

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

PAULO SÉRGIO CASTELO BRANCO CARVALHO NEVES

**QUANDO RECLAMAR LEVA A COLABORAR:
uma análise da relação entre conversas sobre injustiça e
comportamentos de cidadania organizacional**

**VITÓRIA
2021**

PAULO SÉRGIO CASTELO BRANCO CARVALHO NEVES

**QUANDO RECLAMAR LEVA A COLABORAR:
uma análise da relação entre conversas sobre injustiça e
comportamentos de cidadania**

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

Orientadora: Prof. Dra. Silveli Cristo Andrade.

**VITÓRIA
2021**

PAULO SÉRGIO CASTELO BRANCO CARVALHO NEVES

**QUANDO RECLAMAR LEVA A COLABORAR:
uma análise da relação entre conversas sobre injustiça e
comportamentos de cidadania**

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

Aprovada em 28 de maio de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profa. Dra. SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

**Prof. Dr. Nadia Cardoso Moreira
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

**Profa Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

AGRADECIMENTOS

A gratidão é a memória do coração (Antístenes). É algo em que acredito.

Agradeço a Deus, que me nutriu de força e fé para realização desse sonho.

Agradeço pelo amor paciente de Eline, minha esposa, grande incentivadora desse propósito, e aos meus filhos, Felipe e Daniel, que me inspiram e motivam todos os dias a ser um homem melhor. Amo muito vocês.

Sou grato aos meus pais, Osvaldo e Francisca, por me ensinarem o valor do conhecimento.

Agradeço à administração do TCE/PI pela viabilização desse projeto.

Agradeço aos colegas mestrandos que compartilharam angústias e alegrias, saberes e amizade durante toda essa jornada.

Agradeço ao amigo Prof. Dr. Alexandre Rabêlo, pela generosidade ao sanar minhas dúvidas sobre o *Smart PLS 3*, e pelo resgate das boas lembranças do colégio DIOCESANO, que entremearam nossas conversas.

Agradeço a todos que responderam e divulgaram o formulário dessa pesquisa, e assim contribuíram para torná-la uma realidade.

Agradeço ao Prof. Valcemiro Nossa, que após aquela entrevista em agosto de 2018, permitiu que este engenheiro civil se aventurasse no mundo da administração.

Enfim, agradeço a todos os docentes que contribuíram para minha evolução, e especialmente ao Prof. Dr. Bruno Félix, que despertou em mim o interesse pelo tema gestão de pessoas, e à Prof. Dra. Silveli Cristo pela objetividade e assertividade das observações e correções na orientação deste trabalho.

“A esperança tem duas filhas lindas, a indignação e a coragem. A indignação ensina a não aceitar as coisas como estão; a coragem, a mudá-las.”

Aurélio Agostinho

RESUMO

Conduitas injustas dos líderes são uma das causas de conflitos comumente citadas por trabalhadores. Potencialmente afetam o nível de cooperação, o clima organizacional e as metas empresariais, despertando assim, o crescente interesse de pesquisadores e gestores. Estudos anteriores vêm abordando a injustiça percebida pelos empregados, mas têm dado pouca ênfase na perspectiva da relação líder-liderado e nos possíveis efeitos positivos de verbalizar a insatisfação. Nesse cenário, o objetivo desta pesquisa foi avaliar o papel moderador da esperança e o efeito da mediação da resposta de reenquadramento do ouvinte, na relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder. Com esse fim, realizou-se uma pesquisa quantitativa com 387 funcionários dos setores público e privado em quatro estados brasileiros. Para análise da amostra utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com estimação por Mínimos Quadrados Parciais. Os resultados confirmaram o efeito negativo de conversar sobre injustiças sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Por outro lado, o efeito indireto desta relação mediada pela resposta de reenquadramento do ouvinte mostrou que o impacto negativo pode ser revertido. A esperança, contudo, não apresentou influência significativa na moderação da relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional.

Palavras-chave: Conversas sobre injustiça; Comportamentos de cidadania organizacional; Resposta de reenquadramento; Esperança; Gestão de pessoas; Clima organizacional.

