

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

RODRIGO RIBEIRO COSTA CAVALCANTE

**FALA QUE EU TE ESCUTO:
uma análise dos efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça
no perdão ao líder**

**VITÓRIA-ES
2021**

RODRIGO RIBEIRO COSTA CAVALCANTE

**FALA QUE EU TE ESCUTO:
uma análise dos efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça
no perdão ao líder**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Edvan Soares de Oliveira

**VITÓRIA-ES
2021**

RODRIGO RIBEIRO COSTA CAVALCANTE

**FALA QUE EU TE ESCUTO:
uma análise dos efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça
no perdão ao líder**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 21 de maio de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. EDVAN SOARES DE OLIVEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. NADIA CARDOSO MOREIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Sou muito grato a minha família e amigos, que, sem nenhuma cerimônia em reclamar de minha ausência em alguns momentos, fizeram-me valorizar ainda mais cada minuto indisponível a eles e dedicado a este projeto acadêmico rumo ao título de Mestre. Que doravante seja bem maior minha presença!

Agradeço a meus amigos e sócios da Real Inteligência em Negócios, parceiros de jornada profissional, por, através de cada sonho e projeto compartilhados, potencializarem minha vontade de crescer e aprender.

Aos colegas mestrandos, cada um a seu estilo e perfil, agradeço pelo compartilhamento de jornada, tensões e alegrias.

Aos amigos e colegas da Agência Nacional de Mineração agradeço pela viabilização do trabalho remoto e pela celeridade com que ocorreu, na reta final, meu processo de afastamento legal para capacitação.

À Fucape, através do Prof. Dr. Valcemiro Nossa, sou grato por acreditar no potencial da parceria com o Conselho Regional de Administração do Piauí, presidido por mim à época em que se iniciou o programa de mestrado, permitindo a desafiadora formação desta primeira turma.

À Deus, por revelar diariamente novos, melhores e possíveis caminhos de paz e luz para minha vida.

Por fim, agradeço a meus orientadores, Prof. Dr. Bruno Félix, pelo exemplo em sala de aula, ensinando-nos, de fato, em gestos simples e muito simbólicos, o real sentido de uma aula, e Prof. Dr. Edvan Soares, pela humildade, leveza nos diálogos e objetividade nas recomendações.

“Nenhuma experiência é, em si, a causa de nosso sucesso ou fracasso. Nós não sofremos do choque de nossas experiências - o chamado trauma -, mas o transformamos em algo que atende aos nossos propósitos. Não somos determinados por nossas experiências, mas o sentido que damos a elas é autodeterminante”.

Alfred Adler

RESUMO

Funcionários conversam com seus colegas de trabalho sobre injustiças que tenham sofrido no ambiente organizacional praticadas pelo líder e isto, segundo a literatura acadêmica, pode afetar a microdinâmica dos relacionamentos interpessoais de forma positiva ou negativa. Este estudo analisou o papel moderador do neuroticismo e das respostas de reenquadramento nos efeitos das conversas sobre injustiça praticadas pelo líder sobre a raiva e a esperança, respectivamente, investigando, ainda, o papel mediador destas duas últimas variáveis na relação entre tais conversas e o perdão ao líder. Um questionário estruturado foi aplicado a indivíduos que entendiam ter experimentado, enquanto funcionários, algum ato injusto praticado pelo líder. O método de pesquisa utilizado foi de natureza quantitativa, descritiva e com coleta de dados primários. A amostra foi composta por 384 profissionais inseridos no mercado de trabalho em empresas de diferentes setores. Para a análise dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais através do software SmartPLS. Os resultados não confirmaram os efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça no perdão ao líder, mas evidenciaram um único efeito, forte e positivo, para esta relação. Evidenciou-se, ainda, o papel moderador do neuroticismo na relação entre as conversas sobre a injustiça e a raiva e uma curiosa relação direta e positiva entre a raiva e o perdão ao líder. Este estudo contribui com a literatura e a prática gerencial ao sugerir resultados que ajudam na compreensão da microdinâmica dos conflitos organizacionais e sugerem ações para a manutenção de um ambiente organizacional harmônico.

Palavras-chave: Gestão; Conflitos Organizacionais; Injustiça; Perdão; Modelagem por Equações Estruturais.

ABSTRACT

Employees talk to their co-workers about injustices that have been suffered in the organizational environment by the leader and this, according to academic literature, can affect the microdynamics of interpersonal relationships in a positive or negative way. This study analyzed the moderating role of neuroticism and reframing responses in the effects of the injustice conversations practiced by the leader on anger and hope, respectively, also investigating the mediating role of these last two variables in the relationship between such conversations and forgiveness to the same leader. A structured questionnaire was applied to individuals who believed they had experienced, as employees, some unfair act practiced by the leader. The research method used was quantitative, descriptive and with primary data collection. The sample consisted of 384 professionals inserted in the labor market in companies from different sectors. For data analysis, structural equation modeling was used using the SmartPLS software. The results did not confirm the bivalent effects of the conversations about injustice in the forgiveness to the leader, but showed a single effect, strong and positive, for this relationship. The moderating role of neuroticism in the relationship between conversations about injustice and anger and a curious direct and positive relationship between anger and forgiveness to the leader was also evidenced. This study contributed to the literature and management practice by suggesting results it found in the understanding of the microdynamics of organizational conflicts and improvements for the maintenance of a harmonious organizational environment.

Keywords: Management; Organizational conflicts; Injustice; Forgiveness; Structural Equation Modeling.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONVERSA SOBRE INJUSTIÇA	12
2.2 PERDÃO AO LÍDER	13
2.3 RAIVA.....	14
2.4 ESPERANÇA	15
2.5 O PAPEL MODERADOR DO NEUROTICISMO	17
2.6 O PAPEL MODERADOR DAS RESPOSTAS DE REENQUADRAMENTO	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS	20
3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS	21
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	24
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	26
4.1 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	29
5 DISCUSSÃO	33
6 CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa	46

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Diante de mercados que se transformam de forma intensa, mudanças organizacionais têm ocorrido de forma a demandar elevados níveis de flexibilidade e dinamismo dos trabalhadores (Felix, 2020; Wang, Qi & Zhao, 2019). Dado que esta demanda gera implicações para relações interpessoais no trabalho, as organizações precisam contar com equipes em que líderes e liderados apoiem-se dentro de um ambiente organizacional saudável (Hofmans, Dóci, Solinger, Choi, & Judge, 2019).

Apesar de esforços para a construção e manutenção de climas organizacionais satisfatórios nas organizações, desequilíbrios de poder e atos de líderes considerados injustos por seus liderados são possíveis e até recorrentes, como por exemplo uma avaliação de desempenho enviesada, um benefício distribuído sem equidade ou mesmo um diálogo mais rude ou desonesto conduzido pelo líder (Baer, Rodell, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Zipay, & Burgess, 2018).

Atores sociais, como colaboradores, engajam-se em atividades organizacionais como um meio de alcançar suas próprias metas (Birtch, Chiang, & Van Esch, 2015) e, diante de frustrações experimentadas, diversos trabalhadores tendem a realizar um desabafo verbal com colegas de trabalho a respeito do ato ou da relação percebida como injusta (Aquino, Tripp, & Bies, 2001).

Dada a relevância do tema para a microdinâmica dos relacionamentos interpessoais no trabalho, estudos anteriores (Baer et al., 2018; McCullough, Bono, & Root, 2007) têm sido realizados a respeito dos efeitos de conversas sobre injustiça no trabalho e os resultados verificados têm sido bivalentes.

Por exemplo, há indícios de que tais diálogos podem conduzir ao abandono da raiva, do ressentimento e do desejo por vingança (Cropanzano, Ambrose, Barclay, & Saldanha, 2015). Dentre tais efeitos positivos, destacam-se que a auto revelação geralmente pode reduzir a ansiedade e a ruminação (Stiles, Shuster, & Harrigan, 1992), especialmente para empregados com maior inclinação a falarem sobre injustiças do que sobre justiça (Sias & Jablin, 1995).

Por outro lado, conversas sobre injustiças do líder podem também dificultar o processo de perdão ao promoverem emoções negativas, normalmente associadas a características psicológicas como ansiedade ou neuroticismo, por exemplo (Baer et al., 2018), ou mesmo quando o interlocutor reage de forma a ampliar a ansiedade de quem fala (Afifi, Afifi, Merrill, Denes, & Davis, 2013).

Tais estudos, embora tenham enriquecido a literatura acadêmica acerca dos efeitos de verbalizar a respeito de injustiça vivenciada a partir das ações de um líder, apresentam resultados bivalentes que precisam ser melhor integrados na literatura. Em vez de adotar enfoques que ora sustentam o lado positivo de verbalizar as injustiças e ora apontam os efeitos negativos de fazê-lo, entende-se que se faz necessário entender o fenômeno como bivalente (com efeitos positivos e negativos) (McCullough, Bono, & Root, 2007).

