), 4 itens a justiça interaccional ($\alpha = .94$) e mais 5 itens que avaliam a justiça informativa.

Durante a tradução da escala foi necessário proceder a ajustes de alguns itens, relacionados com a sua compreensão dado que a amostra iria ser constituída na sua maioria por participantes com baixa escolaridade, podendo ter alguma dificuldade na interpretação do questionário relativo à justiça. Deste modo, numa primeira fase foi aplicado o questionário depois de traduzido, de modo a verificar se era perceptível e que alterações seriam necessárias caso não existisse uma boa compreensão dos itens. Os itens de maior grau de dificuldade de interpretação, foram alterados tendo por base a opinião de alguns participantes, mas sem nunca retirar o verdadeiro sentido relativamente ao item original.

Relativamente à liderança foi utilizada a escala “LMX7” de Graen, Novak & Sommerkamp, 1982 (cit. in Burton, Sablynski & Sekiguchi, 2008) – *questionário B dos anexos B*, mas modificada posteriormente por Liden & Maslyn, 1998 (cit. in Burton, Sablynski & Sekiguchi, 2008), sendo utilizada para avaliar as relações estabelecidas entre subordinados e os seus supervisores. A escala é constituída por 7 itens ($\alpha = .96$).

Para avaliar a confiança foi utilizada a escala “Trust in Leaders Scale” desenvolvida pela Defense Research and Development Canada por Blais & Thompson (2009) – *questionário C dos anexos B*. Esta escala é constituída por 28 itens na sua totalidade ($\alpha = .98$), sendo que 7 itens avaliam a dimensão benevolência, 7 itens a dimensão competência, 7 itens a dimensão integridade e outros 7 a dimensão previsibilidade. Neste caso em concreto foi verificada a consistência da escala na sua totalidade já que não foram feitas análises individuais com cada uma das dimensões, isto é, o objectivo passa por estudar a percepção da confiança na sua totalidade e não perceber o comportamento das diferentes dimensões com as restantes variáveis, como acontece com a variável justiça.

4.1.4. Resultados

Os resultados aqui apresentados, foram obtidos através do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS; Windows 18.0 software)*.

Da execução da análise factorial da escala “*Organizational Justice Index*” (Colquitt, 2001) e respeitando a regra de retenção de factores com valores próprios superiores a 1, isto de acordo com Maroco (2010), foram retidos 3 factores que explicam cerca de 74.5% da variabilidade total. Na página seguinte, podem ser observados na tabela 1 os pesos factoriais de cada um dos itens e de cada um dos 3 factores.

Tabela 1*Análise factorial com rotação varimax da escala "Organizational Justice Index"*

Escala	J.I	J.P	J.D
As explicações acerca dos procedimentos foram razoáveis.	.873		
Ele(a) explica-me os procedimentos na totalidade.	.863		
Ele(a) é sincero na comunicação comigo.	.859		
Ele(a) trata-me com respeito.	.839		
Ele(a) fornece-me informações específicas tendo em conta as minhas necessidades.	.833	.328	
Ele(a) trata-me de forma educada.	.826		
Ele(a) trata-me com dignidade.	.818		
Ele(a) comunica-me toda a informação necessária em tempo suficiente.	.799	.344	
Ele(a) absteve-se de comentários impróprios.	.633		
Tenho tido a possibilidade de expressar as minhas opiniões e sentimentos nas decisões da empresa relativamente ao vencimento e regalias.		.845	
A minha opinião teve influência em algumas decisões da empresa relativamente ao vencimento e regalias.		.842	
Tenho tido a liberdade de participar nos resultados das decisões tomadas relativamente ao vencimento e regalias.		.800	
As decisões da empresa relativamente ao vencimento e regalias estavam livres de distorções.		.768	
As decisões relativas ao vencimento e regalias têm sido baseadas em padrões éticos e morais.		.690	.403
As decisões relativas ao vencimento e regalias foram aplicadas consistentemente.		.677	.369
As decisões aplicadas relativas ao vencimento e regalias foram baseadas em informações precisas.		.662	.398
O meu vencimento e regalias justificam o meu desempenho.			.862
O meu vencimento e regalias reflectem o meu esforço no trabalho.			.837
O meu vencimento e regalias são os mais apropriados tendo em conta o trabalho realizado.		.372	.818
O meu vencimento e regalias reflectem o meu contributo para a organização.		.395	.790

Nota: Os pesos factoriais assinalados a bold, dizem respeito aos itens eliminados. J.I – justiça interaccional; J.P – justiça procedimental; J.D – justiça distributiva

Assim temos o primeiro factor (justiça interaccional), cujos itens explicam 49.1% da variância total. O segundo factor (justiça procedimental), cujos itens explicam 17.3% da variância total e por último o terceiro factor (justiça distributiva), que explica apenas 8.2% da variância.