ABSTRACT

Unjust conduct of leaders is one of the causes of conflicts commonly cited by workers. They potentially affect the level of cooperation, organizational climate and business goals, thus arousing the growing interest of researchers and managers. Previous studies have addressed the injustice perceived by employees, but have given little emphasis on the perspective of the leader-led relationship and on the possible positive effects of verbalizing dissatisfaction. In this scenario, the objective of this research was to evaluate the moderating role of hope and the effect of mediating the listener's reframing response, in the relationship between unfairness talking and organizational citizenship behaviors directed to the leader. To this end, a quantitative survey was conducted with 387 employees from the public and private sectors in four Brazilian states. Structural Equation Modeling (SEM) was used for sample analysis, with estimation by Partial Least Squares. The results confirmed the negative effect of unfairness talking on organizational citizenship behaviors. On the other hand, the indirect effect of this relationship mediated by the listener's reframing response showed that the negative impact can be reversed. Hope, however, did not have a significant influence on the moderation of the relationship between unfairness talking and organizational citizenship behaviors.

Keywords: Unfairness talk; Organizational citizenship behaviors; Reframing Response; Hope; Organizational climate; People management.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	8
Capítulo 2.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1 EFEITOS DA PERCEPÇÃO DE INJUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
2.2 CONVERSAS SOBRE INJUSTIÇA.....	14
2.3 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA EM RELAÇÃO AO LÍDER.....	15
2.4 RESPOSTA DE REENQUADRAMENTO DO OUVINTE.....	17
2.5 ESPERANÇA.....	19
2.6 MODELO PROPOSTO.....	20
Capítulo 3.....	22
3 METODOLOGIA.....	22
Capítulo 4.....	26
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4.1 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	26
4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DE HIPÓTESES.....	30
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
Capítulo 5.....	38
5 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A - Quadro de construtos.....	46
APÊNDICE B – Questionário aplicado na pesquisa.....	47

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Diversos trabalhadores, ao falarem a respeito da relação que possuem com seus líderes, revelam uma percepção de injustiça (Sherf, Venkataramani, & Gajendran, 2019). Tal interpretação pode ser decorrente de diversos fatores, tais como uma avaliação de desempenho enviesada, uma distribuição desigual de recursos para pares ou uma comunicação menos amistosa do que a desejada (Baer, Rodell, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Zipay, Burgess, & Outlaw, 2018).

A percepção de injustiça é frequentemente vista como algo que gera impactos negativos em variáveis tais como a retenção de funcionários, apoio ao alcance de metas empresariais e comportamentos colaborativos no trabalho (Rimé, Bouchat, Paquot, & Giglio, 2020; Rodell, 2013; Skinner, Van Dijk, Stothard, & Fein, 2018). Em face dessa constatação, esse é um tema que tem despertado a atenção de gestores e acadêmicos (Watkins & Umphress, 2020). Percebe-se como o injustiçado pode levar a problemas no nível grupal e organizacional, uma vez que indivíduos frequentemente optam por compartilhar com outros suas percepções de injustiças (Koopman, Scott, Matta, Colon, & Dennerlein, 2019).

Diante desse contexto, estudos anteriores têm sido desenvolvidos no sentido de melhor compreender os impactos de percepções de injustiça de liderados em relação a líderes (Baer et al., 2018; Koopman et al., 2019; Koopman, Lin, Lennard, Matta, & Johnson, 2020).

Na esfera coletiva, há indícios de que em organizações promovedoras de ambientes vistos como mais justos existe uma percepção de que seus funcionários

vivenciam um clima de maiores comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 2018).

Tratando-se da esfera interpessoal, há pesquisas que analisam os efeitos das injustiças nesse nível, como é o caso de Matta, Scott, Colquit, Koopman e Passantino (2017). Nesta circunstância, o estudo citado indicou que percepções de injustiças por parte de líderes têm um potencial mais nocivo para o bem-estar do empregado e sua produtividade do que uma injustiça percebida no nível organizacional.

Por sua vez, há trabalhos que mesclam os dois aspectos (Afifi, Merrill, Davis, Denes, & Covelesky, 2019; Behfar, Cronin, & McCarthy, 2020; Rimé et al., 2020). Eles mostraram evidências de que o ato de compartilhar com colegas de trabalho a insatisfação e os sentimentos negativos em relação ao líder tende a diminuir o potencial de perdão ao líder e da adoção de comportamentos colaborativos no ambiente de trabalho.

