



# **O impacto da liderança inclusiva na perceção de justiça e no desempenho dos trabalhadores**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bárbara Maria Reis Duarte

Leiria, setembro de 2023



# **O impacto da liderança inclusiva na perceção de justiça e no desempenho dos trabalhadores**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bárbara Maria Reis Duarte

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro, Professora Coordenadora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2023

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Dedicatória

*Aos meus pais, Carlos Duarte e Olga Reis.  
Por serem sempre o meu porto de abrigo e fonte de motivação.*

# Agradecimentos

É com imensa satisfação que dou por concluída esta dissertação de mestrado. Um trabalho que apesar da sua exigência e complexidade, valeu a pena, e do qual me orgulho bastante. Tal não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas, a quem não posso deixar de agradecer.

Quero aproveitar a oportunidade de agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram na concretização deste trabalho final de mestrado e me incentivaram a dedicar todos os meus esforços na conclusão do mesmo.

Um muito obrigada aos meus pais, pela compreensão, paciência, incentivo, ausência e por todos os sacrifícios que sei que foram muitos, e sem eles nada disto seria possível.

Gostaria de expressar a minha gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro pelo seu apoio, disponibilidade, pelas sugestões, por todos os conhecimentos transmitidos e por acreditar nas minhas qualidades desde o primeiro dia.

Ao Professor Doutor José Luís Martins, pela disponibilidade demonstrada desde o primeiro dia, pelos conhecimentos transmitidos e pelo estímulo.

A todos os meus professores que ao longo do meu percurso académico, me incentivaram e permitiram aumentar os meus conhecimentos e competências.

À minha família, amigas e amigos pelos momentos de descontração, de divertimento, de alegria e boa disposição, na partilha de vivências que nos alimentam o espírito nos dias mais difíceis, e em especial pelos ensinamentos neste momento mais árduo.

Aos meus/minhas colegas de turma, companheiros/as nesta longa viagem, pela presença e interajuda constante na realização deste trabalho e em muitos momentos de dúvidas e fracassos. Pela partilha de todos os bons e maus momentos, pelo cansaço, pela força transmitida, pela angústia, pelas confidências e especialmente pelo apoio que prestamos uns aos outros, sem eles/as seria tudo mais difícil. Ficarão eternamente no meu coração.

Por fim, agradecer a todos aqueles que prontamente acederam participar no estudo.

Este caminho termina aqui, mas novos se abrirão!

# Resumo

Com o aumento da globalização, cada vez mais as organizações sentem a necessidade de promoverem práticas inclusivas, de forma que todos os colaboradores desfrutem de um sentimento de pertença e valor perante as suas características únicas, talentos e origens. O que outrora era desvalorizado no mundo empresarial e económico passou a ser um fator crucial ao progresso das sociedades e tomado como condição de sobrevivência do próprio sistema capitalista. Assim sendo, o presente estudo procura investigar o efeito da liderança inclusiva num conjunto de perceções e comportamentos de trabalho, nomeadamente na perceção de justiça organizacional (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) e no desempenho individual. A amostra é constituída por 109 indivíduos oriundos do setor metalúrgico que, voluntariamente, responderam a dois questionários em dois momentos temporais distintos. Os resultados sugerem que (i) a liderança inclusiva explica a perceção de justiça procedimental, de justiça interacional e o desempenho individual, (ii) a perceção de justiça interacional explica o desempenho individual, (iii) a liderança inclusiva não explica a perceção de justiça distributiva, (iv) a perceção de justiça distributiva e justiça procedimental não explicam o desempenho individual, (v) a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho individual é totalmente mediada pela justiça interacional. Apesar das limitações do estudo, a evidência empírica ajuda a compreender que as organizações, mais concretamente os líderes, podem promover uma força de trabalho que se esforce de forma a apresentar elevados níveis de desempenho individual, se percecionarem justiça organizacional e liderança inclusiva.

**Palavras-chave:** “Liderança Inclusiva”, “Justiça Organizacional”, “Desempenho Individual”

# Abstract

With the increase in globalization, more and more organizations feel the need to promote inclusive practices, so that all employees enjoy a feeling of belonging and value given their unique characteristics, talents and origins. What was once devalued in the business and economic world has become a crucial factor in the progress of societies and taken as a condition for the survival of the capitalist system itself. Therefore, the present study seeks to investigate the effect of inclusive leadership on a set of perceptions and work behaviors, namely on the perception of organizational justice (distributive justice, procedural justice and interactional justice) and on individual performance. The sample consists of 109 individuals from the metallurgical sector who voluntarily responded to two questionnaires at two different points in time. The results suggest that (i) inclusive leadership explains the perception of procedural justice, interactional justice and individual performance, (ii) the perception of interactional justice explains individual performance, (iii) inclusive leadership does not explain the perception of justice distributive justice, (iv) the perception of distributive justice and procedural justice do not explain individual performance, (v) the relationship between inclusive leadership and individual performance is fully mediated by interactional justice. Despite the limitations of the study, the empirical evidence helps to understand that organizations, more specifically leaders, can promote a workforce that strives to present high levels of individual performance, if they perceive organizational justice and inclusive leadership.

**Keywords:** “Inclusive Leadership”, “Organizational Justice”, “Individual Performance”

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor.....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória.....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de tabelas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de siglas e acrónimos.....</b>	<b>xii</b>
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da literatura.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Liderança inclusiva.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Justiça organizacional.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Desempenho individual.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Formulação de hipóteses.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Organizacional.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Desempenho Individual.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. Relação entre Justiça Organizacional e Desempenho Individual.....</b>	<b>10</b>
<b>3.4. Relação entre Liderança Inclusiva, Justiça Interacional e Desempenho Individual.....</b>	<b>11</b>
<b>3.5. Modelo conceptual de investigação.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. Procedimento de recolha de dados.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Estruturação do questionário.....</b>	<b>13</b>
<b>4.3. Caracterização da amostra.....</b>	<b>14</b>
<b>4.4. Operacionalização das variáveis.....</b>	<b>14</b>
4.4.1. Liderança inclusiva.....	15
4.4.2. Justiça organizacional.....	16

4.4.3.	Desempenho individual .....	17
<b>4.5.</b>	<b>Análise da consistência interna das escalas .....</b>	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>Análise e discussão dos resultados .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1.</b>	<b>Médias, Desvios-Padrão e Correlações .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.</b>	<b>Relação existente entre as variáveis .....</b>	<b>22</b>
5.2.1.	Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Organizacional.....	23
5.2.1.1.	Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Distributiva .....	24
5.2.1.2.	Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Procedimental .....	25
5.2.1.3.	Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Interacional .....	26
5.2.2.	Relação entre Liderança Inclusiva e Desempenho Individual.....	27
5.2.3.	Relação entre Justiça Organizacional e Desempenho Individual .....	28
5.2.3.1.	Relação entre Justiça Distributiva e Desempenho Individual .....	29
5.2.3.2.	Relação entre Justiça Procedimental e Desempenho Individual .....	29
5.2.3.3.	Relação entre Justiça Interacional e Desempenho Individual .....	30
5.2.4.	Mediação da justiça interacional na relação entre liderança inclusiva e desempenho individual .....	31
<b>6.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>34</b>
<b>6.1.</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2.</b>	<b>Implicações para a gestão .....</b>	<b>35</b>
<b>6.3.</b>	<b>Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações .....</b>	<b>36</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>38</b>
	<b>Anexo 1 – Questionários.....</b>	<b>46</b>

# Lista de Figuras

Figura 1: Modelo conceptual..... 12

# Lista de tabelas

Tabela 1: Dimensões da justiça organizacional .....	6
Tabela 2: Itens de operacionalização da variável Liderança Inclusiva.....	15
Tabela 3: Itens de operacionalização da variável Justiça Organizacional .....	16
Tabela 4: Itens de operacionalização da variável Desempenho Individual .....	18
Tabela 5: Alfa de Cronbach .....	19
Tabela 6: Médias, Desvios-Padrão e Correlações.....	22
Tabela 7: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Organizacional .....	23
Tabela 8: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Distributiva.....	24
Tabela 9: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Procedimental.....	25
Tabela 10: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Interacional.....	26
Tabela 11: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Desempenho Individual .....	27
Tabela 12: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Organizacional e Desempenho Individual.....	28
Tabela 13: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Distributiva e Desempenho Individual .....	29
Tabela 14: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Procedimental e Desempenho Individual .....	30
Tabela 15: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Interacional e Desempenho Individual .....	30
Tabela 16: Mediação da justiça interacional nas relações entre liderança inclusiva e desempenho individual.....	32

# Lista de siglas e acrónimos

SPSS                      *Statistical Package for Social Science*

# 1. Introdução

Catalisada pela globalização económica e pelo desenvolvimento tecnológico, a diversidade da força de trabalho tornou-se uma tendência no local de trabalho (Pelled et al., 1999). Devido à força de trabalho com várias e distintas origens culturais, as organizações estão a tornar-se cada vez mais globais e são constituídas por indivíduos de diversas culturas.

Com isto, a diversidade de colaboradores nas organizações traz desafios para a gestão, tais como graves problemas de desigualdades e discriminação no local de trabalho (Kelly & Dobbin, 1998; Mor Barak et al., 2003; Mor Barak, 2007; Smith et al., 2012). Os líderes organizacionais estão cada vez mais conscientes da importância de criar um ambiente inclusivo, de modo a lidar com os desafios trazidos pela diversidade da força de trabalho (Nishii & Rich, 2014).

A liderança inclusiva surge como um estilo de liderança ideal para motivar colaboradores diversificados a se realizarem, bem como a tratá-los de forma justa (Roberson, 2006). Por meio de um tratamento justo e forte motivação para os colaboradores de origens diversificadas, a liderança inclusiva pode influenciar positivamente o desempenho individual (Pless & Maak, 2004; Echols, 2009; Shore et al., 2011; Bowers et al., 2012; Tang & Zhang, 2015).