Desta análise realizada foram eliminados 3 itens da justiça procedimental, por estarem presentes no factor justiça distributiva com pesos factoriais muito próximos, tendo sido excluídos das análises posteriores. Os itens são, “As decisões relativas ao vencimento e regalias têm sido baseadas em padrões éticos e morais”, “As decisões relativas ao vencimento e regalias foram aplicadas consistentemente” e “As decisões aplicadas relativas ao vencimento e regalias foram baseadas em informações precisas”.

Na justiça interaccional, acrescentei 3 itens que pertenciam à dimensão justiça informal já que os pesos factoriais eram bastante elevados, visto que é uma subdimensão da justiça interaccional, avaliando a interacção na relação, subordinado e supervisor. Os itens são, “As explicações acerca dos procedimentos foram razoáveis”, “Ele(a) explica-me os procedimentos na totalidade” e “Ele(a) é sincero na comunicação comigo”.

No que diz respeito à confiança, não foi efectuada a análise factorial pois como referido anteriormente não fazia parte dos objectivos do trabalho analisar cada uma das dimensões deste construto.

Após concluída esta primeira parte, foi então analisada cada uma das hipóteses propostas, com as respectivas análises estatísticas para interpretação dos resultados.

Para a hipótese 1 (a justiça procedimental, distributiva e interaccional estão positivamente relacionadas com a percepção de TLM), podemos recorrer à tabela 2 da matriz de correlações e observar que especificamente a justiça procedimental apresenta ($r = .44$), a justiça distributiva ($r = .35$) e a justiça interaccional ($r = .77$) estando significativamente relacionadas com a TLM ($p < .001$).

Tabela 2

Médias, desvios padrões e correlações entre variáveis estudadas

Variáveis	M	SD	1	2	3	4	5
1. TLM	4.24	1.36	(1)				
2. Confiança	4.12	1.11	.84**	(1)			
3. J.Distributiva	3.30	1.53	.35**	.36**	(1)		
4. J.Procedimental	3.05	1.36	.44**	.42**	.84**	(1)	
5. J.Interaccional	4.48	1.22	.77**	.70**	.41**	.46**	(1)

** $p < .001$

Relativamente à hipótese 2 (a justiça interaccional explica uma larga parte da variância na TLM, comparativamente com a justiça procedimental e distributiva), a justiça interaccional é a única variável que explica a variância na TLM, podendo ser observado através da tabela 3, onde se encontram os coeficientes obtidos na regressão linear da variável mediadora (TLM), nas variáveis predictoras (justiça interaccional, procedimental e distributiva). É importante referir, que foram verificados os pressupostos associados, como é o caso da homogeneidade dos resíduos ou erros e a distribuição normal dos erros (Maroco, 2010).

Assim, a justiça interaccional ($\beta = .728$, $\rho < .000$) o que nos permite dizer que é estatisticamente significativa. Quanto às outras variáveis preditoras (justiça procedimental e distributiva), ambas não são estatisticamente significativas, pois o ρ -value $> \alpha = .05$.

Deste modo, a justiça interaccional é a única variável preditora que explica a variância na TLM, comparativamente com as duas outras variáveis.

Ainda na mesma regressão, podemos verificar que este modelo explica 60.6% da TLM ($R^2 = .606$). Recorrendo à ANOVA da regressão, output 3b (anexos A), podemos também concluir que o modelo apresentado é adequado ($F = 91.18$, ρ -value $< \alpha = .000$) e significativo.