Não obstante os resultados já encontrados nesses estudos notam-se oportunidades de aprofundamento a respeito das consequências das conversas sobre injustiças cometidas por um líder. Primeiro, faz-se necessário ampliar a discussão sobre injustiças no ambiente do trabalho com estudos que avaliem o tema sob a perspectiva da relação líder-liderado (Sherf, Venkataramani, & Gajendran, 2019). Segundo, mesmo quando a discussão transcende os limites organizacionais e foca no aspecto interpessoal, geralmente a ênfase é dada na percepção de injustiça por parte do liderado, mas não na vocalização dessa percepção (Baer et al., 2018). Terceiro, nos estudos em que os impactos sobre as conversas a respeito de injustiças do líder são explorados, há uma tendência de enfatizar apenas as

consequências negativas de tal verbalização e de ignorar fatores que podem torná-la positiva (Afifi et al., 2019; Rimé et al., 2020).

De modo a preencher tais lacunas de pesquisas, o objetivo deste estudo foi avaliar o papel moderador da esperança e o efeito da mediação da resposta de reenquadramento do ouvinte, na relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder.

Como justificativa teórica, este estudo busca mostrar que nem sempre o ato de conversar com colegas de trabalho acerca de possíveis injustiças praticadas por um líder, faz com que um colaborador tenda a se tornar menos cooperativo em relação a esse líder. Ademais, no nível teórico, procura evidenciar que para indivíduos propensos a adotar outros ângulos possíveis de interpretação quanto ao que outrora foi visto como injusto, e para aqueles com níveis mais acentuados de esperança, falar sobre a injustiça pode auxiliá-los na retomada das atitudes de colaboração em relação ao líder.

Como justificativa prática, essa pesquisa aponta evidências às organizações, de como a comunicação entre membros de uma equipe pode ser mais funcional. Nesse enfoque, no campo da gestão, uma comunicação funcional pode prevenir eventuais situações de conflito entre líder e liderados, preservando o clima organizacional e evitando potenciais prejuízos às metas e resultados empresariais.

Capítulo 2

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EFEITOS DA PERCEPÇÃO DE INJUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Neste estudo, delinea-se o interesse por investigar as consequências do ato de conversar sobre injustiças cometidas por um líder. No entanto, dado que este é um construto recente e em construção, faz-se necessário discutir inicialmente o conceito de injustiça em termos mais amplos (Baer et al., 2018). Ela tem sido estudada predominantemente no campo do comportamento organizacional sob uma perspectiva do que é percebido como injusto, em vez de comparações objetivas que constatem diferentes expectativas e entendimentos não consensuais a respeito do que vem a ser considerado como injusto (Ambrose, Wo, & Griffith, 2015).

Sendo assim, a escolha pela ênfase na percepção do que é injusto pode ser explicada pelo fato de que essa ideia tem se mostrado como um antecedente mais relevante para variáveis-chave do comportamento organizacional do que os desvios objetivos em relação a normas e regras formais no âmbito da organização em si (Colquitt & Zipay, 2015).

Ao adotar uma perspectiva da realidade enquanto algo percebido, e não concreta e objetiva (Friedman, 2016), é usual que empregadores interpretem que a percepção de justiça seria um sentimento recorrente, dado como inerente às relações cotidianas e de um certo grau de vitimização dos trabalhadores (Villanueva-Flores, Valle, & Bornay-Barrachina, 2017), com exceção de casos nos quais alguma violação grave a ela ocorre (Koopman et al., 2019).

Nesse caso, gestores tendem a não conferir à justiça uma atenção ampla, ainda que gastem um elevado tempo relativo lidando com as consequências de atos interpretados por outros como injustos (Colquitt, Long, Rodell, & Halvorsen-Ganepola, 2015).

Sob a ótica do empregado, a injustiça é uma avaliação valorativa negativa a respeito de um tratamento justo que foi violado (Barsky, Kaplan, & Beal, 2011). Tal violação desperta em empregados um senso de descumprimento de acordo que demanda mecanismos de gestão emocional de natureza intra e interpessoais (Shapoval, 2019).