A liderança inclusiva tem como foco apoiar os funcionários como membros do grupo, garantindo justiça e equidade e fornecendo oportunidades compartilhadas de tomada de decisão, incentivando contribuições distintas (Randel et al., 2018). Este estilo de liderança, ao estabelecer segurança psicológica, melhora a qualidade do trabalho (Nembhard & Edmondson, 2006). É de salientar que os colaboradores ao sentirem que o seu supervisor adotou um estilo de liderança inclusivo, tendem a ser proativos de forma a fortalecer a sua relação com o líder, apresentando um nível maior de esforço e desempenho no local de trabalho (Randel et al., 2018).

A literatura recente indicou que a liderança inclusiva é fundamental para a época (Javed et al., 2017), pois além de assumir um papel fundamental na eficácia da liderança, assume também uma visão do mundo centrada no ser humano, desafia perspetivas e ajuda a promover mudanças nas organizações (Larsen, 2021).

Contudo, na sociedade de hoje tudo o que promova a inclusão é relevante, sendo que a liderança inclusiva é igualmente relevante por si mesma, contribuindo para importantes resultados organizacionais, tais como a maior eficácia no desempenho das tarefas por parte dos colaboradores, lavando assim ao sucesso das organizações.

Esta pesquisa foca a liderança inclusiva como um construto positivo que se reflete num conjunto de atitudes e comportamentos de trabalho, nomeadamente da percepção de justiça e no desempenho individual.

Na presente investigação optou-se por uma abordagem quantitativa, adotando a metodologia próxima do estudo longitudinal, com recolha de dados em dois momentos temporais, diminuindo assim os riscos da variância do método comum. Foi o setor metalúrgico o escolhido para a colaboração no estudo por se tratar de um setor bastante representativo na região de Leiria.

A presente dissertação é composta por seis capítulos. O primeiro capítulo é de carácter introdutório, no qual são apresentados e definidos o objetivo e a pertinência do estudo. O segundo capítulo – revisão de literatura – contextualiza o estudo no plano teórico, através de uma extensa e criteriosa revisão bibliográfica. O terceiro capítulo – formulação de hipóteses – apresenta e justifica as hipóteses de investigação e o modelo conceptual a partir do qual foram deduzidas as respectivas hipóteses. O quarto capítulo – metodologia – descreve e justifica as opções metodológicas, mais concretamente, a operacionalização das variáveis, as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados e a definição e caracterização da amostra. O quinto capítulo – análise e discussão de resultados – para além de apresentar os resultados do estudo, apresenta também a respetiva análise tendo por base as hipóteses de investigação formuladas anteriormente. Por último, o sexto capítulo – conclusão – além de ser apresentada uma síntese dos resultados obtidos para a gestão das organizações, tanto em termos teóricos como em termos práticos, assumem-se também as principais limitações do estudo e propõem-se algumas sugestões para futuras investigações.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Liderança inclusiva

Inclusão deriva do verbo latim *includere* e significa colocar algo ou alguém dentro de outro espaço ou entrar num lugar até então fechado. É a junção do prefixo *in* (dentro) com o verbo *cludo* (cludere), que significa fechar/encerrar/clausurar.

A cada dia que passa, é bastante perceptível que o mundo empresarial está cada vez mais globalizado, neste sentido a palavra inclusão tornou-se fundamental. Com vista a vantagem competitiva sustentada das organizações e a saúde e o bem-estar dos funcionários, profissionais e investigadores adotaram a inclusão como algo imprescindível no mundo empresarial. A inclusão foca a satisfação simultânea das necessidades de singularidade e pertença dos trabalhadores (Shore et al., 2011) e é proposta como uma abordagem distinta de gestão da diversidade (Roberson, 2006) que aborda a diversidade de forma positiva e não como uma dificuldade que necessita de ser tratada (Shore et al., 2009; Zanoni & Janssens, 2017).

De forma a garantir um clima de lealdade, cooperação e comunicação honesta entre subordinados e supervisores surgiu o conceito de liderança inclusiva. Este tipo de liderança apareceu na literatura organizacional como uma abordagem promissora para moldar as experiências de inclusão para os colaboradores, bem como para aumentar os benefícios de ter uma força de trabalho diversificada (Luria e Brimhall, 2021; Hollander, 2009). A liderança inclusiva, junto do clima inclusivo e das práticas inclusivas, é vista como um dos fatores contextuais que contribuem para a inclusão (Shore et al., 2011), sendo importante salientar que, a implementação da inclusão nas organizações é da responsabilidade dos líderes.

Segundo Randel e colegas (2018), a liderança inclusiva tem como foco apoiar os funcionários como membros do grupo, garantindo justiça e equidade e fornecendo oportunidades compartilhadas de tomada de decisão, incentivando contribuições distintas. A liderança inclusiva permite estabelecer segurança psicológica com o intuito de melhorar a qualidade do trabalho (Nembhard & Edmondson, 2006). Os líderes inclusivos procuram ver a diversidade como uma força e não como uma barreira a ser ultrapassada (Cox & Blake, 1991)

Líderes inclusivos mostram um comportamento altruísta perante os seus funcionários, garantindo apoio e confiança, de forma que os colaboradores desfrutem de um sentimento de pertença e valor perante as suas características únicas, talentos e origens (Prime & Salib, 2014; Sugiyama et al., 2016). Neste sentido, a liderança inclusiva reflete um estilo de liderança caracterizado pela abertura, acessibilidade e disponibilidade dos líderes aos seus colaboradores (Carmeli et al., 2010), com intuito de alcançar todos os objetivos a que as organizações se propõem.

Os líderes inclusivos, ao integrarem as diversas perspetivas dos funcionários, transmitem um sentimento de confiança, respeito e preocupação pelos colaboradores (Huang et al., 2010), melhorando as suas emoções e sentimentos positivos (Javed et al., 2019). Assim, os líderes ao adotarem um estilo de liderança inclusiva, pretendem que os colaboradores não se sintam desconsiderados nem negligenciados no ambiente de trabalho.

Os funcionários ao sentirem que o seu supervisor adotou um estilo de liderança inclusivo, tendem a ser proativos de forma a fortalecer a sua relação com o líder, apresentando um nível maior de esforço e desempenho no local de trabalho (Rendel et al., 2018), tendo tendência a serem mais eficazes no desempenho das suas tarefas. Assim, é notório que a necessidade de pertença e inclusão por parte dos funcionários pode criar benefícios (Baumeister e Leary, 1995).

Posto isto, é evidente que a qualidade da liderança pode ditar o sucesso ou o fracasso de uma equipa ou, até mesmo, de uma organização (Hollander, 2009). Nos dias de hoje, as organizações contam com equipas cada vez mais diversificadas e multidisciplinares, existindo uma combinação de capacidades coletivas de colaboradores mais jovens e mais velhos, de homens e mulheres e com diferenças a nível cultural. Independentemente disso, o alto desempenho da equipa não está garantido, pois é essencial que a liderança seja inclusiva para que os indivíduos sintam que são tratados com justiça e respeito e, em simultâneo, se sintam valorizados. Assim, os colaboradores demonstram maior confiança, evidenciando um sentimento de pertença (Bourke & Espedido, 2019).

## **2.2. Justiça organizacional**

Justiça deriva do latim *iustitia* que provém da palavra *isustus* que significa justo, derivado de *ius* (direito). É perceptível que a noção de justiça está relacionada com a de direito, por intermédio da ideia do justo. Deste modo, justiça refere-se a um estado de

interação social ideal em que, de forma razoável e imparcial, há um equilíbrio entre os interesses, riquezas e oportunidades das pessoas envolvidas num determinado grupo social.<sup>2</sup>

O conceito de justiça organizacional tem sido uma preocupação dos seres humanos ao longo dos anos, constituindo um objeto de interesse crescente junto dos investigadores, tanto ao nível das suas consequências como das suas dimensões. A justiça organizacional desempenha um papel importante no funcionamento eficaz das organizações, bem como na satisfação dos indivíduos que nela trabalham, sendo um conceito essencial na vida quotidiana e social de qualquer organização (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Cada vez mais os colaboradores valorizam o tratamento justo dentro de uma organização (Eberlin & Tatum, 2005; Dulebohn et. al, 2015). Segundo Randel e colegas (2018), é importante garantir que a justiça e a equidade fazem parte da experiência de cada membro da equipa, oferecendo oportunidades para a tomada de decisões compartilhadas sobre questões relevantes.

Mais concretamente, a perspetiva de discriminação e justiça reflete as práticas de gestão da diversidade que visam a discriminação intencional no local de trabalho, deste modo é importante garantir oportunidades e procedimentos justos no local de trabalho (Randel et al., 2018).

Bem conhecida da literatura de gestão da diversidade (Ely & Thomas, 2001), a ideia central de justiça e igualdade de oportunidades aborda ativamente os preconceitos (Amin, Till & Mckimm, 2018) e pretende relacionamentos de alta qualidade entre funcionários e supervisores (Ye, Wang & Guo, 2019; Ye, Wang & Li, 2019).

A percepção de justiça organizacional pode ser influenciada por diversos fatores, tais como: a comunicação que existe dentro da organização, os resultados obtidos de uma determinada tarefa, os processos utilizados para obtenção dos resultados, bem como o respeito entre os indivíduos pertencentes à organização (Johnson et al., 2006; Gelens t. al, 2013). Assim, a justiça organizacional tem como foco a percepção que cada indivíduo tem de justiça dentro de uma organização (Hoy & Tarter, 2014), o que influencia a ideia face ao certo ou errado (McCain, Tsai & Bellino, 2010).

É importante ter em atenção que, no contexto de trabalho, há consequências face à percepção de justiça (Johnson et al., 2006), consequências estas relacionadas com a satisfação dos colaboradores e o seu comprometimento, quer com a tarefa quer com a organização (Olkkonen & Lipponen, 2006; Gelens et al., 2013).

Por fim, e para melhor compreender a formação das percepções de justiça os colaboradores, bem como reagem às mesmas, é essencial identificar três dimensões que

<sup>2</sup> <https://pt.wikipedia.org/wiki/Justiça>

compõem a justiça organizacional: justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. Segundo Cunha e colegas (2007), a justiça distributiva centra a sua atenção nos resultados obtidos, como por exemplo as remunerações. Já a justiça procedimental foca a sua atenção na justiça dos processos utilizados para obter um determinado resultado, como por exemplo o sistema adotado para a avaliação de desempenho. Por último, a justiça interacional salienta a qualidade da interação entre os indivíduos e os seus superiores hierárquicos, como por exemplo a forma digna e respeitosa de como atuam os detentores do poder perante os indivíduos (Tabela 1).