Tabela 3

Modelo de regressão linear

Preditor	TLM		Confiança	
	ΔR^2	β	ΔR^2	β
Passo 1	.606			
J.I		.728**		
J.P		.217		
J.D		-.130		
Passo 2			.494	
J.I				.639**
J.P				.170
J.D				-.043
Passo 3				
J.I				.104
J.P				.011
J.D				.052
TLM				.734**
R^2 Total	.705			
N	176			

** $\rho < .000$

J.I – justiça interaccional; J.P – justiça procedimental; J.D – justiça distributiva; TLM – troca-líder membro

Podemos ainda observar que no segundo passo da regressão, a variável justiça interaccional ($\beta = .639$, $\rho < .000$), é estatisticamente significativa, sendo a única que explica a variância na variável critério – confiança. Este modelo explica 49.4% ($R^2 = .494$) da confiança, como pode ser observado pela tabela 3.

Recorrendo à ANOVA de regressão, output 4b (anexos A), podemos verificar que o modelo apresentado é adequado ($F = 58.35$, ρ -value $< \alpha = .000$) e significativo.

Para a hipótese 3 (a TLM é uma variável mediadora entre a percepção de justiça interaccional e a confiança no supervisor), observando a tabela 3, verificamos que existe mediação da TLM ($\beta = .734$, $\rho < .000$), na confiança dos subordinados em relação aos supervisores. É possível verificar que essa mediação é total, pois toda as outras variáveis preditoras (justiça interaccional, procedimental e distributiva) não são estatisticamente significativas, ρ -value $> \alpha = .05$.

Com isto, é possível afirmar que existe mediação total por parte da TLM, entre a justiça interaccional e a confiança, confirmando-se a hipótese 3. Assim, quanto maior a percepção de liderança por parte dos subordinados em relação aos supervisores, maior é a confiança nos mesmos.

Observando a tabela 3, é possível verificar que o modelo explica 70.5% ($R^2 = .705$) da confiança dos subordinados em relação aos supervisores. Recorrendo, ao output 4b (anexos A), verificamos que estamos perante um modelo adequado ($F = 106.25$, $p\text{-value} < \alpha = .000$) e significativo.

5. Discussão

Este estudo tinha como objectivos testar a influência da variável mediadora TLM entre a percepção de justiça social e a confiança, na relação entre subordinado e supervisor.

Assim em relação à hipótese 1 (a justiça procedimental, distributiva e interaccional está positivamente relacionada com a percepção de TLM), foi possível observar que todas elas se encontram relacionadas de forma significativa com a TLM, estando de acordo com os resultados alcançados por, Burton, Sablynski & Sekiguchi (2008), já que numa relação subordinado e supervisor no que respeita à justiça distributiva os trabalhadores estão mais propensos à influência directa dos supervisores do que da entidade que promulga esta mesma distribuição. O mesmo acontece com a justiça interaccional, isto é, espera-se que esteja fortemente relacionada com a TLM, pois na relação subordinado e supervisor a componente social é muito elevada, comparativamente com a componente estrutural, ou seja, relação com a entidade.

Pode também verificar-se que a relação entre a justiça procedimental e a TLM é mais elevada do que a relação entre a justiça distributiva e a TLM. Estes resultados estão de acordo com um estudo realizado por Cropanzano & Randall, 1993 (cit. in Cohen-Charash & Spector, 2001), na qual verificaram que nem sempre a distribuição de recompensas é mais importante do que os procedimentos utilizados para efectuar as mesmas. Neste caso, é mais valorizada a forma como os superiores tomam as decisões para efectuar as distribuições.

Para Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001), a justiça procedimental está mais relacionada com a supervisão, isto é, a percepção de justiça procedimental por parte dos subordinados, está relacionada com questões organizacionais na qual o supervisor é a “voz” do sistema (organização), sendo avaliado pela forma como implementa todos os procedimentos.

Segundo Cohen & Spector (2001), a justiça interaccional é uma extensão da justiça procedimental, procurando humanizar as práticas organizacionais. Deste modo, faz todo o sentido observar que a segunda relação mais forte com a TLM seja a justiça procedimental, o que demonstra a importância atribuída pelos colaboradores na forma como são tomadas estas decisões.