Assim, faz-se necessário ir além de uma discussão valorativa (efeitos positivos ou negativos) e buscar uma abordagem que melhor permita entender o papel das emoções nestes efeitos bivalentes e de que forma tais efeitos podem ser agravados ou amenizados por fatores como traços de personalidade ou características do interlocutor (Baer et al., 2018).

De forma a preencher esta lacuna, o objetivo deste estudo foi analisar o papel moderador do neuroticismo e das respostas de reenquadramento na relação das

conversas sobre injustiça com a raiva e com a esperança e, ainda, verificar o efeito mediador destas duas variáveis (raiva e esperança) na relação entre as conversas e o perdão ao líder.

Este estudo considerou que as conversas poderiam estimular a raiva e diminuir as chances do perdão (especialmente para indivíduos com maiores traços de neuroticismo), mas também levar a uma maior esperança de que a injustiça pudesse ser superada (especialmente quando o interlocutor revelasse possuir capacidade de incentivar a reflexão de aspectos não avaliados antes do desabafo) e, assim, aumentar as chances do perdão.

Destacando-se que indivíduos com perfil neurótico seriam aqueles com predisposição diagnosticada para a potencialização de emoções negativas, capazes de dar significado desproporcional e até maior a pequenos conflitos.

O presente trabalho integra o uso do conceito de injustiça aos estudos sobre relações interpessoais em ambiente corporativo, possibilitando melhor compreensão da influência das conversas sobre injustiça nas emoções e ações subsequentes, ampliando o horizonte das teorias que buscam explicar comportamentos e ações com base em cognição e emoções.

Como contribuições práticas, aplicáveis às organizações, este estudo propõe-se a oferecer fundamentos para a definição de estratégias de melhoria da comunicação organizacional através da compreensão dos consequentes das conversas sobre injustiça.

A compreensão desta dinâmica pode permitir a criação de soluções a eventuais patologias organizacionais (ineficiência, alta rotatividade de funcionários, baixo comprometimento etc.), sobretudo através do estímulo à definição das circunstâncias

e atores adequados para se promover o diálogo organizacional sobre injustiças com vistas à minimização ou solução de conflitos.

Dado o alto grau de proximidade e exposição das relações entre líder e liderados nas organizações e a vulnerabilidade destas a injustiças, gestores devem estimular o perdão por meio de treinamentos e intervenções para garantirem bons resultados e um clima organizacional favorável após transgressões interpessoais ocasionadas pela liderança (Radulovic, Thomas, Epitropaki, & Legood, 2019), tais como absentismo, negligência, abuso verbal ou físico, discriminação, desonestidade, incompetência, sabotagem, dentre outras frequentemente experimentadas pelos colaboradores (Shapiro, Boss, Salas, Tangirala, & Von Glinow, 2011).

Este estudo, inserido na literatura científica de conversas sobre injustiça e perdão, não revelou efeitos indiretos bivalentes para a relação de tais variáveis latentes, todavia reforçou a percepção pacificada pelo senso comum de que conversar sobre um problema tem efeito atenuante e, conseqüentemente, tende a facilitar o processo de superação de eventual injustiça e perdão.

A pesquisa permitiu ainda conclusões acerca da influência do neuroticismo na relação entre conversas e raiva e trouxe luz para novos estudos que devem ser feitos sobre curiosa e não intuitiva relação direta e positiva entre raiva e perdão.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONVERSA SOBRE INJUSTIÇA

Conversar sobre injustiça significa externalizar, através da fala, direcionada a um colega de trabalho, situação incômoda ocorrida dentro do ambiente de trabalho, provocada pelo líder, e que na ótica do orador causou efeito negativo. A percepção de injustiça surge quando há a avaliação de que a expectativa de uma relação justa foi violada (Colquitt, Long, Rodell, & Halvorsen-Ganepola, 2015). A violação de expectativas faz surgir a sensação de incerteza sobre uma relação (Van den Bos & Lind, 2002).

Conversar sobre uma injustiça é uma resposta ativa de enfrentamento (Skinner, Edge, Altman, & Sherwood, 2003). Uma injustiça pode prejudicar o relacionamento entre líderes e liderados (Aquino, Tripp, & Bies, 2001). Conversar sobre injustiça pode afetar os funcionários tal como experimentá-la já afeta. Tal conversa pode ser vista como positiva, quando facilita o perdão, ou negativa, quando reduz a possibilidade de perdão ao líder causador da injustiça (Baer et al., 2018).

Uma conversa sobre injustiça pode revelar mais do que a simples descrição do evento negativo em si e, neste caso, externalizar reações emocionais pode gerar forte impacto no orador após a fala e até influenciar em suas reações quando confrontado novamente com o evento negativo ou com o causador da injustiça (Mendolia & Kleck, 1993).

2.2 PERDÃO AO LÍDER

Perdoar o líder é superar uma injustiça ou problema vivenciado, retomando-se a relação cordial com o causador do dano. O perdão traduz o abandono da raiva, do ressentimento e do desejo de vingança (Cropanzano, Ambrose, Barclay, & Saldanha, 2015). Perdoar estimula a inibição de respostas destrutivas ao causador de ação que gerou dano (McCullough, Worthington, & Rachal, 1997).

Perdoar o líder, para este estudo, significa superar a injustiça causada por ele e retomar uma relação anteriormente saudável, com clima organizacional favorável. O perdão está associado positivamente ao bem-estar psicológico e negativamente relacionado à ansiedade, neuroticismo, raiva, hostilidade e estresse percebidos (Suchday, Friedberg, & Almeida, 2006).

O perdão possui dimensão positiva, imunidade a estímulos externos e consciência crítica de seu processo e não apenas diminui a probabilidade de respostas negativas após transgressões, mas também aumenta as chances de respostas positivas a favor da relação (Radulovic, Thomas, Epitropaki & Legood, 2019).

Para a psicologia social é consenso que a ruminação de um problema é contraproducente para o ajuste de relações traumatizadas. A raiva causada por uma injustiça pode desencadear memórias de insatisfações anteriores e, assim, provocar preparação fisiológica de resposta a novo dano, dificultando o perdão (McCullough, Bono, & Root, 2007).

No campo experimental organizacional, todavia, há intuição de que externalizar o descontentamento pode ser positivo, embora seja um consenso intuitivo incompleto e ainda muito problemático (Baer et al., 2018). Alguns estudos, inclusive, já sugerem

relações paradoxais entre, por exemplo, a experimentação de tensões no ambiente de trabalho e a satisfação com a carreira (Gomide, 2017), o que reflete a existência de aspectos contra intuitivos ainda mal explorados neste campo.

Este estudo considerou que, embora existam efeitos bivalentes comprovados pela literatura científica para a relação entre conversas sobre injustiça e perdão ao líder, uma investigação estatística da relação direta entre estes construtos confirmaria um efeito direto positivo. Assim, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

- H1: A conversa sobre injustiça tem um efeito direto positivo no perdão ao líder.

2.3 RAIVA

A raiva é uma emoção desencadeada em indivíduos diante de situações que disparam sentimentos negativos. Nas organizações, não raro, colaboradores experimentam tal emoção quando se sentem prejudicados pelo líder. Sobre a raiva, Aristóteles (1941) disse se referir a: “uma crença de que nós, ou nossos amigos, fomos injustamente menosprezados, o que causa em nós sentimentos dolorosos e desejo ou impulso de vingança” (p. 1380). A raiva carrega a crença de que o outro poderia ter um comportamento diferente do que foi adotado em uma dada situação (Lazarus, 1991).

Culpar a outra parte por erros do passado pode revelar a raiva como uma resposta emocional (Baer et al., 2018). A raiva (não o medo) em relação ao causador da injustiça, funciona como mediador entre a ruminação e o perdão ou a vingança (McCullough, Bono, & Root, 2007).

A raiva é uma das emoções universais que emergem quando um indivíduo depara-se com uma injustiça e estudos anteriores já a posicionaram como mediadora entre o ato de conversar sobre a injustiça e o perdão ao líder (Weiss & Cropanzano, 1996).

Falar com um colega de trabalho sobre injustiça experimentada no trabalho e praticada pelo líder tende a despertar sentimentos e emoções negativas no orador, sobretudo por reativar as impressões que no passado podem ter levado, por exemplo, à raiva. A recordação de experiências injustas traz sentimentos associados, que podem ser até mais nítidos que na ocasião original (Baer et al., 2018), especialmente quando a reação do colega ouvinte amplie o grau de ansiedade do colega que se sentiu injustiçado (Afifi, Afifi, Merrill, Denes, & Davis, 2013).