**Tabela 1: Dimensões da justiça organizacional**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>	<b>Explicação Prática</b>
Distributiva	Foca a sua atenção no conteúdo das distribuições, ou seja, na justiça dos resultados obtidos.	Remunerações, resultados obtidos numa avaliação de desempenho, sanções disciplinares.
Procedimental	Centra a sua atenção na justiça dos processos utilizados para obter um determinado resultado	Método utilizado nos aumentos salariais, sistema de avaliação de desempenho.
Interacional	Salienta a qualidade da interação entre os indivíduos e os detentores do poder de decisão.	Sucedo quando o detentor do poder atua de forma digna e respeitosa para com o indivíduo, dando explicações coerentes e adequadas às pessoas afetadas pelas decisões.

Fonte: Cunha et al, 2007, p. 279

### **2.3. Desempenho individual**

O desempenho é visto como uma das forças críticas que impulsionam o sucesso da empresa e aumentam a eficácia organizacional (Kanten, Kanten & Gurlek, 2015). Deste modo, é essencial engajar e gerir eficazmente a diversidade, com vista o aumento do desempenho da equipa.

De forma a obter vantagem competitiva, é importante motivar o engajamento dos funcionários no trabalho, um dos impulsionadores mais significativos de alto desempenho e realização no ambiente dinâmico de hoje (Aslan et al, 2021). É notório que os superiores ao

tratarem bem os seus subordinados, estes retribuirão de maneira favorável, apresentando um comportamento positivo que favorecerá o supervisor, como aumentar o desempenho e/ou os esforços (Alwali et al, 2022).

Um líder de apoio, bem como a cooperação entre os funcionários, melhorará o desenvolvimento pessoal e a realização de metas, mostrando assim maior desempenho no local de trabalho (Alwali et al, 2022). As altas expectativas dos superiores podem, também, levar ao aumento do desempenho por parte dos funcionários (Liao, Liu & Loi, 2010).

Tudo indica que os colaboradores com maior responsabilidade sentida no trabalho estarão mais preocupados com os resultados do trabalho e prestarão mais atenção ao seu desempenho no trabalho (Pearce e Gregersen, 1991), já os funcionários que pouco se preocupam com o seu desempenho no trabalho, o seu sentido de responsabilidade é reduzido (Zhu et al., 2020).

A autoeficácia aumenta a motivação dos funcionários, tal como sentimentos positivos induzidos por ideias criativas e inovadoras que motivam o desempenho dos funcionários (Farmer & Tierney, 2017). Também o feedback de desenvolvimento do supervisor tem um significativo impacto positivo no desempenho dos funcionários (Guo et al., 2014).

É possível obter níveis de desempenho mais elevados quando os colaboradores estão mais efetivamente comprometidos com a organização, possuem uma maior motivação para contribuir mais vigorosamente com esta, com um menor turnover e absentismo mais baixo (Rego & Souto, 2004). A motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização, essencialmente através do seu desempenho, e aquilo que recebe através da sua compensação (Adams, 1963).

Por fim e não menos importante, associados ao desempenho no trabalho, temos ainda o aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade (Krischer, 2009; Nasir, 2019), sendo que as organizações, ao identificar e corrigir pontos fracos dos subordinados, pretendem aumentar o seu desempenho.

### 3. Formulação de hipóteses

#### 3.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Organizacional

A relação entre liderança inclusiva e justiça organizacional está refletida na perspectiva de Rendel et al. (2018), em que é possível observar a garantia de justiça e equidade como comportamento de liderança inclusiva.

A liderança inclusiva surge como o estilo de liderança ideal para motivar funcionários diversificados a serem cada vez melhores, bem como a tratá-los de forma justa (Roberson, 2006).

A liderança inclusiva aborda, além de outros temas, as perspectivas de discriminação, justiça, integração e aprendizagem (Ely & Thomas, 2001), bem como a integração das diferenças e a inclusão nas decisões (Dwertmann et al., 2016; Nishii, 2013; Nishii & Ozbilgin, 2007). Assim, a importância da liderança tem sido cada vez mais reconhecida na literatura, devido às organizações prestarem mais atenção à justiça e à discriminação.

De entre os estilos de liderança, é o estilo de liderança inclusiva que enfatiza ser orientado para as pessoas (Liu et al., 2017), priorizando os conceitos de imparcialidade e justiça (Liu et al., 2016). A liderança inclusiva é uma personificação da abertura e da justiça (Zhu & Wang, 2011).

Espera-se que a liderança inclusiva promova a percepção de justiça por parte dos trabalhadores, na maneira em que estes sentem as suas necessidades de singularidade e pertença satisfeitas (Shore et al., 2011), em simultâneo com o tratamento justo dentro da organização (Eberlin & Tatum, 2005; Dulebohn et. al, 2015).

Como já referido anteriormente, a justiça organizacional é composta por três dimensões, a justiça distributiva, procedimental e interacional. Deste modo, é também interessante perceber a relação entre a liderança inclusiva e as dimensões da justiça organizacional.

Espera-se que a liderança inclusiva se relacione com a percepção de justiça procedimental e interacional, visto que a sociedade de hoje, em ambiente organizacional e inclusivo, foca a sua atenção nos processos utilizados para obter um determinado resultado e salienta a qualidade da interação entre os indivíduos e os detentores do poder, não dando tanta importância à justiça dos resultados obtidos (remunerações) (Cunha et al., 2007).

Assim, os colaboradores para se sentirem inclusivos em ambiente organizacional dão bastante valor ao método utilizado nos aumentos salariais e ao sistema de avaliação de

desempenho. Para além disso esperam que o detentor do poder atue de forma digna e respeitosa para com eles, não dando tanta relevância aos salários que recebem (Cunha et al, 2007).

**Hipótese 1:** A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a percepção de justiça organizacional.

**Hipótese 1.1:** A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a percepção de justiça distributiva.

**Hipótese 1.2:** A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a percepção de justiça procedimental.

**Hipótese 1.3:** A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com a percepção de justiça interacional.

### **3.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Desempenho Individual**

Jin et al. (2017) dizem-nos que quanto mais inclusivos os funcionários se sentem, mais chances têm de melhorar o seu desempenho. É evidente que um líder dá responsabilidade aos subordinados, atribuindo um nível de capacidade e responsabilidade apenas pelo desempenho que podem controlar (Srivastava & Dhar, 2016). Deste modo, o comportamento de liderança inclusiva por parte do supervisor tem uma influência bastante positiva no desempenho das tarefas de qualquer funcionário (Huang et al., 2010).

Caso um líder esteja aberto a sugestões dos subordinados sobre novas ideias e formas de alcançar os objetivos de trabalho desejados, o funcionário percebe que as suas ideias e perspetivas têm influência e que o seu trabalho é importante, sendo que o nível de confiança e significado no desempenho das tarefas é maior (Bao et al., 2021). Assim, é através da oferta de maior esforço e desempenho no local de trabalho que os funcionários respondem a um líder inclusivo (Rendel et. al, 2018). Da mesma maneira, é através de apoio e supervisão, que o líder obtém maiores níveis de desempenho por parte do funcionário (Gevers & Demerouti, 2013).

Os líderes inclusivos concentram-se em reunir informações de vários membros da equipa com diferentes perspetivas para gerar resultados sinérgicos de desempenho, tais como decisões de alta qualidade (Knippenberg & Ginkel, 2021). É também importante salientar que um líder é uma importante fonte de conhecimento sobre as tarefas da organização e políticas de GRH, o que influencia o desempenho dos funcionários (Chitra, 2013).

É possível afirmar que a liderança inclusiva difere da gestão em alguns aspetos, tais como o grande compromisso e paixão que o líder deve apresentar para aumentar os níveis de desempenho e responsabilidade dos trabalhadores (Uthayasuriyan & Murugesan, 2020). Assim, a liderança inclusiva é vista como um método de liderança aberto, eficaz e acessível que está relacionado positivamente com o desempenho do funcionário (Choi et al., 2016).

**Hipótese 2:** A liderança inclusiva relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

### **3.3. Relação entre Justiça Organizacional e Desempenho Individual**

São alguns os autores que destacam a relação entre justiça e desempenho, mais concretamente destacam a importância de garantir recompensas justas e oportunidades distribuídas de forma equitativa para promover o desempenho e a motivação dos trabalhadores. De acordo com John Rawls (1971), de modo que todos os colaboradores tenham as mesmas chances de alcançar um bom desempenho, é importante que as empresas adotem estratégias justas e distribuam as oportunidades de forma equitativa. As desigualdades apenas devem ser justificadas caso beneficiem as pessoas menos favorecidas, ou seja, caso contribuam para reduzir as desigualdades sociais e para melhorar o desempenho geral (Rawls, 1971).

De modo que todos os funcionários tenham as mesmas oportunidades de desenvolver o seu potencial, Sen (1999) defende que o desenvolvimento deve ser medido, não só pelo crescimento económico, como também pelas liberdades e capacidades humanas. Assim, a justiça exige que todos os colaboradores devem ter acesso às capacidades e oportunidades necessárias ao desenvolvimento das suas habilidades, de forma a alcançar um bom desempenho (Sen, 1999).

É importante salientar que a percepção de (in)justiça por parte dos colaboradores de uma organização pode comprometer não apenas a produtividade, a qualidade do serviço, como também o desempenho (Santos, 2010).

Por outro lado, é igualmente justo recompensar os funcionários que apresentam um bom desempenho, incentivando a produtividade e a motivação. Tendo sempre presente a ideia de que o sistema de recompensas deve ser justo e baseado em critérios objetivos, para evitar a discriminação e a injustiça (Drucker, 1954).

Como já referido anteriormente, a justiça organizacional é composta por três dimensões, a justiça distributiva, procedimental e interacional. Deste modo, é também interessante perceber a relação entre as dimensões da justiça organizacional e o desempenho individual.