Apesar de não estar em nenhuma das hipóteses torna-se importante referir que a relação verificada entre a justiça distributiva, procedimental, interaccional e a confiança é significativa. Segundo Knovsky & Pugh (1994); Brockner & Siegel, 1996 (cit. in Dirks & Ferrin, 2002), esta relação tem sido estudada por vários investigadores que referem que no caso da justiça procedimental é natural que tenha uma relação forte com a confiança nos supervisores já que esta pode demonstrar o respeito que os supervisores têm nos seus subordinados. Poderá também ser interpretado como uma avaliação por parte dos mesmos em relação aos líderes no que respeita à implementação de procedimentos justos.

Relativamente à justiça distributiva, esta geralmente apresenta menos relação com a confiança tendo em conta as outras dimensões. Isto estará relacionado pelo facto das normas serem mais estandardizadas, comparativamente com a justiça procedimental e interaccional. No entanto, para Tan & Tan (2000), poderá ter uma relação superior com a confiança se o objectivo for avaliar a percepção de confiança organizacional e não tanto a confiança no supervisor.

Quanto à justiça interaccional, é a dimensão mais relacionada com a confiança, pois segundo os autores Dirks & Ferrin (2002), a sua importância relaciona-se com a necessidade de respeito e de um tratamento mais digno na relação entre subordinados e supervisores, para a existência de confiança.

Relativamente à hipótese 2 (A justiça interaccional explica uma larga parte da variância na TLM), foi possível verificar que de facto a justiça interaccional explica a variância da variável mediadora TLM. De acordo com Bies & Moag, 1986 (cit. in DeConinck, 2010), estes resultados são explicados pelos aspectos menos formalizados nas interações entre subordinado e supervisor. Assim, nesta relação dá-se particular importância a forma como os supervisores tratam os seus subordinados, isto é, comportamentos de gestão, sensibilidade e respeito para com os funcionários.

Citando Erdogan, Liden & Kraimer (2006), estes resultados demonstram que os subordinados atribuem grande importância ao tipo de relação estabelecida pelos supervisores, já que os comportamentos de justiça demonstrados na relação, leva a percepcioná-los como líderes mais ou menos próximos dos seus funcionários.

A partir destes resultados também é possível verificar, que após regressar a confiança nas variáveis da justiça social, a justiça interaccional era a única que explicava uma larga parte da variância na confiança. De acordo com Whitener (1997), estes resultados demonstram que a percepção de um bom tratamento interpessoal, por parte dos subordinados em relação aos seus superiores, tende a desenvolver nos subordinados um maior desempenho no trabalho, mais atitudes positivas incluindo confiança nos seus superiores.

Para Ambrose & Schminke (2003), a justiça interaccional é mais determinante em organizações com uma estrutura mais flexível, onde se privilegia um tipo de comunicação mais informal facilitando a adaptação dos funcionários.

Por último, temos a hipótese 3 (a troca-líder membro é uma variável mediadora entre a percepção de justiça interaccional e a confiança no supervisor), tendo sido confirmada a sua mediação no modelo proposto, sendo uma mediação total. Isto demonstra o papel da liderança na confiança dos subordinados em relação aos supervisores. Estes resultados estão de acordo com um estudo realizado por Mayer, Davis & Schoorman (1995), em que propuseram um modelo que destacava a importância de aspectos como a integridade (líder actua mediante um conjunto de princípios aceitáveis), benevolência (o líder nos seus actos também tem em consideração os interesses dos seus subordinados) e habilidade (o líder possui um conjunto de competências que fazem dele um líder), para um subordinado depositar confiança no seu líder. Neste trabalho, verificou-se que para um subordinado torna-se importante saber até que ponto o líder tem a sensibilidade para compreender que o subordinado tem um papel relevante no trabalho desenvolvido, sabendo que a sua liderança depende em boa parte da forma como o líder olha para os funcionários que o rodeiam e de que forma estabelece uma relação benéfica para os dois e para a organização.

5.1.1. Limitações

O estudo realizado possui evidentemente algumas limitações que devem ser mencionadas e reconhecidas. A primeira está relacionada com os dados recolhidos, pois foram efectuados num único momento na qual os participantes avaliam o seu supervisor directo. Nesta perspectiva, as avaliações de percepção realizadas podem abranger aspectos mais subjectivos que podem enviesar os resultados obtidos. É de notar que em várias situações os funcionários demonstraram algum receio e desconfiança relativamente à informação recolhida, pois poderia colocar em causa o seu lugar de trabalho se fosse a mesma entregue às chefias das empresas, isto apesar de terem sido informados do objectivo da investigação.