Este estudo entende a raiva como variável que poderia mediar a relação entre a conversa sobre a injustiça e o ato de perdoar o líder, de forma que o despertar desta emoção no indivíduo após o ato de externalizar a sensação de injustiça experimentada tende a reduzir as chances de perdão. O ato de revisitar a injustiça experimentada gera mais incertezas sobre a relação e pode elevar o grau de raiva, aumentando as chances da negativa de perdão ao líder (Van den Bos & Lind, 2002), o que fica traduzido neste estudo através da hipótese seguinte.

- H2a: A conversa sobre injustiça tem um efeito indireto negativo no perdão ao líder através da raiva.

2.4 ESPERANÇA

A esperança é a espera por um resultado positivo, embora haja uma ameaça, e existe quando mesmo diante de desconforto, ameaça e probabilidades

desfavoráveis, o indivíduo consegue vislumbrar situação futura positiva (Lazarus, 1991). A esperança é uma emoção de valor positivo que representa o desejo de que é possível reconfigurar algo (Fredrickson, 2013) e deve ser avaliada num contexto de injustiça porque pode sinalizar a crença em situação posterior mais favorável (Baer et al., 2018).

Conversar sobre injustiça pode ser entendido como um ato em que alguém se mostra descontente com algo, mas ainda em condições de receber resposta que possa mostrar existir um caminho possível para que a injustiça percebida seja atenuada ou revertida (Bobocel, 2013).

Assim, entende-se que falar sobre o que se considera injusto no líder tende a aumentar o sentimento de esperança no orador por fazê-lo perceber possibilidade de superação da experiência negativa e de se reconstruir a relação com o líder, sobretudo pela possibilidade de redução da ansiedade e da ruminação (Stiles et al., 1992).

Considerou-se, neste trabalho, que a esperança mediasse a relação entre a conversa sobre a injustiça e o perdão ao líder, de forma que, alimentada esta emoção positiva no indivíduo após o ato de externalizar a sensação de injustiça experimentada, tenderiam a ser maiores as chances de perdão.

Havendo esperança de que a situação pudesse ser diferente no futuro, tornaria-se mais possível a reconsideração de atitudes que eventualmente levaram o líder a agir no passado de maneira considerada injusta. Importante destacar que estaria sustentado, com este achado, um efeito misto ou bivalente das conversas sobre a injustiça no perdão ao líder (ora positivo e ora negativo) (McCullough, Bono, & Root, 2007). Assim, sugeriu-se que:

- H2b: A conversa sobre injustiça tem um efeito indireto positivo no perdão ao líder através da esperança.

2.5 O PAPEL MODERADOR DO NEUROTICISMO

O neuroticismo é um traço de personalidade capaz de revelar como um indivíduo lida com frustrações e emoções negativas e sua compreensão pode sugerir possíveis consequências comportamentais da exposição de um trabalhador a eventual injustiça. Trata-se de um dos traços de personalidade do Modelo de Cinco Fatores (Donnellan, Oswald, Baird, & Lucas, 2006) e configura-se na tendência de um indivíduo ser mais temperamental, hostil e sensível a estressores (Costa & McCrae, 1992). Estudos já sugerem que tal traço aponta considerável tendência do indivíduo à experimentação de emoções negativas como a raiva, por exemplo (Bowling, Hendricks, & Wagner, 2008).

Entender como indivíduos diferem-se por meio do grau de neuroticismo pode fornecer indícios de suscetibilidade a problemas de saúde mental (Luciano et al., 2018) ou mesmo sobre a tendência de não perdoar alguém após experimentar injustiça.

Partindo-se da lacuna deixada pela literatura ao não demonstrar formas de tornar mais previsíveis ou mensuráveis os efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça no perdão ao líder, este estudo identificou na variável neuroticismo uma possibilidade de moderação da relação entre o ato de falar sobre a injustiça e a raiva. O indivíduo de perfil neurótico, ao lembrar de determinada injustiça sofrida e externalizá-la a um colega, tenderia a reavivar de forma ampliada memórias de insatisfações anteriores, distanciando-o cada vez mais da possibilidade de superação da crise e do perdão (McCullough, Bono, & Root, 2007).

Ademais, o perfil neurótico estimularia o orador a focar não apenas na descrição de fatos ocorridos, mas também na carga de emoções e sentimentos negativos experimentados, o que o afastaria ainda mais da superação do trauma e do perdão (Mendolia & Kleck, 1993). Dito isto, este trabalho sustentou que:

- H3a: O efeito direto entre falar sobre injustiça e a experimentação da raiva é moderado pelo neuroticismo, de modo que o efeito é mais intenso quanto maior for o grau de neuroticismo.

2.6 O PAPEL MODERADOR DAS RESPOSTAS DE REENQUADRAMENTO

A resposta de reenquadramento permite uma revisão de significado após nova reflexão sobre uma situação experimentada e compartilhada com um interlocutor. Esta revisão gera a oportunidade para um colaborador incorporar novas perspectivas de entendimento após conversar sobre uma injustiça com o colega de trabalho (Baer et al., 2018). Quando se alcança o perdão, as respostas para os causadores da injustiça tornam-se, após revisão dos fatos pelo indivíduo que a experimentou, mais positivas e menos negativas (McCullough, Pargament, & Thorensen, 2000).

Colaboradores que experimentam reflexões e reconsiderações sobre seus posicionamentos ao falarem com um colega de trabalho sobre uma situação injusta experimentada tendem a reorganizar seus argumentos e pensamentos durante cada explanação, de forma a tornar possível a descoberta de novas perspectivas para se avaliar determinado fato ocorrido (Baer et al., 2018) ou mesmo a reavaliação de sentimentos negativos experimentados quando do instante da transgressão que possam ter interferido na análise apesar de alheios à situação (Mendolia & Kleck, 1993).

A eventual remodelagem de percepção sobre a ação injusta do líder pode gerar esperança quanto à reconstrução da relação e, conseqüentemente, aumentar as chances de perdão.

Uma resposta de reenquadramento permitiria, pois, a reconsideração dos fatos experimentados, possibilitando interpretações outras não feitas na circunstância em que ocorreu a injustiça, ampliando-se as chances de perdão.

- H3b: O efeito direto entre falar sobre injustiça e a esperança é moderado pela experiência de receber respostas de reenquadramento, de modo que o efeito é mais intenso quanto maior for a intensidade da oferta de respostas de reenquadramento através de um interlocutor.

A figura 1 ilustra o modelo estrutural testado nesta pesquisa.

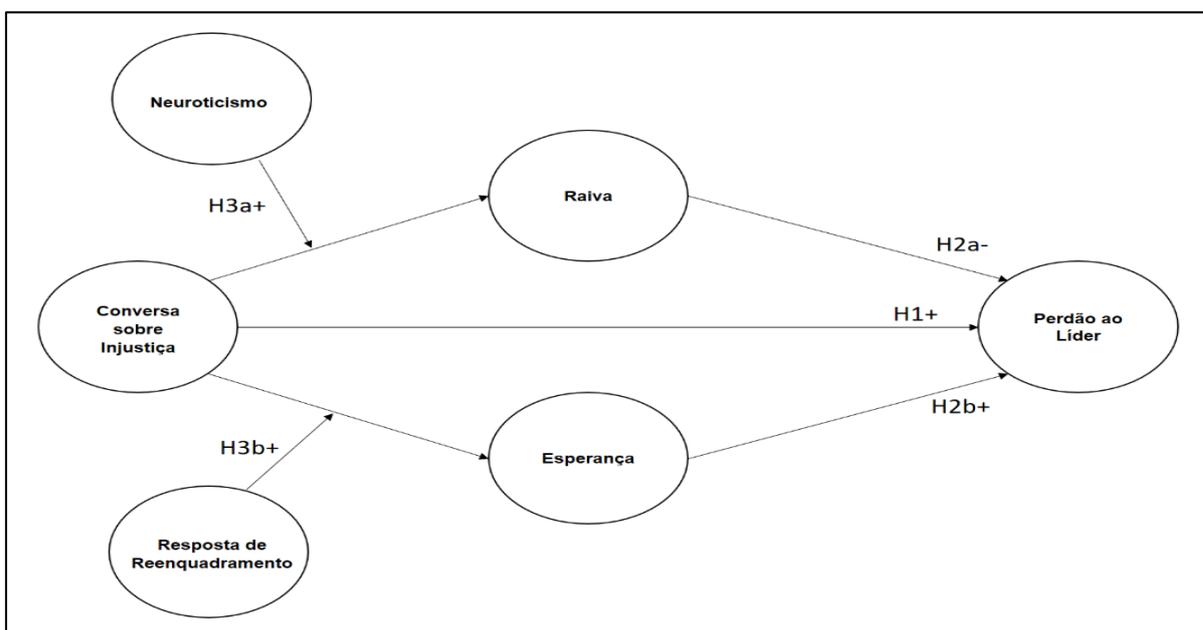


Figura 1: Modelo conceitual proposto
Fonte: Elaborada pelo autor

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A relação entre líderes e liderados faz parte da rotina organizacional de qualquer instituição e permeia o dia-a-dia de colaboradores de diferentes idades, gêneros, níveis de formação e hierarquia. Assim, para formação da amostra deste estudo buscou-se composição por indivíduos de organizações diversas, com perfis demográficos variados, diferentes níveis de carreira e de formação. Os participantes assumiram possuir experiência profissional como forma de garantir que possuíam memórias recentes e sensíveis sobre o tema em questão - a experimentação de injustiça praticada pelo líder. A amostragem foi não probabilística por acessibilidade.