Espera-se que a percepção de justiça interacional se relacione com o desempenho individual, visto que a sociedade de hoje, em ambiente organizacional e em termos de desempenho, salienta a qualidade da interação entre os indivíduos e os detentores do poder, não dando tanta importância à justiça dos resultados obtidos (remunerações), nem aos processos utilizados para obter um determinado resultado (Cunha et al, 2007).

Assim, os colaboradores, em ambiente organizacional, para mostrarem elevados níveis de desempenho esperam que o detentor do poder atue de forma digna e respeitosa para com eles, não dando tanta relevância aos salários que recebem, nem ao método utilizado nos aumentos salariais, nem ao sistema de avaliação de desempenho (Cunha et al, 2007).

**Hipótese 3:** A percepção de justiça organizacional relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

**Hipótese 3.1:** A percepção de justiça distributiva relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

**Hipótese 3.2:** A percepção de justiça procedimental relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

**Hipótese 3.3:** A percepção de justiça interacional relaciona-se positivamente com o desempenho individual.

### **3.4. Relação entre Liderança Inclusiva, Justiça Interacional e Desempenho Individual**

Como já referido anteriormente, espera-se que a liderança inclusiva promova a percepção de justiça por parte dos trabalhadores, na maneira em que estes sentem as suas necessidades de singularidade e pertença satisfeitas (Shore et al., 2011).

Mais concretamente, em ambiente inclusivo, os funcionários dão bastante valor a uma das três dimensões da justiça, a justiça interacional. É notório que, cada vez mais os colaboradores dão importância à qualidade da interação entre os indivíduos e os detentores do poder, esperando que o detentor do poder atue de forma digna e respeitosa para com os indivíduos (Cunha et al, 2007).

Consequentemente, ao perceberem justiça interacional, os colaboradores sentem-se mais motivados o que leva ao aumento do seu desempenho dentro da organização. O facto

de os funcionários serem tratados de forma digna e respeitosa tem uma influência bastante positiva no desempenho das suas tarefas (Cunha et al, 2007). Assim, de modo que todos os colaboradores tenham as mesmas chances de alcançar um bom desempenho, é importante que as empresas adotem estratégias justas e distribuam as oportunidades de forma equitativa (John Rawls, 1971).

Assim, a liderança inclusiva surge como o estilo de liderança ideal para motivar funcionários diversificados a serem cada vez melhores, bem como a tratá-los de forma justa (Roberson, 2006). Sendo que, por sua vez, a justiça exige que todos os colaboradores devem ter acesso às capacidades e oportunidades necessárias ao desenvolvimento das suas habilidades, de forma a alcançar um bom desempenho (Sen, 1999).

**Hipótese 4:** A justiça interacional desempenha um papel mediador na relação entre liderança inclusiva e desempenho individual.

### 3.5. Modelo conceptual de investigação

De acordo com as hipóteses de investigação fundamentadas, pretende-se compreender em que medida a liderança inclusiva impacta nas perceções de justiça organizacional e no desempenho dos trabalhadores e, por sua vez, em que medida existe relação entre as perceções de justiça organizacional e desempenho, mais concretamente de que forma a justiça organizacional contribui para o reforço do desempenho (Figura 1).

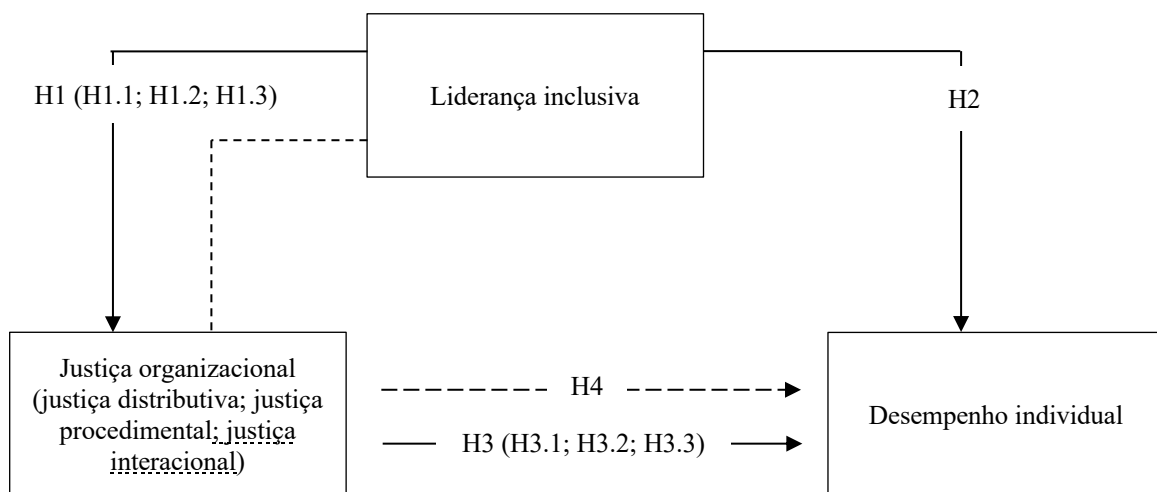


Figura 1: Modelo conceptual

## 4. Metodologia

É neste quarto capítulo que são descritas e fundamentadas as opções metodológicas adotadas no desenvolvimento desta investigação. Deste modo, será apresentado o procedimento de recolha de dados, a estrutura do questionário adotado, a caracterização da amostra e o modo de operacionalização das três variáveis em estudo. Por último, serão efetuadas análises à consistência e validade das medidas utilizadas para que, posteriormente, seja possível dar resposta ao modelo conceptual exposto anteriormente.

### 4.1. Procedimento de recolha de dados

Tendo em vista os principais objetivos que orientam a presente investigação, optou-se por uma abordagem quantitativa através da realização de dois questionários, enviados com cerca de um mês de intervalo, adotando a metodologia próxima do estudo longitudinal, com recolha de dados em dois momentos temporais.

A recolha de dados decorreu entre outubro de 2022 e janeiro de 2023. Contactou-se, via *e-mail*, diversas organizações, pertencentes ao setor metalúrgico por se tratar de um setor bastante representativo na região de Leiria, a solicitar a colaboração no estudo, através da disseminação do questionário. Independentemente de algumas destas organizações não autorizarem a sua aplicação, foi conseguida uma amostra significativa para esta investigação.

### 4.2. Estruturação do questionário

Ambos os questionários iniciam com uma nota introdutória, onde se explica o tema e o objetivo do estudo, o âmbito em que decorre e o tempo médio de preenchimento. É, ainda, salvaguardado que as respostas são completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas para fins académicos, mais concretamente para tratamento estatístico.

Em termos de estrutura, o primeiro questionário inicia-se com uma série de questões demográficas, tais como, idade, género, antiguidade na empresa e questiona-se, também, há quantos anos o inquirido trabalha com o seu atual líder. De seguida, pede-se ao colaborador que indique os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel para efeitos de codificação com

o segundo questionário. Por fim, é apresentado um conjunto de questões sobre liderança inclusiva.

Já a estrutura do segundo questionário inicia-se pedindo ao inquirido que indique os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel para efeitos de codificação com o primeiro questionário. Para finalizar este segundo e último questionário, é apresentado um conjunto de questões sobre justiça organizacional e desempenho individual.

É de salientar que, antes da versão final (Anexo 1), os questionários foram sujeitos a um pré-teste, enviado a 5 inquiridos, em que se efetuou alguns refinamentos de forma a colmatar as dificuldades encontradas (erros e incoerências de construção). Solicitou-se ao inquirido que pensasse em si e na sua situação no trabalho ao responder a todas as questões.

### **4.3. Caracterização da amostra**

Como já foi referido anteriormente, para a constituição da amostra adotou-se uma metodologia próxima do estudo longitudinal, com recolha de dados em dois momentos temporais. Os indivíduos avaliados pertencem a organizações do setor metalúrgico, situadas na região de Leiria.

A amostra final é, assim, constituída por um total de 109 indivíduos (58,7% do sexo feminino e 41,3% do sexo masculino) com idades compreendidas entre os 20 e os 58 anos (M=34,66 anos).

No que diz respeito à antiguidade na organização, a média cifra-se nos 7,63 anos, sendo a antiguidade mínima de 1 ano e a máxima de 35 anos. Por fim, quanto às chefias, o tempo médio de supervisão dos indivíduos avaliados atinge os 5,48 anos.

### **4.4. Operacionalização das variáveis**

De forma a testar as hipóteses em estudo foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por investigadores reconhecidos nas respetivas áreas científicas.

Para a codificação das variáveis e posteriores análises estatísticas recorreu-se ao *software* IBM SPSS *Statistics* (versão 28).

#### 4.4.1. Liderança inclusiva

A liderança inclusiva foi mensurada através de um instrumento previamente desenvolvido e validado por Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face às nove afirmações (Tabela 2), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

**Tabela 2: Itens de operacionalização da variável Liderança Inclusiva**

Variável	Item
<b>Liderança Inclusiva</b>	1. O meu líder/chefia está disposto a ouvir novas ideias.
	2. O meu líder/chefia está atento a novas oportunidades de melhoria dos processos de trabalho.
	3. O meu líder/chefia está à disposição para discutir os objetivos desejados e novas formas para os alcançar.
	4. O meu líder/chefia está disponível para ser consultado quando ocorrem problemas.
	5. O meu líder/chefia é uma "presença" constante na empresa. Está sempre disponível.
	6. O meu líder/chefia está disponível para perguntas profissionais.
	7. O meu líder/chefia está sempre pronto para ouvir os meus pedidos.
	8. O meu líder/chefia incentiva a sua procura perante questões de emergência.
	9. O meu líder/chefia é acessível para discutir problemas de emergência.