No aspecto intrapessoal, de acordo com Skinner, Edge, Altman e Sherwood, (2003), quando indivíduos são confrontados com situações desconfortáveis do ponto de vista psicológico, podem, como estratégia de enfrentamento do problema, imergir em seu mundo interior entrando numa espiral de pensamentos persistentes sobre os momentos vivenciados. Essa reação remete ao conceito de ruminação, segundo os autores.

Portanto, a ruminação se caracteriza como um processo psicológico intrapessoal passivo que não possui correlação com o ato de verbalizar a insatisfação percebida que a gerou (Rimé, Mesquita, Philippot, & Boca, 1991). Isso significa dizer que assim como há pessoas que ruminam sobre uma injustiça percebida e não vocalizam seus sentimentos para outrem, há pessoas que também expressam para outros significantes o que percebem como injusto, mesmo sem terem passado por um processo de ruminação (Rimé, Philippot, Boca, & Mesquita, 1992).

Em vista disso, o exame desses achados permite constatar que os processos intrapessoais e interpessoais usados pelos indivíduos para lidar com as emoções

evocadas a partir de percepções de injustiça são distintos e, por conseguinte, merecem conceitualizações e operacionalizações independentes (Rimé, Bouchat, Paquot, & Giglio, 2020).

Tratando-se de respostas interpessoais, as explorações teóricas mais recorrentes seriam as de duas formas específicas de ruminação: a ruminação verbal – vocalização não interacional com foco em realizar um desabafo solitário a respeito das características nocivas de uma situação estressante – e a corruminação, que é uma manifestação simultânea com outro significante acerca das características nocivas de uma situação estressante com foco na verbalização especulativa em conjunto, e não na escuta (Haggard, Robert, & Rose, 2011).

A ruminação verbal pode ser entendida como um processo intrapessoal, uma vez que não representa um diálogo presencial com alguém, mas pode ser considerado um processo interpessoal sob a ótica de que a verbalização ocorre diante de um outro imaginário (Rose, Glick, Smith, Schwartz-Mette, & Borowski, 2017). Em uma perspectiva da realidade como socialmente construída, o outro imaginário pode possuir o efeito prático de um outro real (Friedman, 2016).

Já na corruminação, nota-se mais explicitamente como um processo interpessoal, já que ocorre na presença do outro, ainda que mais com uma característica de desabafo conjunto do que um diálogo (Rose et al., 2017).

O conceito explorado neste estudo – conversas sobre injustiça – difere das duas formas de ruminação explicadas no parágrafo anterior. Ela é distinta da ruminação verbal pelo fato de que ocorre na presença de um outro e diferente da corruminação pelo fato de não ser uma verbalização conjunta, mas unilateral, de insatisfações (Rankin, Swearingen-Stanborough, Granger, & Byrd-Craven, 2018).

Assim, nota-se que o fenômeno das conversas sobre injustiças demanda uma construção teórica específica, o que é realizado no tópico a seguir.

2.2 CONVERSAS SOBRE INJUSTIÇA

É notória a preocupação dos estudiosos com os fenômenos da justiça organizacional e seus efeitos acerca da satisfação no trabalho e do desempenho funcional, inclusive no que se refere a alterações comportamentais dos empregados produzidas por um tratamento considerado justo (Colquitt & Zipay, 2015; Matta et al., 2017; Koopman et al., 2019; Sherf et al., 2019).

Ampliando esse cenário, Baer et al. (2018) inauguraram as discussões acadêmicas mais aprofundadas concernentes às injustiças percebidas no ambiente de trabalho e suas consequências, mais especificamente em relação às conversas sobre injustiças. Os autores definiram o fenômeno como um compartilhamento de experiências negativas com colegas de trabalho geradas por condutas presumivelmente injustas dos seus líderes. Tal conduta pode conduzir os colaboradores a sentimentos de inferioridade, desvalorização, ambiguidade quanto ao futuro, humilhação ou mesmo de ruptura de expectativa em relação a objetivos profissionais (Colquitt & Rodell, 2015).