É de salientar que estes questionários foram passados em horários não laborais, como é o caso da pausa para almoço e no final da tarde, o que de certa forma pode influenciar as respostas dos participantes devido ao cansaço acumulado.

Uma outra limitação se encontra relacionada com a teoria troca-líder membro, ou seja, segundo Schriesheim, Castro & Cogliser (1999), a TLM é definida pela díade entre subordinado e supervisor, sendo fundamental recolher dados de ambas as partes, para entender melhor a teoria em questão.

O modelo de mediação apresentado torna também o estudo limitativo, devido à causalidade especulativa do estudo. Segundo Hon & Lu (2010), é necessário que este tipo de estudos seja de natureza longitudinal e mais abrangente no estudo das variáveis. Deste modo, será importante que em próximos estudos as variáveis abordadas sejam estudadas em “posições” diferentes no modelo, de forma a evitar relações de causa.

É também de referir que das variáveis abordadas, a confiança poderá ter um maior impacto em investigações futuras, se abordada tendo em conta as várias dimensões que a compõe, isto é, procurar perceber a influência de cada uma no estudo realizado, tal como foi feito com a justiça social.

As especificidades do estudo também podem ser limitativas já que os dados foram recolhidos única e exclusivamente na área industrial, não sendo passível de ser generalizado para outras áreas.

5.1.2. Conclusão

Através deste trabalho foi possível observar a importância da justiça social, enquanto construto presente nas organizações principalmente e neste caso em concreto quando se pretende abordar outras variáveis como a liderança e a confiança.

Como vimos tanto a justiça distributiva, procedimental e interaccional têm a sua importância, tal como já tinha sido verificado em estudos anteriores, em ambiente organizacional.

Deste modo, a influência directa de um supervisor/líder nos subordinados poderá influenciar a liderança tendo em conta a forma como lida com a justiça social. Isto é importante na medida em que se podem desenvolver programas de treino ou formação, e implementar em casos na qual se verifique necessidade de melhoramento das competências de líderes ou na formação de jovens com futuros cargos de liderança. Como alguns estudos mostram em particular o de Skarlicki & Latham (2005), na qual foram realizadas várias replicações ao nível de treino de gestores e na qual se

obtiveram bons resultados em diversas variáveis, nomeadamente na satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e *turnovers*. Estas investigações segundo os autores demonstraram o quanto é importante dar voz aos subordinados nos processos de tomada de decisão, além de ser positivo fomentar explicações e decisões tomadas por parte das chefias.

Brockner (2002), por sua vez refere que o fornecimento de informação durante os procedimentos é importante para os subordinados pois influencia natureza das relações estabelecidas com a outra parte (supervisor). Assim de acordo com Burton, Sablinski & Sekiguchi (2008), as percepções de justiça podem interagir com as percepções de liderança sendo um predictor dos resultados organizacionais.

Relativamente à liderança, de acordo com Den Hartog & Koopman (2001) este é um tema que quando estudado deve ser visto ao longo do tempo, já que é só nesse sentido que se irá entender o que é um líder, o seu papel e a sua importância para as organizações. Estes mesmos autores defendem que é necessário ter em conta o desenvolvimento da tecnologia e da globalização pois actualmente influenciam muito o papel da liderança enquanto conceito necessário para aquilo que são as organizações.

A liderança não pode mais ficar centrada na hierarquia, onde muitas vezes o poder se centra em apenas uma pessoa, esta necessita de ser partilhada pelos membros da equipa, pois têm um papel fundamental em todo o processo.

Por último temos a confiança, que neste estudo se foca fundamentalmente na confiança dos subordinados relativamente ao seu líder/supervisor. No entanto a literatura diz-nos que estudar a confiança do líder relativamente ao seu subordinado é diferente de estudar a confiança do subordinado em relação ao seu líder, sendo que para cada um destes construtos a percepção do nível de confiança dependerá da parte que responde a esta questão (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Neste sentido, recomenda-se que em próximos estudos exista uma maior preocupação em estudar estas duas perspectivas de modo a compreender melhor a relação entre subordinado e supervisor.