#### 4.4.2. Justiça organizacional

A justiça organizacional foi mensurada através de um instrumento previamente desenvolvido e validado por Thibaut e Walker (1975) e redigido/adaptado por Folger e Konovsky (1989). Os itens foram traduzidos e adaptados por Rego (2000). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face às catorze afirmações, em que se aborda as três dimensões da justiça organizacional, justiça distributiva, procedimental e interacional (Tabela 3), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

**Tabela 3: Itens de operacionalização da variável Justiça Organizacional**

Variável		Item
Justiça Organizacional	Justiça Distributiva	1. Em geral, as recompensas que recebo são justas.
		2. O meu salário é justo.
		3. Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.
		4. Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.
		5. Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.
	Justiça Procedimental	6. A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apela-rem das decisões.
		7. As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são

		normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.
		8. Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.
		9. Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.
	<b>Justiça Interacional</b>	10. O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.
		11. O meu superior é completamente sincero e franco comigo.
		12. O meu superior torna claro o que espera de mim.
		13. O meu superior trata-me com respeito e consideração.
		14. O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.

#### 4.4.3. Desempenho individual

O desempenho individual foi mensurado através de um instrumento previamente desenvolvido por Staples, Hulland e Higging (1999) e redigido/adaptado por Rego, Pina e Cunha (2008). Os indivíduos foram convidados a reportar o seu grau de concordância face

às quatro afirmações (Tabela 4), mediante uma escala tipo Likert de 5 pontos (1: “Discordo totalmente” a 5: “Concordo totalmente”).

**Tabela 4: Itens de operacionalização da variável Desempenho Individual**

Variável	Item
<b>Desempenho Individual</b>	1. Sou em emprego eficaz.
	2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.
	3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.
	4. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.

#### **4.5. Análise da consistência interna das escalas**

Avaliada pelo Alfa de Cronbach, a análise da consistência interna das escalas tem como objetivo medir a fiabilidade ou o grau de consistência interna dos itens utilizados para representar as escalas. O valor do Alfa de Cronbach pode variar entre 0 e 1, sendo que valores inferiores a 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência insatisfatória.

De acordo com a literatura, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um Alfa de Cronbach de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991). Contudo, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o Alfa de Cronbach é pelo menos 0,70 (Nunnally, 1978). Peterson (1994) numa meta-análise da utilização do Alfa de Cronbach na literatura das ciências sociais e humanas observou um Alfa de Cronbach médio de 0,70 (na mediação de valores) a 0,82 (na mediação da satisfação com o trabalho).

Neste estudo, todas as variáveis utilizadas apresentam valores de Alfa de Cronbach entre 0,849 e 0,932, o que traduz uma muito boa consistência interna (Tabela 5).

**Tabela 5: Alfa de Cronbach**

<b>Variável</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderança Inclusiva	0,932
Justiça Organizacional	0,929
Justiça Distributiva	0,905
Justiça Procedimental	0,849
Justiça Interacional	0,924
Desempenho Individual	0,878

## 5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo efetuado. Pretende-se, assim, compreender em que medida a liderança inclusiva contribui para a percepção de justiça organizacional, nomeadamente justiça distributiva, procedimental e interacional e para o desempenho individual dos colaboradores e, por sua vez, em que medida a justiça organizacional e as suas dimensões contribuem para o desempenho individual. Para isso, será feita uma análise dos dados em termos de médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Spearman. Posteriormente, será feita uma análise com base nos modelos de regressão linear.

### 5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

A Tabela 6 expõe as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis. Atendendo à amplitude da escala usada (1-5), pode considerar-se que os indivíduos percebem os seus líderes como bastante inclusivos ( $M=3,99$ ;  $DP=0,74$ ). As cotações da justiça organizacional são consideradas moderadas ( $M=3,25$ ;  $DP=0,74$ ), tal como as cotações das suas dimensões: justiça distributiva ( $M=2,87$ ;  $DP=0,96$ ), justiça procedimental ( $M=3,13$ ;  $DP=0,77$ ), e justiça interacional ( $M=3,73$ ;  $DP=0,85$ ). Por fim, verifica-se que os indivíduos tendem a reportar um elevado nível de desempenho individual ( $M=4,05$ ;  $DP=0,59$ ).

De seguida, analisou-se as correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de Spearman. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. Quando o valor do coeficiente se aproxima de 1, significa que maior será a relação linear entre as variáveis, ou seja, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende também a aumentar. Já quanto menor for o valor do coeficiente, existe uma relação linear inversa, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra diminui. No entanto, se o valor for próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas, não existindo relação linear (Pestana & Gageiro, 2014).

É possível constatar que todas as variáveis do estudo se encontram significativamente associadas. Especificamente, verifica-se que a liderança inclusiva está correlacionada de forma positiva e significativa com a justiça organizacional ( $\rho=0,332^{**}$ ), com a justiça

procedimental ( $\rho=0,331^{**}$ ), com a justiça interacional ( $\rho=0,473^{**}$ ) e com o desempenho individual ( $\rho=0,326^{**}$ ). Neste sentido, os resultados sugerem que quanto maiores as percepções de liderança inclusiva, maiores as percepções de justiça organizacional, de justiça procedimental, de justiça interacional e maiores os níveis de desempenho individual. Já as variáveis liderança inclusiva e justiça distributiva estão fracamente associadas, não existindo relação linear ( $\rho=0,080$ ). Por seu lado, a justiça organizacional encontra-se correlacionada de forma positiva e significativa com o desempenho individual ( $\rho=0,343^{**}$ ), fazendo prever que os colaboradores com maiores percepções de justiça organizacional denotem maiores níveis de desempenho individual. Já as variáveis justiça distributiva e desempenho individual estão fracamente associadas, não existindo relação linear ( $\rho=0,152$ ). Por seu lado, a justiça procedimental está correlacionada de forma positiva e significativa com o desempenho individual ( $\rho=0,251^{**}$ ), fazendo prever que os colaboradores com maiores percepções de justiça procedimental denotam também maiores níveis de desempenho individual. Por fim, a justiça interacional está também relacionada de forma positiva e significativa com o desempenho individual ( $\rho=0,476^{**}$ ), o que sugere que os indivíduos que percebem maiores níveis de justiça interacional, tendem a perceber também maiores níveis de desempenho individual.

Do conjunto de variáveis sociodemográficas analisadas, verifica-se que a variável idade se relaciona de forma negativa e significativa com a justiça organizacional ( $\rho=-0,212^*$ ) e com a justiça distributiva ( $\rho=-0,300^*$ ), ou seja, os colaboradores mais velhos tendem a perceber menores níveis de justiça organizacional e de justiça distributiva. A variável antiguidade na organização se relaciona de forma negativa e significativa com a justiça organizacional ( $\rho=-0,201^*$ ) e com a justiça distributiva ( $\rho=-0,244^*$ ), sugerindo que os indivíduos que trabalham há mais anos na organização denotam menores percepções de justiça organizacional e de justiça distributiva. As restantes variáveis (género e antiguidade-chefia) não se revelam significativamente associadas às variáveis em estudos (todos  $p>0,05$ ). Como tal, para análises posteriores apenas se consideraram as variáveis idade e antiguidade na organização.

Tabela 6: Médias, Desvios-Padrão e Correlações

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Género</b>												
<b>2. Idade</b>	34,66	11,04	0,127	-								
<b>3. Antiguidade na organização</b>	7,63	7,87	0,170	0,759**	-							
<b>4. Antiguidade – chefia</b>	5,48	6,52	0,156	0,619**	0,795**	-						
<b>5. Liderança Inclusiva</b>	3,99	0,74	0,034	0,035	-0,014	-0,022	-					
<b>6. Justiça Organizacional</b>	3,25	0,74	-0,059	-0,212*	-0,201*	-0,019	0,332**	-				
<b>7. Justiça Distributiva</b>	2,87	0,96	-0,032	-0,300*	-0,244*	-0,016	0,080	0,860**	-			
<b>8. Justiça Procedimental</b>	3,13	0,77	-0,055	-0,107	-0,146	-0,010	0,331**	0,863**	0,655**	-		
<b>9. Justiça Interacional</b>	3,72	0,85	-0,066	-0,095	-0,127	-0,022	0,473**	0,821**	0,474**	0,621**	-	
<b>10. Desempenho Individual</b>	4,05	0,59	0,154	-0,051	-0,010	0,038	0,326**	0,343**	0,152	0,251**	0,476**	-

\* A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades)

\*\* A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades)

## 5.2. Relação existente entre as variáveis

Neste estudo pretende-se analisar o efeito da liderança inclusiva num conjunto de atitudes e comportamentos de trabalho, nomeadamente na perceção de justiça organizacional, na perceção de justiça distributiva, na perceção de justiça interacional e no desempenho individual dos colaboradores. Pretende-se, também, analisar a relação destas atitudes e comportamentos entre si.

Para efetuar a análise dos dados recorreu-se aos modelos de regressão linear. O modelo de regressão linear é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável dependente (Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (X). A previsão será tanto maior quanto maior for a correlação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Assim sendo, os modelos de regressão linear servem para determinar se as variáveis independentes explicam uma variação significativa na variável dependente, ou seja, se existe relação entre as variáveis. Servem, também, para determinar a intensidade da relação entre as variáveis do estudo, para determinar a equação matemática que relaciona as variáveis independentes e dependentes e para prever os valores da variável dependente (Malhotra, 2010).

### 5.2.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Organizacional

A tabela 7 exhibe os resultados das análises de regressão efetuadas para a justiça organizacional, com a liderança inclusiva colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 1. Numa primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo (idade e antiguidade na organização) que se encontravam significativamente correlacionadas com as variáveis em estudo. Na segunda etapa, foi inserida a variável liderança inclusiva para se identificar a variância adicional por ela explicada.

Tabela 7: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Organizacional

		Justiça Organizacional
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,140
	Antiguidade na organização	-0,095
	Teste F	2,704
	R <sup>2</sup> ajustado	0,031
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,176
	Antiguidade na organização	-0,063
	Liderança inclusiva	0,338***
	Teste F	6,763***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,138
	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	0,107

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$     \*\*\*  $p < 0,001$

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável justiça organizacional (todos  $p > 0,05$ ).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a justiça organizacional apresenta um valor de F de 6,763 significativo ao nível 0,000. Tal indica que a relação linear

entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam que a liderança inclusiva explica 10,7% de variância única da justiça organizacional.

O poder explicativo da liderança inclusiva para a percepção de justiça organizacional é forte, pois o beta ( $\beta=0,338$ ) é significativo para um nível de significância de 0,000.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 1.