Sob outra perspectiva, conversar com os pares acerca da injustiça percebida constitui-se em estratégia de confrontação com a experiência negativa vivenciada, cuja finalidade, a princípio, é abrandar a dor emocional experimentada (Baer et al., 2018). Assim, diante da recorrência do fenômeno e dos resultados preliminares mistos encontrados na literatura sobre as consequências de conversar quanto às insatisfações a respeito de um líder (Behfar et al., 2020; Watkins & Umphress, 2020), faz-se necessário aprofundar os estudos acerca do tema (Fortin, Cropanzano,

Cugueró-Escofet, Nadisic, & Van Wagoner, 2019; Koopman et al., 2019; Sherf, Gajendran, & Posner, 2020).

Para ampliar a teorização a respeito das conversas sobre injustiça, neste trabalho optou-se por fundamentar as reflexões em uma abordagem relacionada ao afeto: a teoria cognitivo-motivacional-relacional (Lazarus, 1991). Segundo essa teoria, as reações de indivíduos a injustiças são vivenciadas a partir de duas etapas. Na primeira, o indivíduo avalia se o alcance de suas metas foi facilitado ou prejudicado, o que determina as valências de suas emoções (positivas ou negativas). Na etapa seguinte, realiza-se uma análise mais apurada, na qual aspectos como culpa, expectativas futuras e reflexões mais aprofundadas passam a influenciar as emoções vivenciadas.

Logo, as emoções decorrentes desse modelo de duas etapas tendem a determinar a resposta do indivíduo às situações que se apresentam (Lazarus, 1999). Neste trabalho, exploram-se as consequências diretas das conversas quanto à injustiça sobre uma variável específica: o comportamento de cidadania organizacional.

2.3 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA EM RELAÇÃO AO LÍDER

Em geral, comportamentos de cidadania, que são ações funcionais, as quais excedem obrigações contratuais e que são postas em prática independentemente de recompensas previstas em regulamentos (Organ, 1990), são desejáveis entre líderes e gestores (Organ, 1988). Esses comportamentos, em grande parte, são responsáveis pela melhoria do clima organizacional e dos resultados da organização, na medida em que trazem benefícios para as relações interpessoais,

estimulam a troca de experiências, a inovação e, por conseguinte, incrementam a produtividade (Organ, 2018).

Desse modo, os comportamentos de cidadania organizacional revelam-se como atitudes onde prevalece a discricionariedade, ou seja, os colaboradores que apresentam essa característica, de forma voluntária, sem a necessidade de qualquer imposição normativa ou hierárquica, empreendem ações para o atingimento de metas, apoiando as iniciativas da organização (Cropanzano, Rupp, Thornton-Lugo, & Shao, 2018).

Entretanto, existem circunstâncias que podem inibir ou estimular tais comportamentos, por exemplo, Moorman (1991) evidenciou em seus estudos que gestores cuja abordagem de liderança pessoal era considerada justa por seus liderados extraíam destes um nível maior de cooperação. Corroborando essa ideia, Cropanzano et al. (2018) apontaram que os comportamentos de cidadania organizacional são notados com mais intensidade quando se percebe um tratamento justo por parte dos líderes.

Na mesma direção, Skinner et al. (2018), em um estudo realizado com enfermeiras, encontraram evidências de que a percepção de tratamento justo do líder, além de levar a um maior bem-estar pessoal, aumentava o desempenho das profissionais. Por outro lado, quando percebiam ser tratadas injustamente, seus níveis de saúde e sua efetividade no trabalho decaíam sobremaneira.

Uma característica comum nos estudos citados é o argumento de que a percepção de injustiça evoca emoções negativas em um primeiro momento, fenômeno este já observado por Lazzarus (1999). Em alguns casos, essa injustiça pode ser vista como tão impactante a ponto de que o diálogo com outra pessoa seja

visto como uma forma de lidar com os aspectos negativos de uma situação (Baer et al., 2018).

Como falar sobre uma injustiça pode gerar custos sociais para o indivíduo que se expressa, faz sentido interpretar que aquele que se exprime pode estar menos disposto a desenvolver uma relação funcional (Skinner et al., 2018) e recíproca em relação a seu líder. Então, o ato de verbalizar poderia ser visto como uma retirada de reciprocidade no processo interacional em relação ao líder. Diante disso, sugere-se que:

- H1: Conversas sobre injustiça influenciam negativamente os comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder.