Os dados foram coletados através de questionário disponibilizado eletronicamente a profissionais que assumiram ter vivenciado alguma experiência de injustiça praticada pelo líder no ambiente de trabalho. Tal questionário foi estruturado em 33 itens, dos quais 5 trataram de questões demográficas para controle (gênero, idade, tempo de carreira, escolaridade e renda mensal) e 28 para avaliação conforme construtos destacados no estudo. O questionário foi submetido preliminarmente a grupo de 15 respondentes e, após esta etapa, não identificadas inconsistências ou questões dúbias, procedeu-se com a aplicação.

Um link da web com os itens do questionário foi encaminhado por e-mail e mensagens de aplicativo para ex-alunos de graduação e pós-graduação de quatro instituições de ensino superior nacionais, para grupos de servidores públicos e para o banco de dados do Conselho Regional de Administração de um Estado do Nordeste

do Brasil. O objetivo do envio a estes grupos foi o de alcançar um volume relevante de indivíduos em idade laboral e experiência profissional relativamente extensa, de forma que fossem aumentadas as chances de que os indivíduos realmente tivessem vivenciado situações de injustiça no trabalho e dialogado a respeito dessas percepções com seus colegas.

3.2 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

O modelo testado apresenta as seguintes variáveis latentes (organizadas no questionário eletrônico submetido aos entrevistados): conversas sobre injustiça, raiva, neuroticismo, esperança, resposta de reenquadramento e perdão ao líder.

Além dos construtos acima, constam do estudo as seguintes variáveis de controle: gênero, idade, tempo de carreira, escolaridade e renda.

A seguir apresenta-se a forma de medição adotada para cada construto:

a) Conversas sobre Injustiça

Para mensurar este construto, utilizou-se a escala desenvolvida por Baer et al. (2018) a partir de conceitos e medidas propostos por Hinkin e Tracey (1999) e Hinkin (1998). Este instrumento mede a frequência com que os respondentes declaram ter vivenciado conversas sobre injustiça praticadas pelo líder. As opções de respostas estão dispostas em uma escala Likert de 5 (cinco) pontos (“1 = quase nunca” a “5 = quase sempre”). O questionário para este construto foi elaborado com 5 (cinco) itens, com as seguintes afirmações: “Conversei com meu colega de trabalho sobre a injustiça do meu líder”; “Compartilhei com meu colega de trabalho histórias sobre o quão injusto meu líder foi”; “Conversei com meu colega de trabalho quando meu líder agiu injustamente”; “Eu falei com meu colega de trabalho sobre se meu líder era

injusto” e “Dei ao meu colega de trabalho exemplos de injustiças cometidas pelo meu líder”.

b) Raiva

Esta variável foi mensurada utilizando-se a escala desenvolvida por Baer et al., (2018) a partir dos itens gerados de Watson e Clark (1994). As opções de respostas estavam dispostas em uma escala Likert de 5 (cinco) pontos (sendo “1 = discordo totalmente” e “5 = concordo totalmente”). Foi pedido aos entrevistados que refletissem sobre como haviam se sentido após a experimentação de injustiça praticada pelo líder. Os itens que compõem esta escala são: “Senti-me uma pessoa zangada”; “Senti-me uma pessoa irritável”; “Senti-me uma pessoa hostil”; “Senti-me uma pessoa arrogante”; “Senti-me uma pessoa aborrecida”; e “Senti-me uma pessoa do contra”.

c) Neuroticismo

O grau de neuroticismo dos funcionários foi medido adaptando-se uma medida que reflete a tendência do indivíduo a ser temperamental, hostil e sensível a estressores. Tal construto foi avaliado conforme escala desenvolvida com base nos estudos de Donnellan, Oswald, Baird e Lucas (2006). Utilizou-se escala de 6 (itens) itens, medidos numa escala Likert de 5 (cinco) pontos (“1 = discordo totalmente” e “5 = concordo totalmente”). Os itens incluíram questões sobre o quão o respondente se considerava uma pessoa “ansiosa”, “raivosa”, “depressiva”, “autoconsciente”, “sem moderação” e “vulnerável”.

d) Esperança

Este construto foi mensurado a partir dos três itens descritos em escala proposta por Fredrickson, Tugade, Waugh e Larkin's (2003). Solicitou-se aos participantes que informassem sobre o quanto se viram como pessoas esperançosas

ao pensarem ou interagirem com um colega após conversarem sobre uma injustiça sofrida. As opções de respostas foram apresentadas em uma escala Likert de 5 pontos (“1 = discordo totalmente” e “5 = concordo totalmente”). As assertivas envolvidas foram: “Senti-me uma pessoa esperançosa”; “Senti-me uma pessoa otimista”; e “Senti-me uma pessoa animada”.

e) Resposta de Reenquadramento

Para este construto utilizou-se escala desenvolvida por Baer et al. (2018), adaptada a partir de Hinkin e Tracey (1999), com opções de resposta distribuídas em uma escala Likert de 5 (cinco) pontos (“1 = quase nunca” e “5 = quase sempre”). A escala possui 3 (três) itens, que foram submetidos aos entrevistados de maneira que estes respondessem sobre como eles se sentiram após conversar com um colega de trabalho que deu feedback otimista sobre uma injustiça experimentada. Os itens da escala são: “Nesta situação de injustiça me encorajei a ver os dois lados da situação”, “Nesta situação percebi diferentes formas de interpretar as ações de meu líder” e “Nesta situação percebi que existiam soluções para o problema”.

f) Perdão ao líder

Este construto foi mensurado por 5 (cinco) itens descritos em McCullough, Worthington e Rachal (1997). Solicitou-se aos entrevistados que informassem sobre como se posicionaram em relação ao líder no que se refere à possibilidade de perdô-lo após conversarem com um colega sobre a injustiça praticada por aquele líder. As opções de resposta estavam dispostas em uma escala Likert de 5 (cinco) pontos (“1 = discordo totalmente” e “5 = concordo totalmente”) e a escala é composta pelos seguintes itens: “Desejei tudo de bom a meu líder”; “Eu desaprovei o meu líder”; “Eu passei a pensar de forma positiva em relação a meu líder”; “Eu condenei o meu líder” e “Eu perdoei o meu líder”.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi utilizada uma análise multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, com a técnica PLS que permite identificar coeficientes que geram as relações estimadas, descrevendo cada variável dependente como combinação linear das independentes, em cada caso (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Para melhor confiabilidade dos resultados foi realizado procedimento de *bootstrapping* com 5000 reamostragens (Haukoos & Lewis, 2005).

Como forma de verificar as propriedades psicométricas do modelo através dos dados coletados foram analisadas a presença de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade, asseguradoras das condições preditivas do modelo e, portanto, garantidoras de sua usabilidade (Hair et al., 2014).

A validade convergente revela a medida em que um item está correlacionado positivamente com outros itens do mesmo construto (Hair et al., 2014). A presença desta propriedade é verificada quando os itens de um dado construto relacionam-se com este com cargas fatoriais de valor igual ou superior a 0,50.

Como critérios para a comprovação da validade convergente neste estudo utilizou-se o índice da Variância Média Extraída (AVE), o Alfa de Cronbach (α), a Confiabilidade Composta (CR) e a Correlação de Spearman (ρ).

Já a validade discriminante indica o quão distinta uma variável é em relação às demais (Hair et al., 2014). Para exame da validade discriminante neste estudo foram utilizados três critérios: por Fornell e Larcker (1981), pelas cargas fatoriais cruzadas de Chin (1998) e pelo *Hacio Heterotrait-Monotrait* (HTMT), de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015).

Na sequência foram realizadas análises das relações bivariadas do modelo estrutural com vistas à interpretação das relações e elucidação das hipóteses.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada no período de março a junho de 2020 e produziu uma amostra composta por 384 respondentes, satisfazendo os critérios apontados por Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009, p. 109) de um mínimo de 10 respostas por item de mensuração de modelo configurado por modelagem de equações estruturais.