### 5.2.1.1. Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Distributiva

A tabela 8 exhibe os resultados das análises de regressão efetuadas para a justiça distributiva, com a liderança inclusiva colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 1.1.

Tabela 8: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Distributiva

		Justiça Distributiva
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,308*
	Antiguidade na organização	0,010
	Teste F	5,258**
	R <sup>2</sup> ajustado	0,073
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,318*
	Antiguidade na organização	0,018
	Liderança inclusiva	0,091
	Teste F	3,826*
	R <sup>2</sup> ajustado	0,073
	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	0

\*  $p < 0,05$     \*\*  $p < 0,01$     \*\*\*  $p < 0,001$

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que a variável idade se relaciona de forma negativa e significativa com a justiça distributiva, fazendo prever que quanto maior a idade dos colaboradores, menor os níveis de percepção de justiça distributiva.

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a liderança inclusiva não explica a justiça distributiva.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados não suportam a hipótese 1.1.

### 5.2.1.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Procedimental

A tabela 9 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para a justiça procedimental, com a liderança inclusiva colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 1.2.

**Tabela 9: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Procedimental**

		Justiça Procedimental
<b>1ª Etapa</b>	Idade	0,009
	Antiguidade na organização	-0,153
	Teste F	1,153
	R <sup>2</sup> ajustado	0,03
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,026
	Antiguidade na organização	-0,121
	Liderança inclusiva	0,330***
	Teste F	5,223**
	R <sup>2</sup> ajustado	0,105
	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	0,102

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável justiça procedimental (todos p>0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a justiça procedimental apresenta um valor de F de 5,223 significativo ao nível 0,000. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam que a liderança inclusiva explica 10,2% de variância única da justiça procedimental.

O poder explicativo da liderança inclusiva para a justiça procedimental é forte, pois o beta ( $\beta=0,330$ ) é significativo para um nível de significância de 0,000.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 1.2.

### 5.2.1.3. Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Interacional

A tabela 10 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para a justiça interacional, com a liderança inclusiva colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 1.3.

**Tabela 10: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Justiça Interacional**

		Justiça Interacional
<b>1ª Etapa</b>	Idade	0,004
	Antiguidade na organização	-0,129
	Teste F	0,865
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,003
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,047
	Antiguidade na organização	-0,085
	Liderança inclusiva	0,474***
	Teste F	11,029***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,218
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,215

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável justiça interacional (todos p>0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a justiça interacional apresenta um valor de F de 11,029 significativo ao nível 0,000. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam que a liderança inclusiva explica 21,5% de variância única da justiça interacional.

O poder explicativo da liderança inclusiva para as percepções de justiça interacional é forte, pois o beta ( $\beta=0,474$ ) é significativo para um nível de significância de 0,000.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 1.3.

### 5.2.2. Relação entre Liderança Inclusiva e Desempenho Individual

A tabela 11 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o desempenho individual com a liderança inclusiva colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 2.

Tabela 11: Regressões hierárquicas – Relação entre Liderança Inclusiva e Desempenho Individual

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,101
	Antiguidade na organização	0,067
	Teste F	0,238
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,014
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,137
	Antiguidade na organização	0,099
	Liderança inclusiva	0,332***
	Teste F	4,516**
	R <sup>2</sup> ajustado	0,089
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,075

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável desempenho individual (todos >0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que o desempenho individual apresenta um valor significativo de F de 4,516 (p<0,01). Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam que a liderança inclusiva explica 7,5% de variância única do desempenho individual.

O poder explicativo da liderança inclusiva para o desempenho individual é forte, pois o beta ( $\beta=0,332$ ) é significativo para um nível de significância de 0,000.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 2.

### 5.2.3. Relação entre Justiça Organizacional e Desempenho Individual

A tabela 12 exhibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o desempenho individual, com a justiça organizacional colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 3.

**Tabela 12: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Organizacional e Desempenho Individual**

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,101
	Antiguidade na organização	0,067
	Teste F	0,238
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,014
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,052
	Antiguidade na organização	0,100
	Justiça organizacional	0,352***
	Teste F	4,890**
	R <sup>2</sup> ajustado	0,098
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,084

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável desempenho individual (todos p>0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que o desempenho individual apresenta um valor significativo de F de 4,890 (p<0,01). Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam que a justiça organizacional explica 8,4% de variância única do desempenho individual.

O poder explicativo da justiça organizacional para o desempenho individual é forte, pois o beta ( $\beta=0,352$ ) é significativo para um nível de significância de 0,000.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 3.

### 5.2.3.1. Relação entre Justiça Distributiva e Desempenho Individual

A tabela 13 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o desempenho individual, com a justiça distributiva colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 3.1.

Tabela 13: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Distributiva e Desempenho Individual

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,101
	Antiguidade na organização	0,067
	Teste F	0,238
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,014
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,055
	Antiguidade na organização	0,066
	Justiça distributiva	0,150
	Teste F	0,895
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,003
	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	0,011

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável desempenho individual (todos p>0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a justiça distributiva não explica o desempenho individual.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados não suportam a hipótese 3.1.

### 5.2.3.2. Relação entre Justiça Procedimental e Desempenho Individual

A tabela 14 exibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o desempenho individual, com a justiça procedimental colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 3.2.

**Tabela 14: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Procedimental e Desempenho Individual**

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,101
	Antiguidade na organização	0,067
	Teste F	0,238
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,014
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,104
	Antiguidade na organização	0,106
	Justiça procedimental	0,256
	Teste F	2,571
	R <sup>2</sup> ajustado	0,042
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,028

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável desempenho individual (todos p>0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a justiça procedimental não explica o desempenho individual.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados não suportam a hipótese 3.2.

### 5.2.3.3. Relação entre Justiça Interacional e Desempenho Individual

A tabela 15 exhibe os resultados das análises de regressão efetuadas para o desempenho individual, com a justiça interacional colocada como variável independente. Deste modo, testou-se a Hipótese 3.3.

**Tabela 15: Regressões hierárquicas – Relação entre Justiça Interacional e Desempenho Individual**

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,101
	Antiguidade na organização	0,067
	Teste F	0,238
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,014

<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,103
	Antiguidade na organização	0,130
	Justiça interacional	0,483***
	Teste F	10,692***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,212
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,198

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

No que diz respeito às variáveis de controlo, verifica-se que não se revelam significativamente associadas à variável desempenho individual (todos p>0,05).

No que concerne ao modelo de análise, verifica-se que a justiça interacional apresenta um valor de F de 10,692 significativo ao nível 0,000. Tal indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa, ou seja, o modelo apresentado é adequado para medir a relação entre estas variáveis. Os resultados indicam que a justiça interacional explica 19,8% de variância única do desempenho individual.

O poder explicativo da justiça interacional para o desempenho individual é forte, pois o beta ( $\beta=0,483$ ) é significativo para um nível de significância de 0,000.

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 3.3.

#### **5.2.4. Mediação da justiça interacional na relação entre liderança inclusiva e desempenho individual**

Foi realizado um teste de mediação para se compreender em que medida a justiça interacional medeia a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho individual. Tendo em conta que as outras dimensões da justiça organizacional não se relacionam com o desempenho individual, também não terão um papel mediador na relação entre a liderança inclusiva e o desempenho individual. Como técnica de análise principal utilizou-se o teste de Baron e Kenny (1986) com vista a validar a mediação obtida.

Para melhor compreender, uma variável funciona como mediadora quando ela altera a relação entre a variável independente e a variável dependente, agindo como um canal

através do qual a variável independente influencia a variável dependente (Baron & Kenny, 1986).

Assim, para haver mediação é necessário que as seguintes condições sejam satisfeitas:

1. A variável independente (liderança inclusiva) explique a variável dependente (desempenho individual);
2. A variável independente (liderança inclusiva) explique a variável mediadora (justiça interacional);
3. A variável mediadora (justiça interacional) explique a variável dependente (desempenho individual);
4. Quando se introduzem na regressão as variáveis independente (liderança inclusiva) e mediadora (justiça interacional) na predição da variável dependente (desempenho individual), o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total).

Verifica-se que as condições 1., 2. e 3. do teste de Baron e Kenny (1986) são satisfeitas. Assim sendo, os resultados das análises de regressão efetuados estão contemplados na tabela 16.

**Tabela 16: Mediação da justiça interacional nas relações entre liderança inclusiva e desempenho individual**

		Desempenho Individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-0,101
	Antiguidade na organização	0,067
	Teste F	0,238
	R <sup>2</sup> ajustado	-0,014
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-0,137
	Antiguidade na organização	0,099
	Liderança inclusiva	0,332***
	Teste F	4,516**
	R <sup>2</sup> ajustado	0,089
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	0,075
<b>3ª Etapa</b>	Idade	-0,117
	Antiguidade na organização	0,134
	Liderança inclusiva	0,134

	Justiça interacional	0,419***
	Teste F	8,562***
	R <sup>2</sup> ajustado	0,219
	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado	0,13

\* p<0,05    \*\* p<0,01    \*\*\* p<0,001

Neste modelo de análise verifica-se que a justiça interacional medeia a relação entre a liderança inclusiva e o desempenho individual. Contudo, cumpre a condição de mediação total: quando a variável justiça interacional é inserida na regressão, a liderança inclusiva deixa de apresentar poder preditivo significativo (o beta desce de 0,332, p<0,001 para 0,134, ns).

Assim, os resultados expostos mostram que os dados suportam a hipótese 4.

## 6. Conclusão

### 6.1. Considerações finais

Conforme sustentado anteriormente, o poder preditivo da liderança inclusiva para a percepção de justiça organizacional, concretamente, justiça procedimental e interacional, é forte, sugerindo que os colaboradores ao perceberem práticas inclusivas por parte do líder, percebem também maiores níveis de justiça nos procedimentos adotados e nas interações estabelecidas. Já o mesmo não acontece com a justiça distributiva, sugerindo que a liderança inclusiva não se relaciona tanto com o conteúdo das distribuições, ou seja, a justiça dos resultados obtidos. Os resultados deste estudo convergem, assim, com a evidência teórica (Rendel et. al, 2018; Roberson, 2016; Shore et. al, 2011; Cunha et. al, 2007) que sugere que é possível observar a garantia de justiça como comportamento de liderança inclusiva. Para sentirem as suas necessidades de singularidade e pertença satisfeitas, os colaboradores dão mais importância aos métodos adotados nos aumentos salariais, à adoção de sistemas de avaliação de desempenho, à forma digna e respeitosa como são tratados pelos superiores hierárquicos do que às remunerações, às sanções disciplinares e aos resultados obtidos numa avaliação de desempenho. A liderança inclusiva é, assim, a liderança ideal para motivar os colaboradores diversificados a serem cada vez melhores, bem como a tratá-los de forma justa.