2.4 RESPOSTA DE REENQUADRAMENTO DO OUVINTE

Apesar da ideia de que conversas sobre injustiça tendem a apresentar consequências negativas para o grau em que um indivíduo adota ações funcionais para além de obrigações contratuais em relação a seus líderes, é possível que haja mecanismos que diminuam esse efeito (Baer et al., 2018).

Como sustentado na teoria cognitivo-motivacional-relacional (Lazarus, 1991), os indivíduos após vivenciarem um evento negativo, inicialmente tendem a estabelecer para si mesmos, significados sobre o episódio experimentado, para em seguida, lidarem com emoções como a culpa, a raiva ou o medo, e ainda com as repercussões futuras decorrentes da injustiça percebida. Desse modo, quando o sujeito que se sente atingido compartilha o evento negativo com outra pessoa, pode receber por parte desta, uma resposta que o ajude a realizar reflexões a respeito da natureza e pertinência de suas reações (Sherf et al., 2019). Tais intervenções, em

que o ouvinte responde com argumentos que provocam uma reformulação das percepções iniciais naquele que se sentiu prejudicado, são conceituadas como respostas de reenquadramento (Baer et al., 2018).

Nessa circunstância, a interação com o interlocutor da conversa sobre injustiça, no caso, o colega de trabalho, pode levar o indivíduo a realizar uma ressignificação de seus sentimentos e a rever condutas frente ao evento experienciado (Behfar et al., 2020).

Na interação dialógica que se estabelece, aquele que ouve pode fazer perguntas e observações, as quais levam o indivíduo a reinterpretar suas emoções e memórias, modificando assim sua resposta à injustiça percebida (Pasupathi, 2001). Além disso, o próprio indivíduo que expressa sua percepção de injustiça pode, por meio do ato de dialogar, desenvolver um olhar alternativo, mais empático ou autocrítico (Rimé et al., 2020).

Seguindo esse caminho, Baer et al. (2018) comprovaram que perdoar o líder por uma injustiça cometida pode ocorrer devido a uma nova compreensão dos fatos, inclusive pela percepção de que a injustiça pode ter se dado por um fator externo. Dessa forma, torna-se plausível que o indivíduo reaja de uma maneira mais positiva e colaborativa em relação a esse líder. Por isso, dentro dessa perspectiva, sugere-se:

- H2: A resposta de reenquadramento do ouvinte medeia a relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder.

2.5 ESPERANÇA

Uma segunda característica que pode atenuar os efeitos negativos das conversas sobre injustiça é a esperança. Conforme defendido pela teoria cognitivo-motivacional-relacional (Lazarus, 1991), após uma reação negativa inicial diante de um evento que tenha gerado uma percepção de uma injustiça (Fehr, Gelfand, & Nag, 2010), alguns indivíduos com uma afetividade mais positiva tendem a lidar com suas emoções elevando seu grau de otimismo para contrabalancear o cenário negativo expresso durante seu desabafo (Baer et al., 2018).

Esse é um atributo comportamental que remete à esperança, a qual é uma emoção definida por um desejo de que uma crença a respeito de algo positivo, que atualmente não se aplica a alguém, ainda possa ser materializada (Lazarus, 1999). Ainda que o desejo seja uma característica central da esperança, ambos são distintos, uma vez que esta última possui necessariamente um aspecto cognitivo, ou seja, a crença de que a materialização poderá ocorrer (Snyder, 2002).

Desta maneira, a esperança é vista como um recurso psicológico humano para lidar com situações adversas (Lazarus, 1999). Estudos sugerem que a esperança costuma atuar como atenuadora na relação entre alguns eventos considerados de valência negativa e suas consequências indesejáveis. Por exemplo, Visser, Loess, Jeglic e Hirsch (2013) encontraram evidências de que eventos negativos na vida propendem a gerar menos depressão para indivíduos com maiores níveis de esperança. Lopes e Cunha (2008) identificaram que a esperança modera a relação entre pessimismo e estratégias proativas para lidar com eventos indesejados. Por sua vez, Krause, Pargament e Ironson (2018) evidenciaram uma relação entre idade e ansiedade pela morte, que é moderada pela esperança.

Em conjunto, esses estudos mostram que a existência de uma crença de que um estado desejado ainda não presente, seja a evitação da depressão, um maior otimismo ou uma vida prolongada, tende a aumentar a capacidade de indivíduos de lidar com os aspectos negativos da situação que se apresenta.