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A Tabela 1 traz as variáveis latentes utilizadas para a observação proposta pelo modelo estrutural desta pesquisa, bem como seus respectivos itens, cargas e fonte, vez que são construtos já validados e utilizados em outros estudos.

Para todos os construtos foram buscados somente itens com cargas superiores a 0,7, condição mínima de efeito para que se reste caracterizada a influência de determinado aspecto observável na mensuração da variável latente estudada. Para apenas três itens, porém, foram admitidas cargas inferiores como forma de se garantir propriedades psicométricas do modelo.

TABELA 1: CARGAS FATORIAIS DOS ITENS

Variável Latente	Código	Carga	Item	Fonte
Conversas sobre Injustiça	CI1	0.900	Converso com meu colega de trabalho sobre a injustiça do meu chefe	Hinkin and Tracey (1999; also see Hinkin, 1998)
	CI3	0.914	Converso com meu colega de trabalho quando meu chefe age injustamente	
	CI4	0.937	Comunico-me com meu colega de trabalho sobre se meu chefe é injusto	
	CI5	0.888	Dou ao meu colega de trabalho exemplos de ações injustas do meu chefe	
Esperança	E1	0.929	Sou uma pessoa esperançosa	

	E2	0.903	Sou uma pessoa otimista	Fredrickson et al. (2003)
	E3	0.747	Sou uma pessoa animada	
Neuroticismo	N1	0.750	Sou uma pessoa ansiosa	Donnellan, Oswald, Baird, and Lucas's (2006)
	N2	0.820	Sou uma pessoa raivosa	
	N3	0.668	Sou uma pessoa depressiva	
	N6	0.579	Sou uma pessoa vulnerável	
Perdão ao Líder	PL2	0.892	Eu desaprovo meu chefe	McCullough, Worthington e Rachal (1997)
	PL4	0.867	Eu condeno meu chefe	
Raiva	R1	0.842	Sou uma pessoa raivosa	Watson and Clark's (1994)
	R2	0.809	Sou uma pessoa irritável	
	R3	0.677	Sou uma pessoa hostil	
	R5	0.808	Fico facilmente aborrecido	
Resposta de Reenquadramento	RR1	0.896	Encorajo-me a ver os dois lados da situação	Hinkin e Tracey (1999)
	RR2	0.863	Aponto maneiras diferentes de interpretar as ações do meu chefe	
	RR3	0.794	Observo que existem soluções para o problema	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação à validade convergente do modelo de mensuração proposto, os construtos apresentaram indicadores satisfatórios de AVE (acima de 0,5), de confiabilidade composta (entre 0,7 e 0,9), de Alfa de Cronbach (acima de 0,7) e de coeficiente de Spearman (acima de 0,7) (Hair et al, 2014). Os resultados podem ser vistos na Tabela 2.

TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE

Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
Conversas sobre Injustiça	0.931	0.933	0.951	0.829
Esperança	0.829	0.899	0.897	0.745
Neuroticismo	0.684	0.759	0.800	0.504
Perdão ao Líder	0.708	0.713	0.872	0.774
Raiva	0.793	0.805	0.866	0.618
Resposta de Reenquadramento	0.812	0.840	0.888	0.726

Fonte: Elaborada pelo autor.

A validade discriminante foi inicialmente testada com as raízes quadradas (valores quadráticos) de AVE, obtendo-se resultados satisfatórios. As raízes quadradas dos AVE foram maiores do que o coeficiente de correlação entre as

variáveis latentes, obedecendo ao critério de Fornell e Larcker (1981), conforme valores destacados em diagonal na Tabela 3.

TABELA 3: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO FORNELL-LACKER (1981)

Variáveis Latentes	CI	E	N	PL	R	RR
Conservas sobre Injustiça	0.910					
Esperança	-0.054	0.863				
Neuroticismo	0.181	-0.335	0.710			
Perdão ao Líder	0.575	-0.094	0.200	0.880		
Raiva	0.171	-0.319	0.649	0.213	0.786	
Resposta de Reenquadramento	0.278	0.097	0.032	0.095	-0.033	0.852

Nota 1: Os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em seguida, através de análise da matriz de cargas fatoriais cruzadas de Chin (1998), confrontou-se as cargas de cada item com seu respectivo construto e evidenciou-se que, quando categorizadas em grupos, não havia cargas maiores na mesma linha ou mesma coluna do grupo, restando novamente comprovada, agora por outro critério, a validade discriminante do modelo. Vide Tabela 4.

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE CARGAS FATORIAIS CRUZADAS DE CHIN (1998)

Itens por Variável Latente	CI	E	N	PL	R	RR
CI 1	0.900	0.003	0.153	0.508	0.138	0.295
CI 3	0.914	-0.059	0.153	0.502	0.140	0.257
CI 4	0.937	-0.045	0.191	0.560	0.180	0.252
CI 5	0.888	-0.095	0.159	0.520	0.164	0.209
E1	-0.060	0.929	-0.280	-0.076	-0.274	0.121
E2	-0.061	0.903	-0.345	-0.073	-0.279	0.065
E3	-0.006	0.747	-0.251	-0.103	-0.287	0.049
N1	0.042	-0.201	0.750	0.084	0.376	0.009
N2	0.191	-0.215	0.820	0.215	0.665	0.031
N3	0.121	-0.383	0.668	0.085	0.343	-0.002
N6	0.120	-0.201	0.579	0.135	0.326	0.050
PL2	0.541	-0.079	0.174	0.892	0.166	0.119
PL4	0.467	-0.086	0.178	0.867	0.213	0.044

R1	0.096	-0.272	0.548	0.137	0.842	-0.062
R2	0.079	-0.277	0.546	0.193	0.809	-0.043
R3	0.200	-0.147	0.398	0.138	0.677	0.072
R5	0.182	-0.287	0.533	0.198	0.808	-0.046
RR 1	0.285	0.081	0.002	0.131	-0.025	0.896
RR2	0.218	0.083	0.089	0.040	0.031	0.863
RR3	0.195	0.086	-0.003	0.058	-0.096	0.794

Nota 1: Os valores destacados são as cargas de itens por variável latente
 Fonte: Elaborada pelo autor.

Além disto, foi utilizado um novo critério de avaliação da validade discriminante na modelagem de equações estruturais baseadas em variância - o *heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*. Os resultados encontrados via HTMT foram significativos, uma vez que todos os valores foram inferiores a 0,90 (Kline, 2011; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Os resultados podem ser vistos na Tabela 5.

TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO PELO CRITÉRIO HETEROTRAIT-MONOTRAIT RATIO (HTMT)

Variáveis Latentes	CI	E	N	L	R	RR
Conservas sobre Injustiça						
Esperança	0.064					
Neuroticismo	0.207	0.467				
Perdão ao Líder	0.705	0.127	0.260			
Raiva	0.206	0.392	0.804	0.285		
Resposta de Reenquadramento	0.314	0.111	0.062	0.115	0.098	

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Após a validação do modelo de mensuração foi estimado o modelo de equações estruturais para verificação da significância e magnitude dos efeitos testados. Foram testadas as relações propostas no estudo, sendo possível verificar, através da análise das relações bivariadas, se as hipóteses sugeridas foram suportadas ou rejeitadas.

Uma melhor compreensão dos resultados pode ser obtida através da Tabela 6, que apresenta todas as relações propostas pelo modelo estrutural, seguidas por respectivos coeficientes estruturais. Constam ainda valores de f^2 para as relações, demonstrando o tamanho do efeito de uma variável antecessora a sua dependente, bem como valores de R^2 ajustado, que apresentam coeficientes que determinam a predição do modelo em relação a suas variáveis dependentes.

TABELA 6: ANÁLISE DE RELAÇÕES DO MODELO ESTRUTURAL

Relações Estruturais	f^2	Coefficiente Estrutural	R^2 ajustado
conversas sobre injustiça -> perdão ao líder	0.448	0.553*	0.350
raiva -> perdão do líder	0.017	0.114**	
esperança -> perdão ao líder	0.001	-0.026	
conversas sobre injustiça -> raiva	0.007	0.066	0.435
neuroticismo -> raiva	0.642	0.622*	
conversas sobre injustiça -> esperança	0.006	-0.082	0.023
resposta de reenquadramento -> esperança	0.018	0.144**	
neuroticismo -> conversas sobre injustiça	0.033	0.172*	0.107
resposta de reenquadramento -> conversas sobre injustiça	0.083	0.273*	
Moderating Effect 1 -> raiva	0.018	0.097*	0.435
Moderating Effect 2 -> esperança	0.006	0.071	0.023

Nota 1: Valores-p estimados por bootstrapping com 5000 repetições

Legenda: f^2 = tamanho de efeito de Cohen (1988), R^2 = coeficiente de determinação

Significância: * $p < 0,01$ / ** $p < 0,05$

Fonte: Elaborada pelo autor.