A evidência que os dados permitem extrair aponta também para o papel positivo que a liderança inclusiva exerce no desempenho individual, revelando que quanto mais incluídos os indivíduos se sentem, melhor é o seu desempenho. Os resultados são, então, consistentes com a literatura (Ji et. al, 2017; Huang et. al, 2010; Rendel et. al, 2018; Choi et. al, 2016) que sugere que a liderança inclusiva gera atitudes mais positivas, tendo uma influência bastante favorável no desempenho das tarefas por parte dos indivíduos. Sendo considerada como uma forma de liderança aberta, eficaz e acessível, a liderança inclusiva está relacionada positivamente com o desempenho individual, em que os colaboradores respondem aos líderes inclusivos através da oferta de maior esforço e desempenho no local de trabalho.

Os resultados revelam também uma conexão entre a percepção de justiça organizacional, concretamente, justiça interacional e o desempenho individual. Já o mesmo não acontece com a justiça distributiva e com a justiça procedimental, sendo que estas não

explicam o desempenho individual. Tal como diversos estudos têm sugerido (Rawls, 1971; Sen, 1999; Santos, 2010; Drucker, 1954), quanto mais os líderes destacam a importância de garantir recompensas justas e oportunidades distribuídas de forma equitativa, maior o desempenho dos trabalhadores. Porém, para que o desempenho dos colaboradores seja maior, estes dão mais importância à forma digna e respeitosa de como são tratados pelos superiores hierárquicos do que às remunerações, às sanções disciplinares, aos resultados obtidos numa avaliação de desempenho, aos métodos adotados nos aumentos salariais e à adoção de sistemas de avaliação de desempenho. De forma a alcançar um bom desempenho, a justiça exige que todos os indivíduos devem ter acesso às capacidades e oportunidades necessárias ao desenvolvimento das suas habilidades.

Por último, os resultados sugerem também que a justiça interacional detém um estatuto de mediadora nas relações entre liderança inclusiva e desempenho individual. Tais resultados são consistentes com estudos (Shore et al., 2011; Cunha et al, 2007; John Rawls, 1971) que têm demonstrado que os indivíduos sentem que trabalhar numa organização inclusiva lhes possibilita promover a percepção de justiça interacional, na maneira em que estes sentem as suas necessidades de singularidade e pertença satisfeitas e sentem que são tratados de forma digna e respeitosa pelos superiores hierárquicos, assumindo o trabalho com mais “vocaçãõ” que, por sua vez, os torna mais ligados às suas organizações, mais focados em melhorar o seu desempenho individual, sendo mais produtivos na prossecuçãõ dos objetivos.

## **6.2. Implicações para a gestão**

O mundo encontra-se hoje perante uma nova realidade em que tudo o que um líder fala e faz influencia diretamente no processo de inclusão nas organizações. Mais concretamente, a liderança inclusiva assume um papel influente enquanto agente diferenciador para o crescimento económico. É crucial investir tempo e ações voltadas para os colaboradores, para que estes sintam que fazem parte de um ambiente seguro, com espaço para crescer e se desenvolverem.

Assim, um líder que pretende atuar inclusivamente pode ficar mais capacitado para tal se tomar em atenção várias abordagens, reflexões e propostas. Numa enunciação simples, será potencialmente inclusivo se tomar em conta determinadas regras, se contribuir para o alcance de objetivos sociais, ambientais e económicos, e se estiver cheio de virtudes, tais

como a curiosidade, a coragem, a adaptabilidade a diferentes situações e ideias, a visão colaborativa do ambiente e dos negócios e a autoconsciência. Além disso, o reconhecimento das características individuais é bastante importante para aplicar este estilo de liderança, sendo que o contacto e troca de experiências com diferentes pessoas e pontos de vista é de extrema relevância.

Enquanto características individuais, as qualidades mencionadas acima adquirem uma importância ainda maior quando as organizações, e designadamente os líderes, tendem a promover ambientes de abertura, acessibilidade e disponibilidade dos líderes aos colaboradores que reforcem as condutas inclusivas. Só assim será possível promover uma força de trabalho que se sinta justa e que se esforce por apresentar elevados níveis de desempenho individual. Caso contrário, podem surgir atritos dentro das organizações, tais como, problemas disciplinares ou o abandono da organização pelos indivíduos por não desfrutarem de um sentimento de pertença e valor perante as suas características únicas, talentos e origens.

Como referido anteriormente, com o mundo em constante desenvolvimento e inovação, é crucial incluir estas duas variáveis nas estratégias das organizações e, conseqüentemente, entender melhor as tendências de negócios, a diversidade de mercados e as ideias e talentos de cada colaborador.

As dimensões da justiça organizacional foram as variáveis mais relevantes face às implicações ao nível da relevância dos procedimentos adotados e das interações no seio das organizações. É importante que a equipa de gestão perceba que os colaboradores, atualmente, poderão dar maior importância à forma digna e respeitosa de como são tratados pelos superiores hierárquicos do que aos salários recebidos.

É de salientar também que o setor metalúrgico foi o selecionado para colaborar nesta investigação. Além de ser um setor em abundância na região de Leiria é também um setor que abrange um vasto e diverso conjunto de colaboradores, sendo que é bastante importante a equipa de gestão adotar a inclusão nestas organizações de forma a alcançar todos os objetivos organizacionais.

### **6.3. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações**

Embora os objetivos pretendidos tenham sido alcançados e tenham contribuído para a literatura existente, este estudo padece de algumas limitações que permitem deixar em

aberto alguns pontos de partida para futuras investigações e que merecem ser mencionadas. Em primeiro lugar, foi recolhida uma amostra relativamente pequena, pesquisas futuras deverão incluir no estudo mais inquiridos. Em segundo lugar, a representatividade da amostra de conveniência pode ser questionável. Estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas e testar, por exemplo, se os resultados empíricos se replicam noutras culturas. Outro fator a ter em conta é o fenómeno de desejabilidade social, ou seja, as questões apresentadas aos inquiridos podem ser respondidas com o propósito de apresentar uma boa imagem de si mesmo. É de salientar que os riscos de variância do método comum não devem ser negligenciados, mas graças à metodologia utilizada (metodologia próxima do estudo longitudinal) estes riscos foram reduzidos.

Este tipo de investigações são, assim, uma mais-valia para uma contínua valorização do capital humano no contexto organizacional. Neste sentido, parece pertinente dar continuidade a investigações sobre esta temática tão atual que estará presente nas organizações do futuro. Assim, para futuras investigações era interessante replicar esta temática noutras culturas ou até mesmo noutros setores.

## Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal Psychology*, 67(5), 422-436.

Alwali, J., Zainal, S. R. M., Muthuveloo, R., Yasin, R., Mugableh, M. I., & Bataineh, M. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance: The role of innovative work behaviour. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 17(1). [https://www.researchgate.net/publication/357603899\\_Impact\\_of\\_inclusive\\_leadership\\_on\\_adaptive\\_performance\\_The\\_role\\_of\\_innovative\\_work\\_behaviour](https://www.researchgate.net/publication/357603899_Impact_of_inclusive_leadership_on_adaptive_performance_The_role_of_innovative_work_behaviour)

Amin, M., Till, A., & Mckimm, J. (2018). Inclusive and person-centred leadership: creating a culture that involves everyone. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(7), 401-407. <https://www.semanticscholar.org/paper/Inclusive-and-person-centred-leadership%3A-creating-a-Amin-Till/6536172b270db543e72f7298cc61dcf5b62bd9a4>

Aslan, H., Mert, I. S., & Şen, C. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on the Work Engagement: An Empirical Study from Turkey. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(11), 169-178. [https://www.researchgate.net/publication/354926200\\_The\\_Effect\\_of\\_Inclusive\\_Leadership\\_on\\_the\\_Work\\_Engagement\\_An\\_Empirical\\_Study\\_from\\_Turkey\\_ESCI-South\\_Korea](https://www.researchgate.net/publication/354926200_The_Effect_of_Inclusive_Leadership_on_the_Work_Engagement_An_Empirical_Study_from_Turkey_ESCI-South_Korea)

Bao, P., Zengrui, X., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2021). Inclusive leadership and employee work engagement: o moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. [https://www.researchgate.net/publication/356729292\\_Inclusive\\_leadership\\_and\\_employee\\_work\\_engagement\\_a\\_moderated\\_mediation\\_model](https://www.researchgate.net/publication/356729292_Inclusive_leadership_and_employee_work_engagement_a_moderated_mediation_model)

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. [https://www.researchgate.net/publication/15420847\\_The\\_Need\\_to\\_Belong\\_Desire\\_for\\_Intpersonal\\_Attachments\\_as\\_a\\_Fundamental\\_Human\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_Intpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation)

Bourke, J., & Espedido, A. (2019). Why inclusive leaders are good for organizations, and how to become one. *Harvard Business Review*, 29.

Bowers, K. W., Robertson, M., & Parchman, M. L. (2012). How inclusive leadership can help your practice adapt to change: the most effective leaders realize that everyone's input is valuable. *Family Practice Management*, 19, 8-11.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in Creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10400419.2010.504654>

Chitra, K., & Subashini, B. (2013). Data mining and it's applications in banking sector. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 3(8), 219-226. <https://www.scinapse.io/papers/2396932848>

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang (2016). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877-1901. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-016-9801-6>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management*, 53(3), 45-46.

Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze, Cooper, C. L. & I.T. Robertson (eds.). *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de comportamento organizacional e gestão (6ª Ed.). Lisboa: Editora Rh.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H., & Knippenberg, D. V. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316630380?journalCode=joma>

Ducker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nova Iorque: Harper & Brothers.