Em outro enfoque, Cheavens, Heiy, Feldman, Benitez e Rand (2019) mostraram que indivíduos mais esperançosos estão inclinados a encarar mais assertivamente os desafios a eles impostos, na medida em que adotam comportamentos que os direcionam para os resultados pretendidos, ainda que mais complexos.

No presente estudo, sugere-se que a esperança pode regular os efeitos da ressignificação de fatos negativos de modo a intensificar a adoção de comportamentos produtores como via para que o indivíduo alcance os próprios objetivos e metas. Tal raciocínio se justifica pela existência de uma crença de que a insatisfação percebida poderá ser resolvida em um momento futuro (Baer et al., 2018). Dessa forma, sugere-se que:

- H3: A esperança modera a relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder, de tal forma que quanto mais dotado de esperança for o indivíduo, mais fraca é essa relação.

2.6 MODELO PROPOSTO

A partir da revisão da literatura, propôs-se o modelo ilustrado pela Figura 1. O modelo proposto pretende testar a relação entre os seguintes construtos e relações: conversas sobre injustiça, comportamento de cidadania organizacional, a mediação da relação entre os construtos anteriores pela resposta de

reenquadramento do ouvinte, e por fim, o efeito moderador do construto esperança na relação entre conversas sobre injustiça e comportamento de cidadania organizacional direcionado ao líder.