A conversa sobre injustiça mostrou-se estatisticamente significativa para explicar o perdão ao líder e pôde-se verificar este resultado com significância ao nível de 1%.

O coeficiente encontrado para a relação foi positivo ($\beta = 0,553$), indicando que, em média, quanto mais se conversa sobre injustiça no trabalho, maiores as chances de se alcançar o perdão ao líder. Isto permite a validação da H1, que sugeriu relação positiva e direta entre as variáveis.

A raiva não apresentou nenhuma influência estatisticamente significativa para explicar a relação indireta entre conversa sobre injustiça e perdão ao líder. Primeiro

por inexistir relação direta e significativa entre conversa e raiva (posta como mediadora) e segundo porque foi realizado o teste VAF (*Variance Accounted For*) (Hair et al., 2014), com resultado verificado abaixo de 20% (0,013), sendo que o teste preconiza que os valores estejam entre 20 e 80% para mediação parcial e acima de 80% para mediação total. H2a foi, portanto, rejeitada.

A esperança não apresentou nenhuma influência estatisticamente significativa para explicar a relação indireta entre conversa sobre injustiça e perdão ao líder. Primeiro por inexistir relação direta e significativa entre o construto exógeno e o mediador, bem como entre o mediador e o endógeno, segundo porque foi realizado o teste VAF (*Variance Accounted For*) (Hair et al., 2014), com resultado verificado abaixo de 20% (0,004), sendo que, como dito anteriormente, o teste preconiza que os valores estejam entre 20 e 80% para mediação parcial e acima de 80% para mediação total. Logo, H2b também foi rejeitada.

O neuroticismo mostrou-se estatisticamente significativo para explicar uma moderação na relação entre conversa sobre injustiça e raiva e pôde-se verificar este resultado com significância ao nível de 1%.

O coeficiente encontrado para a relação foi positivo ($\beta = 0,097$), indicando que, em média, quanto maior o grau de neuroticismo do orador, maiores as chances de uma conversa sobre injustiça provocar raiva. Isto permite a validação da H3a, que sugeriu moderação positiva do neuroticismo para a relação entre conversa e raiva.

A moderação feita pelas respostas de reenquadramento na relação entre conversas sobre injustiça e a esperança foi até suportada, porém sem grau estatisticamente significativo, portanto H3b foi rejeitada;

Curiosamente, no modelo testado, constatou-se que a raiva exerce um efeito direto positivo sobre o perdão ao líder ($\beta = 0,114$; $p \leq 0,05$), achado que será considerado nas discussões.

Os resultados das hipóteses deste estudo podem ser melhor compreendidos através da figura 2.

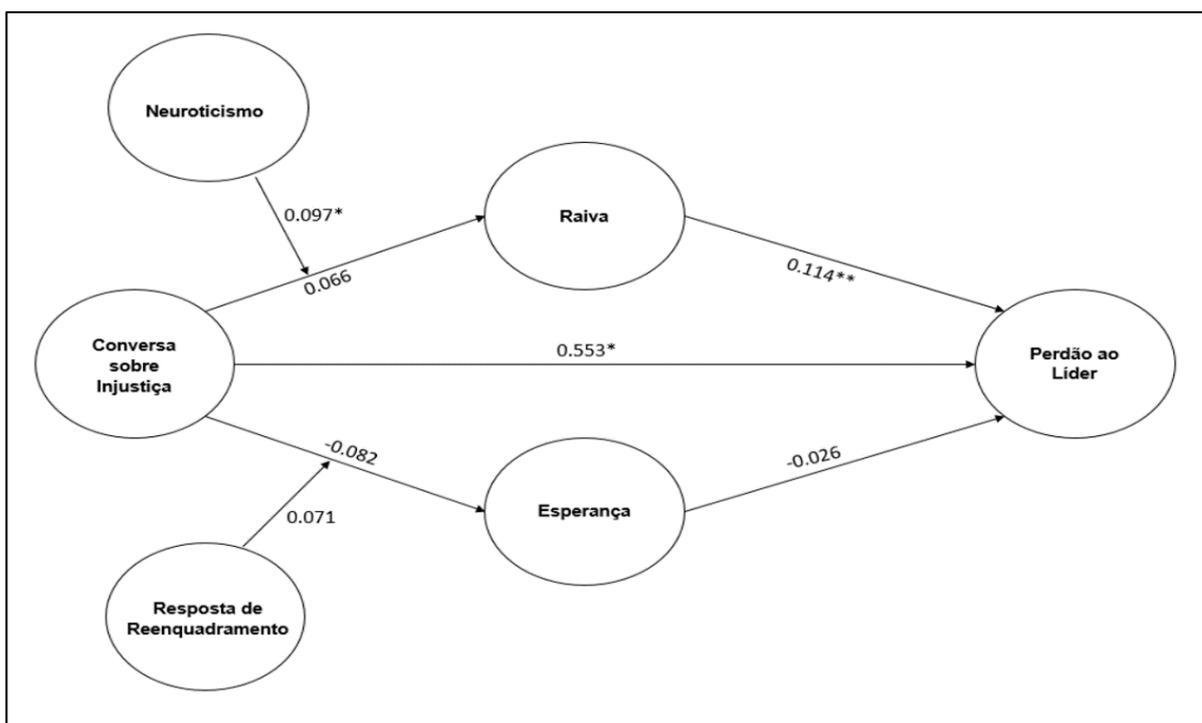


Figura 2: Modelo Estimado de Equações Estruturais

* $p < 0,01$ / ** $p < 0,05$

Fonte: Elaborada pelo autor

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar o efeito bivalente das conversas sobre injustiça no perdão ao líder. Para isto foram determinados três grupos de hipóteses para que fosse comprovado e compreendido o efeito bivalente (ora positivo e ora negativo) da relação entre as conversas e o perdão.

O estudo demográfico da amostra revelou equilíbrio entre o número de participantes homens e mulheres, apontando ainda que estariam com idade média de 40 anos e tempo médio de carreira de 15 anos.

Percentualmente, o desvio padrão das respostas obtidas para o tempo de carreira corresponde a 68,75% da média, ou seja, há um alto grau de heterogeneidade no tempo de carreira dos respondentes. Para a variável idade, todavia, há uma homogeneidade maior, vez que o valor do desvio padrão corresponde a 27,5% do valor médio encontrado.

Sobre escolaridade identificou-se uma concentração do número de respondentes em grupos que afirmaram possuir no mínimo título de graduação (96,1%). Para a variável renda a amostra também se revelou concentrada, com 62,24% dos participantes da pesquisa afirmando possuir renda superior a 5 salários mínimos.

A Tabela 7 traz as estatísticas descritivas da amostra para fins de caracterização.

TABELA 7: VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS COM CATEGORIAS

Variável	Categoria	Qtde.	%
GÊNERO	Feminino	200	52,08
	Masculino	184	47,92
ESCOLARIDADE	Doutorado	14	3,64
	Mestrado	62	16,14
	Especialização	79	20,57
	Graduação	214	55,75
	Ensino Médio	14	3,64
	Ensino Fundamental	1	0,26
RENDA	menos de 1 SM	9	2,34
	1 a 5 SM	136	35,42
	5 a 10 SM	121	31,51
	10 a 15 SM	52	13,54
	mais de 15 SM	66	17,19
Variável	Média (em anos)	Desvio Padrão	
TEMPO DE CARREIRA	15,7	11	
IDADE MÉDIA	39,9	11,01	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nenhuma das variáveis de controle, porém, foi capaz de apresentar interferência no modelo estudado de forma significativa, como sugere a Tabela 8, com valores para P bem superiores a 0,05 e valores de T bem inferiores a 1,96.

TABELA 8: VARIÁVEIS DE CONTROLE

Relações	T Statistics	P Values
IDADE -> perdão ao líder	0.441	0.659
ESCOLARIDADE -> perdão ao líder	0.403	0.687
RENDA -> perdão ao líder	0.574	0.566
GÊNERO -> perdão ao líder	1.189	0.235
TEMPO DE SERVIÇO -> perdão ao líder	0.126	0.900

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ainda sobre a amostra, a respeito de suas características demográficas, importante salientar que houve uma significativa concentração dos respondentes no grupo dos que tinham graduação como escolaridade mínima (96,1%) e renda acima de 5 (cinco) salários mínimos (62,24%).

Segundo estudos atuais do IBGE apenas 14,6% da população brasileira possui ensino superior ou equivalente, tornando a amostra deste estudo, portanto, capaz

apenas de descrever o fenômeno para parcela limitada da população. Tal fato sugere de já a definição de novas estratégias para coletas de dados em estudos futuros para que se contemple com maior diversidade as categorias de respondentes sobretudo nas variáveis escolaridade e renda.