Referências

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice on organizational behaviour. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Ambrose, L. M., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Ambrose, L. M., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace. The role of organizational injustice. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Barling, J., & Phillips, M. (1992). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127, 649-656.
- Barrett-Howard, E., & Tyler, T. R. (1986). Procedural justice as a criterion in allocation decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 296-304.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Blais, A., & Thompson, M. (2009). The trust in teams and trust in leaders scale: A review of their psychometric properties and items selection. Consultado em 13 de Fevereiro em <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA534178>
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcomes favorability. *Academy of Management Review*, 27, 58-76.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. *Journal of Business Psychology*, 23, 51-61.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations. A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, 1183-1206.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of Organizational Justice*. London. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *American Psychology Association*, 86, 425-445.
- Correia, I. (2010). Psicologia social da justiça: Fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. *Análise Psicológica*, 1, 7-28.
- Chemers, M. M. (2007). Comments on the justice model from a leadership perspective. *Applied Psychology*, 56, 663-666.
- Cronpanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). Leadership: The multiple-level approaches. *Leadership Quarterly*, 6, 97-109.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In Neil Anderson, Deniz Ones, Handan Sinangil & Chockalingam Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. London: Sage Publications.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member Exchange the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 395-406.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raises decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The role of trust in salesperson – sales manager relationships. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 4, 271-278.
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. In Neil Anderson, Deniz Ones, Handan Sinangil & Chockalingam Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*. London: Sage Publications.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 271-238.
- Greenberg, J. (1987). Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals. *Social Justice Research*, 1, 219-234.

- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 750-756.
- Hon, A. H. Y., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 669-676.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Knovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, P. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitments attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Liden, C. R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Review*, 23, 451-465.
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do spss*. Lisboa: Edições Sílabo.
- 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 relationship. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 7, 845-855.
- Mosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.
- Qiu, T., Qualls, W., Bohlman, J., & Rupp, D. E. (2009). The effect of interactional fairness on the performance cross-functional product development teams: a multilevel mediated model. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 173-187.
- Rego, A. (2002). Justiça e ética: Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga. In Miguel Pina e Cunha & Suzana Braga Rodrigues (Eds.). *Manual de estudos organizacionais. Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. (2001). Justiça e ética: Justiça nas organizações: Na senda de uma nova vaga. In Miguel Pina e Cunha & Suzana Braga Rodrigues (Eds.). *Manual de estudos organizacionais. Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas organizações. Teoria e prática*. Editorial da Universidade de Aveiro

- Scandura, A. T. (1999). Rethinking leader-member Exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10, 25-40.
- Scherriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research. A comprehensive review of theory, measurement, and data analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 334-354.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg., J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of Organizational Justice*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Sousa, F. H. & Vala, J. (2002). Relational justice in Organizations: The Group-value model and support for change. *Social Justice Research*, 15, 99-121.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Tornblom, K. Y., & Vermunt, R. (2007). Towards an integration of distributive justice, procedural justice, and social resource theories. *Social Justice Research*, 20, 312-335.
- Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2010). Procedural fairness and endorsement of prototypical leaders: leader benevolence or follower control? *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 85-96.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7, 389-404.
- Wilson, K. S., Sin, H., & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35, 358-372.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47, 111-132.

Anexo A - Dados

Regressão Linear Múltipla

1º Passo

Output 3a

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1	,783 ^a	,613	,606	,851

a. Predictors: (Constant), Justiça distributiva, Justiça interacional, Justiça procedimental

b. Dependent Variable: TLM

Output 3b

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198,188	3	66,063	91,180	,000 ^a
	Residual	125,343	173	,725		
	Total	323,530	176			

a. Predictors: (Constant), Justiça distributiva, Justiça interacional, Justiça procedimental

b. Dependent Variable: TLM

Output 3c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	,301	,250		1,205	,230
	Justiça interacional	,811	,059	,728	13,663	,000
	Justiça procedimental	,217	,089	,217	2,436	,016
	Justiça distributiva	-,115	,077	-,130	-1,501	,135

a. Dependent Variable: TLM

2º e 3º Passo – Regressão linear

Output 4a

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,709 ^a	,503	,494	,807
2	,844 ^b	,712	,705	,616