Dulebohn, J., Davison, R., Lee, S., Conlon, D., McNamara, G., & Sarinopoulos, I. (2015). Gender differences in organizational justice evaluations: evidence from fMRI. *Journal of Applied Psychology*. 100, 1-4.

Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2005). Organizational justice and decision making: When good intentions are not enough. *Management Decision*, 43(7/8), 1040-1048.

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

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2667087>

Farias, I. R., Santos, A. F., & Silva, E. S (2009). Reflexões sobre a inclusão linguística no contexto escolar. EDUFBA, 39-48.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent of management: *A research agenda. Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

Gevers, J. M., & Demerouti, E. (2013). How supervisors' reminders relate to subordinates' absorption and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 677-698. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPM-09-2011-0055/full/html>

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge/Taylor & Francis Group

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Education Management*, 18(4), 250-259.

Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.636>

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovation work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136. [https://www.researchgate.net/publication/313902404\\_Impact\\_of\\_inclusive\\_leadership\\_on\\_innovative\\_work\\_behavior\\_The\\_role\\_of\\_psychological\\_safety](https://www.researchgate.net/publication/313902404_Impact_of_inclusive_leadership_on_innovative_work_behavior_The_role_of_psychological_safety)

Javed, B., Bashir, S., Rawwas, M. Y., & Arjoon, S. (2017). Islamic work ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: the mediating mechanism and an interacting effect, *Current Issues in Tourism*, 20(6), 647-663. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2016.1171830>

Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-07-2015-0151/full/html>

Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175-201.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0002764298041007008>

Knippenberg, D. V., & Ginkel, W. P. V. (2021). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, 47(4).  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601121997229>

Larsen, L. J. (2021). What is inclusive leadership? *WDHB*. <https://wdhb.com/what-is->

Liu, B., Qi, L., & Xu, L. A. (2017). Cross-level impact study of inclusive leadership on employee feedback seeking behavior, *J. Manag.*, 14, 677-685.  
<https://d.wanfangdata.com.cn/periodical/ChlQZXJpb2RpY2FsQ0hJTmV3UzIwMjMwMTYyEg1nbHhiMjAxNzA1MDA2Gghuajh0MmEyag%253D%253D>

Liu, Y., Zhu, W., & Zhao, S. M. (2016). Research on the influence of inclusive leadership on the relationship of employment relationship and employees' active behavior. *Manag. Rep.*, 10, 1482-1489.

Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.  
[https://www.researchgate.net/publication/353628466\\_Inclusive\\_Leadership\\_Policy-Practice\\_Decoupling\\_and\\_the\\_Anomaly\\_of\\_Climate\\_for\\_Inclusion](https://www.researchgate.net/publication/353628466_Inclusive_Leadership_Policy-Practice_Decoupling_and_the_Anomaly_of_Climate_for_Inclusion)

Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6<sup>a</sup> Edition). Pearson.

McCain, S. C., Tsai, H., & Bellino, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.

Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2014). Are we all on the same temporal page? The moderating effects of temporal team cognition on the polychronicity diversity-team performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 404-422.  
<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0035640>

Mor Barak, M. E. (2007). Managing diversity: toward a globally inclusive workplace. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 285-286. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2007.25223469>

Mor Barak, M. E., Findler, L. & Wind, L. H. (2003). Cross-cultural aspects of diversity and well-being in the workplace: an international perspective, *Journal of Social Work Research and Evaluation*, 4(2), 145-169.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.413>

Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). "Creating inclusive climates in diverse organizations". *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, eds B. M. Ferdman & B. R. Deane (San Francisco, CA: Jossey-Bass), 11, 205-228. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118764282.ch11>

Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2009.0823>

Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190701638077>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.

Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.

Pelled, L. H., Ledford Jr, G. E., & Mohrman, S.A. (1999). Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion. *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00168>

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (6ª Edição). Edições Sílabo.

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-004-9465-8>

Prime, J., & Salib, E. (2014). Inclusive Leadership: The View From Six Countries. *Catalyst*. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/inclusive\\_leadership\\_the\\_view\\_from\\_six\\_countries\\_0.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/inclusive_leadership_the_view_from_six_countries_0.pdf)

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnarth, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Review*, 28(2), 190-203. <https://core.ac.uk/reader/288817600>

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/1059601104273064>

Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 286-307.

Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em organizações autênticas, *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008), Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.

Santos, V. (2010). *Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa*, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Regional de Blumenau.

Sem, A. (1999). *Development as Freedom*. Nova Iorque: Knopf.

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133. [https://www.researchgate.net/publication/223029820\\_Diversity\\_in\\_organizations\\_Where\\_are\\_we\\_now\\_and\\_where\\_are\\_we\\_going](https://www.researchgate.net/publication/223029820_Diversity_in_organizations_Where_are_we_now_and_where_are_we_going)

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0149206310385943>

Smith, A. N., Morgan, W. B., King, E. B., Hebl, M. R., & Peddie, C. I. (2012). The ins and outs of diversity management: the effect of authenticity on outsider perceptions and

insider behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(51), 21-55.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2012.01021.x>

Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377.

Staples, S. D., Hulland, J. S., & Higgings, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation of the management of remote workers in virtual organization. *Organization Science*, 10(6), 758-776.

Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., Esch, C. V., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive Leadership Development: Drawing From Pedagogies of Women's and General Leadership Development Programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253-292.  
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1052562916632553>

Tang, N., & Zhang, K. (2015). Inclusive leadership: review and prospects. *Chinese Journal of Management*, 12, 932-938.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.

Uthayasuriyan, K., & Murugesan, K. (2020). Inclusive leadership management – on overview. *International Journal of Scientific Research*, 8(1), 401-402.  
[https://www.researchgate.net/publication/344138799\\_INCLUSIVE\\_LEADERSHIP\\_MANAGEMENT\\_ON\\_OVERVIEW](https://www.researchgate.net/publication/344138799_INCLUSIVE_LEADERSHIP_MANAGEMENT_ON_OVERVIEW)

Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468-480.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319300209?via%3Dihub>

Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462-481. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0312896218805796>

Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-Emancipation. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1371-1397.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2007.00700.x>

Zhu, Y., & Wang, Y. F. (2011). The Relationship between Entrepreneur Psychological Capital and Employee's Innovative Behavior: The Strategic Role of

Transformational Leadership and Knowledge Sharing. *Advance Materials Research*, 282-283, 691-696. <https://www.scientific.net/AMR.282-283.691>

Zhu, J., Xu, S., & Zhang, B. (2020). The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity. *Frontiers in Psychology*, 10, 2960. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02960/full>

## Anexo 1 – Questionários

### Primeiro Questionário

Caro/a participante,

O meu nome é Bárbara Duarte e frequento o mestrado em Controlo de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria. O presente inquérito foi concebido na sequência da dissertação de mestrado e consiste num instrumento imprescindível ao sucesso do meu trabalho final.

A liderança inclusiva, o desempenho e a justiça organizacional, são os principais temas da dissertação. Neste primeiro inquérito serão abordadas algumas variáveis e, posteriormente, num outro questionário, serão analisadas as restantes. O tempo de resposta estimado para este questionário é de 3 minutos.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de mestrado), sendo que solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela colaboração.

Idade

Género

- Feminino
- Masculino

Antiguidade na organização

Há quantos anos trabalha com o seu atual líder?

Indique os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel para efeitos de codificação com o 2º questionário

Responda de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

O meu líder/chefia está disposto a ouvir novas ideias.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia está atento a novas oportunidades de melhoria dos processos de trabalho.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia está à disposição para discutir os objetivos desejados e novas formas para os alcançar.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia está disponível para ser consultado quando ocorrem problemas.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia é uma "presença" constante na empresa. Está sempre disponível.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia está disponível para perguntas profissionais.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia está sempre pronto para ouvir os meus pedidos.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia incentiva a sua procura perante questões de emergência.	1	2	3	4	5
O meu líder/chefia é acessível para discutir problemas de emergência.	1	2	3	4	5

## Segundo Questionário

Caro/a participante,

O meu nome é Bárbara Duarte e frequento o mestrado em Controlo de Gestão no Instituto Politécnico de Leiria. O presente inquérito foi concebido na sequência da dissertação de mestrado e consiste num instrumento imprescindível ao sucesso do meu trabalho final.

Como referido anteriormente, a liderança inclusiva, o desempenho e a justiça organizacional, são os principais temas da dissertação. Neste segundo inquérito serão abordadas as restantes variáveis que não foram analisadas no primeiro questionário. O tempo de resposta estimado para este questionário é de 3 minutos.

Volto a relembrar que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (dissertação de mestrado), sendo que solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela colaboração.

Indique os últimos 4 dígitos do seu número de telemóvel para efeitos de codificação com o 1º questionário

Responda de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Em geral, as recompensas que recebo são justas.	1	2	3	4	5
O meu salário é justo.	1	2	3	4	5
Se considerar os restantes salários pagos nesta organização, reconheço que o meu salário é justo.	1	2	3	4	5

Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado.	1	2	3	4	5
Tendo em conta o meu esforço, julgo que sou recompensado justamente.	1	2	3	4	5
A minha organização tem um mecanismo que permite aos empregados apelarem das decisões.	1	2	3	4	5
As questões que os empregados colocam a respeito da remuneração e da avaliação de desempenho são normalmente respondidas pronta e satisfatoriamente.	1	2	3	4	5
Através de vários canais, a minha organização tenta compreender as opiniões dos empregados relativamente às decisões e políticas de remuneração.	1	2	3	4	5
Os empregados podem discordar ou apelar das decisões tomadas pelos seus chefes.	1	2	3	4	5
O meu superior mostra interesse genuíno em ser justo comigo.	1	2	3	4	5
O meu superior é completamente sincero e franco comigo.	1	2	3	4	5
O meu superior torna claro o que espera de mim.	1	2	3	4	5
O meu superior trata-me com respeito e consideração.	1	2	3	4	5
O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.	1	2	3	4	5

Responda de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Sou em emprego eficaz.	1	2	3	4	5
Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
O meu superior vê-me como um empregado eficaz.	1	2	3	4	5