Supõe-se para este estudo, pois, que os resultados devam ser prioritariamente associados a profissionais de nível superior possivelmente ocupantes de cargos de gestão, conclusão intuitiva dada a renda média dos respondentes e as estratégias informadas quanto à submissão do questionário para coleta de dados.

A primeira hipótese do estudo foi suportada e validada e contribui com a literatura atestando que o fato de externalizar uma injustiça sofrida tende a criar um ambiente favorável à superação dos problemas e ao perdão, o que ainda é um consenso intuitivo incompleto e ainda muito controverso, segundo Baer et al. (2018).

Tal achado corrobora com as ideias de Cropanzano, Ambrose, Barclay e Saldanha (2015) de que tais diálogos sobre a injustiça poderiam conduzir ao abandono da raiva, do ressentimento e até do desejo por vingança, facilitando assim o perdão. Também vai de acordo com as ideias de Mendolia e Kleck (1993), para quem o ato de conversar permitiria a reavaliação de sentimentos negativos experimentados anteriormente e que teriam comprometido melhor análise diante da circunstância tida como injusta.

As duas hipóteses subsequentes, que avaliaram o efeito mediador da raiva e da esperança, respectivamente, na relação das conversas sobre injustiça e o perdão ao líder não foram suportadas, não comprovando a tentativa de explicação do fenômeno como de efeito misto ou bivalente, tal como defendido por Baer et al. (2018) e McCullough, Bono e Root (2007).

A não mediação entra em confronto também com as ideias de Afifi, Afifi, Merrill, Denes e Davis (2013) de que conversas sobre injustiça poderiam dificultar o processo de perdão por promover emoções negativas (como a raiva) e também limita a compreensão de Fredrickson (2013) de que a esperança seria uma emoção de valor positivo capaz de reconfigurar uma relação prejudicada.

Refutados os efeitos mediadores, restou-se constada apenas uma relação direta e positiva entre a variável exógena e endógena da pesquisa. Em outras palavras, o efeito indireto das conversas sobre injustiça no perdão ao líder, se existente, não pode ser explicado por efeitos mediadores de raiva e esperança.

Destaque deve ser dado ao curioso achado que foi a relação significativa, direta e positiva entre a raiva e o perdão ao líder, que refutou ainda mais, dentro deste estudo, a possibilidade de existência de uma via indireta negativa entre as conversas e o perdão.

Tal descoberta, todavia, pode encontrar fundamento em recentes estudos que sugerem a existência de uma mentalidade de paradoxo capaz de explicar (via mediação) relações positivas, por exemplo, entre tensões experimentadas no trabalho e satisfação com a carreira (Gomide, 2017), situação que possui alguma associação com o achado desta pesquisa por também descrever relação intuitivamente ilógica.

Esta relação direta e positiva entre raiva e perdão, além de contrariar o senso comum, está em desacordo com estudos de Suchday, Friedberg e Almeida (2006), para quem o perdão estaria associado negativamente à raiva; bem como a Cropanzano, Ambrose, Barclay e Saldanha (2015), a quem o perdão traduziria sim o abandono da raiva.

Inclusive tal achado encontra muito fundamento na psicologia adleriana¹, em que experiências emocionais negativas (traumas) não determinam comportamentos, mas sim recebem significados que, via autodeterminação racional, podem direcionar comportamentos (Watts, 2015). Neste estudo, a experimentação negativa da raiva não apenas não limitou as chances de perdão como, curiosamente, sugeriu alguma predisposição a tal gesto, fato que merece aprofundamento em estudos futuros.

O terceiro grupo de hipóteses testou a moderação da relação direta entre a variável exógena e as mediadoras, como tentativa de gerar informações preditivas para situações em que os buscados efeitos bivalentes pudessem ser mais previsíveis. Negativos, quando indivíduos neuróticos aumentassem sua raiva e afastassem-se do perdão; e positivos, quando indivíduos que experimentassem receber resposta de reenquadramento aumentassem sua esperança.

Apesar de não se ter identificado efeito mediador pela raiva no modelo, constatou-se efeito moderador positivo do neuroticismo entre as conversas sobre a injustiça e a raiva, em conformidade com as ideias de Bowling, Hendricks e Wagner, (2008) de que tal traço apontaria considerável tendência do indivíduo à experimentação de emoções negativas como a raiva, por exemplo.

Em relação à moderação feita pela experimentação de respostas de reenquadramento encontrou-se efeito positivo, refletindo alguma tendência de que tal

¹ A teoria adleriana, integrando perspectivas cognitivas, existencialistas / humanísticas, psicodinâmicas e sistêmicas, é uma abordagem holística, fenomenológica, socialmente orientada e teleológica (orientada para objetivos) para compreender e trabalhar com pessoas. Ele enfatiza a natureza proativa, modeladora e fictícia da cognição humana e seu papel na construção das "realidades" que as pessoas conhecem e às quais respondem. A teoria adleriana afirma que os seres humanos constroem, fabricam e narratizam maneiras de ver e experimentar o mundo e, então, aceitam essas ficções como verdadeiras (Watts, 2015, p. 83).

experiência facilitaria a criação de sentimento de esperança, todavia sem nenhuma significativa relevância estatística.

Embora não tenha comprovado a tese dos efeitos bivalentes na relação indireta entre conversas e perdão, este estudo acrescenta novas informações aos estudos sobre injustiça dentro do universo de conflitos organizacionais e ratifica o entendimento empírico e de senso comum de que conversar sobre um problema tem efeito direto e positivo no perdão, condição relevante para a construção de um ambiente organizacional equilibrado. Parafraseando um antigo provérbio inglês, um problema compartilhado tende a ser um problema dividido, portanto de solução facilitada.

Capítulo 6

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo investigar os efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça no perdão ao líder. Para isto estruturou modelo composto por variáveis latentes usadas para a verificação de eventuais efeitos mediadores (raiva e esperança) e moderadores (neuroticismo e respostas de reenquadramento).

Se comprovados os efeitos bivalentes, este estudo teria condições de sugerir caminho preditivo possível, tornando mais previsíveis os caminhos bivalentes rumo ao perdão ou ao não perdão, o que poderia sugerir a criação de estratégias gerenciais específicas que obviamente direcionassem ao perdão.

A pesquisa não comprovou o efeito bivalente da relação, todavia traz três novas contribuições para a literatura científica de conversas sobre injustiça e perdão. Primeiro – contribui trazendo novas evidências da relação direta entre tais construtos; segundo – afasta, dentro das condições estabelecidas no modelo estudado, hipóteses em que as conversas teriam efeito indireto negativo sobre o perdão; terceiro – introduz na academia um achado contra intuitivo e ainda pouco explorado que seria a relação direta e positiva entre a raiva e o perdão.

Ainda do ponto de visto teórico, a pesquisa, ao trazer resultados distintos de estudos com construtos similares realizados em outros países, faz crer existir interferência de fatores demográficos nos resultados, tal como distância cultural entre países, bem como renda e escolaridade, já que efeitos bivalentes, como em Baer et

al. (2018), foram encontrados em investigação realizada em continente europeu e com amostra composta apenas por motoristas.

Para gestores, os resultados desta pesquisa incentivam a construção de ambientes organizacionais que favoreçam o diálogo e a interação entre colaboradores, dado que o ato de se estimular o diálogo associa-se à teoria de que colaboradores desabafam com seus colegas sobre injustiças experimentadas e que esta troca favoreceria a superação dos problemas e o perdão.

Outro aspecto a ser observado a partir deste estudo é a relevância que merece ser dada, no âmbito das pesquisas neste campo, a novas teorias sobre paradoxos, vez que muitos podem ser os fenômenos contraintuitivos que acontecem nas organizações, positivos e negativos, porém negligenciados pelos gestores por desconhecimento.

Para melhor explicação dos dados seria importante um aprofundamento na compreensão de divergências socioculturais entre países e até mesmo dentro do próprio Brasil, através de estudos de distanciamento cultural por meio da inclusão de novas variáveis de controle. No Brasil, esta predisposição ao perdão, mesmo quando antecedido pela raiva, pode revelar algum traço cultural nacional não observado em pesquisas realizadas em outros países.