a. Predictors: (Constant), Justiça distributiva, Justiça interacional, Justiça procedimental

b. Predictors: (Constant), Justiça distributiva, Justiça interacional, Justiça procedimental, TLM

c. Dependent Variable: Confiança

Output 4b

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113,905	3	37,968	58,355	,000 ^a
	Residual	112,563	173	,651		
	Total	226,468	176			
2	Regression	161,221	4	40,305	106,250	,000 ^b
	Residual	65,247	172	,379		
	Total	226,468	176			

a. Predictors: (Constant), Justiça distributiva, Justiça interacional, Justiça procedimental

b. Predictors: (Constant), Justiça distributiva, Justiça interacional, Justiça procedimental, TLM

c. Dependent Variable: Confiança

Output 4c

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,094	,237		4,626	,000
	Justiça interacional	,595	,056	,639	10,589	,000
	Justiça procedimental	,142	,084	,170	1,687	,093
	Justiça distributiva	-,032	,073	-,043	-,442	,659
2	(Constant)	,910	,181		5,015	,000
	Justiça interacional	,097	,062	,104	1,573	,118
	Justiça procedimental	,009	,065	,011	,138	,890
	Justiça distributiva	,039	,056	,052	,692	,490
	TLM	,614	,055	,734	11,168	,000

a. Dependent Variable: Confiança

Anexo B – Questionários utilizados na recolha de dados

Este trabalho é desenvolvido no âmbito da realização do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no qual se pretende estudar aspectos relacionados com o mundo do trabalho.

De seguida serão apresentados três questionários.

Os dados recolhidos são confidenciais tendo apenas como única finalidade a realização deste trabalho académico.

Dados Biográficos

Idade _____ Sexo M _____ F _____ Tempo na empresa _____

Habilitações _____

Questionário A

Todos os itens seguintes serão analisados tendo em conta o seu grau de **concordância** ou **discordância devendo** assinalar com um **X**, usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Os seguintes itens referem-se às decisões que foram utilizadas para a distribuição de vencimentos e regalias.

1	Tenho tido a possibilidade de expressar as minhas opiniões e sentimentos nas decisões da empresa relativamente ao vencimento e regalias.	1	2	3	4	5	6
2	A minha opinião teve influência em algumas decisões da empresa relativamente ao vencimento e regalias.	1	2	3	4	5	6
3	As decisões da empresa relativamente ao vencimento e regalias estavam livres de distorções.	1	2	3	4	5	6
4	As decisões relativas ao vencimento e regalias foram aplicadas consistentemente.	1	2	3	4	5	6
5	As decisões aplicadas relativas ao vencimento e regalias foram baseadas em informações precisas.	1	2	3	4	5	6
6	Tenho tido a liberdade de participar nos resultados das decisões tomadas relativamente ao vencimento e regalias.	1	2	3	4	5	6
7	As decisões relativas ao vencimento e regalias têm sido baseadas em padrões éticos e morais.	1	2	3	4	5	6

1 Discordo totalmente	2 Discordo muito	3 Discordo pouco	4 Concordo pouco	5 Concordo muito	6 Concordo totalmente
-----------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------------

Os seguintes itens são baseados no seu vencimento e regalias.

1	O meu vencimento e regalias reflectem o meu esforço no trabalho.	1	2	3	4	5	6
2	O meu vencimento e regalias são os mais apropriados tendo em conta o trabalho realizado.	1	2	3	4	5	6
3	O meu vencimento e regalias reflectem o meu contributo para a organização.	1	2	3	4	5	6
4	O meu vencimento e regalias justificam o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6

Os seguintes itens referem-se ao seu supervisor directo que aprova todos os processos em que está envolvido.

1	Ele(a) trata-me de forma educada.	1	2	3	4	5	6
2	Ele(a) trata-me com dignidade.	1	2	3	4	5	6
3	Ele(a) trata-me com respeito.	1	2	3	4	5	6
4	Ele(a) absteve-se de comentários impróprios.	1	2	3	4	5	6

Os seguintes itens referem-se ao seu supervisor directo que aprova todos os processos em que está envolvido.

1	Ele(a) é sincero na comunicação comigo.	1	2	3	4	5	6
2	Ele(a) explica-me os procedimentos na totalidade.	1	2	3	4	5	6
3	As explicações acerca dos procedimentos foram razoáveis.	1	2	3	4	5	6
4	Ele(a) comunica-me toda a informação necessária em tempo suficiente.	1	2	3	4	5	6
5	Ele(a) fornece-me informações específicas tendo em conta as minhas necessidades.	1	2	3	4	5	6

Questionário B

Os seguintes itens têm como objectivo avaliar a percepção de qualidade na relação estabelecida com o seu supervisor directo.

Todos os itens seguintes serão analisados tendo em conta o seu grau de **concordância** ou **discordância** devendo assinalar com um **X**, usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

1	Eu sei que posso confiar no meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6
2	O meu supervisor directo(a) compreende os meus problemas e necessidades.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor(a) directo reconhece o meu potencial.	1	2	3	4	5	6
4	Independentemente do poder que o meu supervisor(a) possui no seu cargo, ela(a) seria capaz de utilizá-lo para me ajudar a resolver os meus problemas no trabalho.	1	2	3	4	5	6
5	Independentemente do poder que o meu supervisor(a) possui, eu posso contar com ele(a) para me defender, quando realmente necessitar.	1	2	3	4	5	6
6	O meu supervisor(a) tem confiança suficiente em mim para me defender e justificar as minhas decisões, sempre que eu não estiver presente para o fazer.	1	2	3	4	5	6
7	A minha relação com o meu supervisor(a) directo é boa.	1	2	3	4	5	6

Questionário C

O seguinte questionário tem como objectivo avaliar a confiança no seu líder directo (supervisor).

Todos os itens seguintes serão analisados tendo em conta o seu grau de **concordância** ou **discordância** devendo assinalar com um **X**, usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

1	O meu supervisor(a) respeita-me como pessoa.	1	2	3	4	5	6
2	Tenho confiança nas motivações do meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor(a) protege-me.	1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

4	O meu supervisor(a) de equipa tem conhecimento dos meus interesses.	1	2	3	4	5	6
5	O meu supervisor(a) preocupa-se com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6
6	O meu supervisor(a) faz-me sentir um valor acrescentado.	1	2	3	4	5	6
7	O meu supervisor(a) de equipa protege-me.	1	2	3	4	5	6
8	O meu supervisor(a) de equipa tem uma boa performance no trabalho.	1	2	3	4	5	6
9	Eu tenho confiança nas capacidades do meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6
10	O meu supervisor(a) de equipa tem elevadas competências.	1	2	3	4	5	6
11	O meu supervisor(a) de equipa tem sempre boas performances em situações de stress.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor(a) de equipa comunica bem.	1	2	3	4	5	6
13	O meu supervisor(a) de equipa necessita de melhorar em várias áreas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
14	O meu supervisor(a) de equipa sabe o que faz.	1	2	3	4	5	6
15	Em tempos difíceis, eu acredito na integridade do meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6
16	Eu acho que o meu supervisor(a) é justo.	1	2	3	4	5	6
17	Eu acho que o meu supervisor(a) é honesto.	1	2	3	4	5	6
18	Eu posso contar com a justiça do meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6

19	Em situações de risco, eu sei que o meu supervisor(a) diz a verdade.	1	2	3	4	5	6
20	O meu supervisor(a) é pouco ético.	1	2	3	4	5	6
21	Eu sei que o meu supervisor(a) irá manter a sua palavra.	1	2	3	4	5	6
22	Eu sei sempre quando o meu supervisor(a) vai reagir.	1	2	3	4	5	6
23	Eu consigo antecipar as acções do meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6
24	Eu consigo antecipar o que o meu supervisor(a) irá fazer.	1	2	3	4	5	6
25	Eu sei exactamente o que o meu supervisor(a) irá fazer em situações difíceis.	1	2	3	4	5	6
26	Eu posso confiar no meu supervisor(a) por ele ser previsível.	1	2	3	4	5	6
27	Em tempos de incerteza eu sei que posso confiar no meu supervisor(a).	1	2	3	4	5	6
28	O meu supervisor(a) comporta-se de forma muito consistente.	1	2	3	4	5	6