Outra linha consequente deste estudo, no âmbito das ciências sociais, poderia ser a investigação do brasileiro, definido por Sérgio Buarque de Holanda como o homem cordial, como detentor de uma maior predisposição ao perdão para a manutenção da casa em ordem. Ou seria esta uma predisposição esperada para indivíduos com maior escolaridade e renda que normalmente ocupam cargos de

hierarquia mais elevada? São também boas inspirações para hipóteses de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Afifi, T., Afifi, W., Merrill, A., Denes, A., & Davis, S. (2013). "You need to stop talking about this!": verbal rumination and the costs of social support. *Human Communication Research*, 39(4), 395-421.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52–59.
- Aristotle. (1941). Rhetoric. In R. McKeon (Ed.). *The basic works of Aristotle*. New York: Random House.
- Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R. et al. (2018). Pacification or aggravation? The effects of talking about supervisor unfairness. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1764-1788.
- Bido, D. D. S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31.
- Birtch, T. A., Chiang, F. T., & Van Esch, E. (2015). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11).
- Bobocel, D. R. (2013). Coping with unfair events constructively or destructively: The effects of overall justice and self–other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 720–731
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. 2008. Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23, 115–125.
- Chin, W. (2000). Partial least squares for researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. Houston: C. T. Bauer College of Business University of Houston. Recuperado em 5 fevereiro, 2021, de <http://discnt.cba.uh.edu/chin/indx.html>
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the "in" to justice: a qualitative and quantitative investigation of the

differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology*, 100, 278–297.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Cropanzano, R., Ambrose, M., Barclay, L., & Saldanha, M. (2015). *Recovering from Organizational Injustice: new directions in theory and research*. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. Oxford University Press.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The mini-IPIP scales: Tiny yet-effective measures of the Big Five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18, 192-203.
- Felix, B. (2020). Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 1-54.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365–376.
- Gomide Carlos, A. L. C. (2017). *Tensões podem levar a resultados positivos na carreira? Analisando o efeito mediador da mentalidade de paradoxo*. (Dissertação de mestrado). Fucape, Vitória, Espírito Santo, Brasil.
- Hair, J. F., Harrison, D. E., & Risher, J. J. (2018). Marketing Research in the 21st Century: Opportunities and Challenges. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 666-699.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J.J.F.G., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360-365.

- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 104–121.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. *Organizational Research Methods*, 2, 175–186.
- Hofmans, J., Dóci, E., Solinger, O. N., Choi, W., & Judge, T. A. (2019). Capturing the dynamics of leader–follower interactions: Stalemates and future theoretical progress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 382-385.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotions and adaptation*. New York: Oxford University.
- Luciano, M., Hagenaars, S. P., Davies, G., Hill, W. D., Clarke, T. K., Shirali M. et al. (2018). Association analysis in over 329,000 individuals identifies 116 independent variants influencing neuroticism. *Nat Genet*, 50, 6–11.
- McCullough, M. E., Bono, G., & Root, L. M. (2007). Rumination, emotion, and forgiveness: Three longitudinal studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 490–505.
- McCullough, M. E., Pargament, K. I., & Thorensen, C. E. (Eds.). (2000). *Forgiveness: Theory, research, and practice*. New York, NY: Guilford Press.
- McCullough, M. E., Worthington, E. L. J., & Rachal, K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 321–336.
- Mendolia, M., & Kleck, R. E. (1993). Effects of talking about a stressful event on arousal: Does what we talk about make a difference?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 283–292.
- Radulovic, A. B., Thomas, G., Epitropaki, O., & Legood, A. (2019). Forgiveness in leader–member exchange relationships: Mediating and moderating mechanisms. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 498-534.
- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, 45(5-6), pp. 341-358.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., and Hair, J.F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*. Heidelberg: Springer.

- Shapiro, D. L., Boss, A. D., Salas, S., Tangirala, S., & Von Glinow, M. A. (2011). When are transgressing leaders punitively judged? An empirical test. *Journal of Applied Psychology, 96*, 412-422.
- Sias, P. M., & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and coworker communication. *Human Communication Research, 22*, 5–38.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin, 129*, 216–269.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312.
- Stiles, W. B., Shuster, P. L. & Harrigan, J. A. (1992). Disclosure and anxiety: A test of the fever model. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 980–988.
- Suchday, S., Friedberg, J. P., & Almeida, M. (2006). Forgiveness and rumination: a cross-cultural perspective comparing India and the US. *Stress and Health, 22*(2), 81–89.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Boston, MA: Elsevier.
- Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2019). Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility. *Baltic Journal of Management, 14*(1), 2-18.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). The PANAS-X: *Manual for the positive and negative affect schedule – expanded form*. Iowa: University of Iowa. Unpublished manuscript.
- Watts, R. E. (2015). La Psicología Individual de Adler: La Psicología Positiva original. *Revista De Psicoterapia, 26*(102), 81-89.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-74.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

PESQUISA ACADÊMICA

Olá, tudo bem?

Sou Rodrigo Cavalcante, mestrando em Administração pela Fucape Business School, e estou trabalhando em uma pesquisa cujo tema refere-se às relações entre líderes e liderados, com foco na qualidade destas relações e seus impactos no ambiente de trabalho.

Sua colaboração é muito importante para meu projeto e asseguro que seu nome não será divulgado e que as informações coletadas nesta pesquisa serão demonstradas por meio de resultados gerais e não individualmente.

Ressalto que não há respostas certas ou erradas – a sua resposta deve, tão somente, expressar a sua opinião.

Caso você tenha interesse, basta entrar em contato através do email rodrigocavalcante84@gmail.com e enviarei o resultado para você.

São 33 perguntas e afirmações listadas a seguir, que você deverá ler e marcar apenas uma única resposta para cada.

Fico muito grato por sua atenção e apoio a meu projeto de pesquisa, cuja contribuição é desenvolver a literatura sobre como as questões de relacionamento entre liderança e colaboradores, e a qualidade destas, podem afetar o funcionamento das organizações.

O tempo estimado para respostas é de aproximadamente 8 minutos.

***Obrigatório**

Seção 1

Dados demográficos

1. 1. Sexo? *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

2. 2. Qual sua idade (digite apenas o número de anos)? *

3. 3. Quanto tempo de profissão ou carreira (digite apenas o número de anos)? *

4. 4. Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

5. 5. Qual sua renda mensal? *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 salário mínimo
- 1 a 5 salários mínimos
- 5 a 10 salários mínimos
- 10 a 15 salários mínimos
- Mais de 15 salários mínimos

Seção
2

Para responder às afirmações desta seção você pode recordar de situações de injustiça cometidas por seu líder que você tenha vivenciado (em termos do tratamento e comunicação que você recebeu, do processo usado para tomar decisões e das próprias decisões). Responda como você se comportou diante da situação. Considere uma escala de 1 a 5 para responder.

6. 6. Conversei com meu colega de trabalho sobre a injustiça do meu líder. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
-
- Quase nunca Quase sempre
-

7. 7. Compartilhei com meu colega de trabalho histórias sobre o quão injusto meu líder foi. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

8. 8. Conversei com meu colega de trabalho quando meu líder agiu injustamente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

9. 9. Eu falei com meu colega de trabalho sobre se meu líder era injusto. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

10. 10. Dei a meu colega de trabalho exemplos de injustiças cometidas pelo meu líder. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

Seção
3

Para responder às afirmações desta seção responda lembrando como você se sentiu após conversar com um colega de trabalho sobre situações em que entendeu que seu líder foi injusto com você. Responda em termos da frequência com que você se sentiu de determinada maneira.

11. 11. Nesta situação de injustiça me encorajei a ver os dois lados da situação. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

12. 12. Nesta situação percebi diferentes formas de interpretar as ações de meu líder. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

13. 13. Nesta situação percebi que existiam soluções para o problema. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Quase nunca	<input type="radio"/>	Quase sempre				

Seção
4

As questões a seguir se referem a como você se sentiu após conversar com um colega de trabalho sobre o sentimento de injustiça em relação a seu chefe. Responda de acordo com as opções que melhor se aplicam a seu caso.

Considere as seguintes possíveis respostas:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo, nem concordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

18. 18. Após conversar com um colega de trabalho sobre o sentimento de injustiça, eu perdoei o meu líder. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Seção
5

Responda os próximos itens considerando como você se sentiu ao pensar ou interagir com o líder que praticou eventual injustiça após conversar sobre o fato ocorrido com um colega de trabalho:

Considere as seguintes possíveis respostas:

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

19. 19. Senti-me uma pessoa esperançosa. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. 20. Senti-me uma pessoa otimista. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. 21. Senti-me uma pessoa animada. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Seção
6

Responda aos itens a seguir levando em consideração o seu nível de estabilidade emocional.

Considere a seguinte escala:

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

22. 22. Sou uma pessoa ansiosa. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

23. 23. Sou uma pessoa que frequentemente sente raiva. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

24. 24. Sou uma pessoa depressiva. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

25. 25. Sou uma pessoa auto-consciente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26. 26. Sou uma pessoa sem moderação. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

27. 27. Sou uma pessoa frequentemente vulnerável. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

Seção
7

Responda aos itens considerando as afirmações sobre sua autopercepção após a experimentação da injustiça praticada por seu líder.

Considere a seguinte escala:

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

28. 28. Senti-me uma pessoa zangada. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

33. 33. Senti-me uma pessoa "do contra". *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