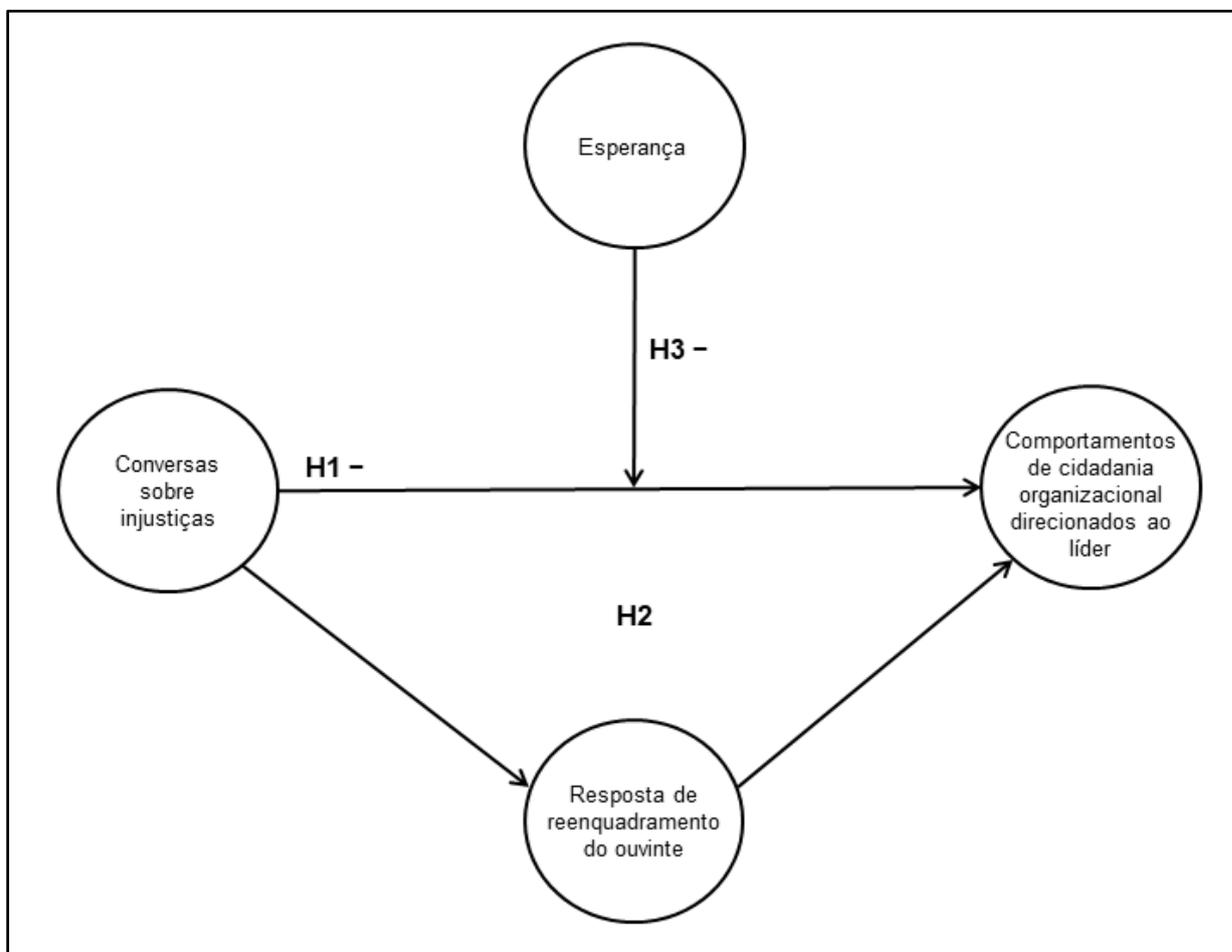


Figura 1 – Modelo proposto.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o papel moderador da esperança e o efeito da mediação da resposta de reenquadramento do ouvinte, na relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder. Para tanto, optou-se pela elaboração de uma pesquisa descritiva quantitativa, com corte transversal e dados primários. Dentro desse escopo, o campo de estudo da presente pesquisa circunscreve-se a profissionais de organizações públicas e privadas atuantes no território brasileiro.

As relações entre líderes e liderados integram a dinâmica e o cotidiano das organizações, sendo a liderança um dos temas mais explorados pelos estudiosos da área nos últimos tempos (Salas-Vallina, Simone, & Fernández-Guerrero, 2020). Diante dessa realidade, buscou-se acessar uma população-alvo que se constituísse de profissionais de diferentes idades, gêneros e em diferentes estágios de carreira e formação educacional formal. Adotou-se como critério que o respondente se encontrasse trabalhando no momento da realização da pesquisa, de forma que os participantes possuísem uma vivência interpessoal recente no ambiente de trabalho que lhes permitisse avaliar os itens apresentados de forma mais fundamentada.

Para este estudo, a técnica amostral aplicada foi do tipo não probabilístico, por acessibilidade. A amostra contou com 387 respondentes de organizações públicas e privadas em quatro estados brasileiros, e a coleta dos dados foi realizada nos meses de maio e junho de 2020. A caracterização da amostra encontra-se na Tabela 1.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Descrição	Caracterização	Percentual %
Gênero	Feminino	58,14%
	Masculino	41,86%
Nível de escolaridade	Ensino Fundamental	1,23%
	Ensino Médio	7,04%
	Ensino Superior	28,68%
	Pós graduação	63,05%
Idade	18 a 34 anos	37,98%
	35 a 50 anos	40,05%
	51 a 72 anos	21,97%
Tempo de carreira	Até 18 anos	64,60%
	19 a 36 anos	30,75%
	37 a 52 anos	4,65%
Nível Salarial	1 a 5 salários mínimos	39,54%
	6 a 15 salários mínimos	43,15%
	Mais de 15 salários mínimos	17,31%
Setor	Privado	51,70%
	Público	48,30%

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Para levar a efeito os objetivos da pesquisa, criou-se um link na internet contendo um questionário eletrônico estruturado composto pela apresentação do pesquisador, pela descrição sucinta do tema, pela declaração de confidencialidade do estudo e por orientações para responder às questões. Posteriormente, expuseram-se 21 questões, das quais as seis primeiras eram perguntas demográficas enquanto as quinze restantes, de avaliação. Nas questões 7 a 21 foi utilizada a escala de LIKERT, com dois modelos de graus de concordância: 1 – Quase nunca a 5 – Quase sempre e 1 – Discordo totalmente a 5 – concordo totalmente.

O questionário foi organizado de modo que as questões de 1 a 6 fossem perguntas demográficas (controles – gênero, idade, tempo de carreira; grau de escolaridade; renda mensal; setor de atuação - público ou privado). Quanto à divisão dos construtos, esta foi formulada na seguinte ordem: Conversas sobre injustiça - foi utilizada a escala desenvolvida por Baer et al. (2018) com 5 questões a partir dos

itens derivados por Hinkin e Tracey (1999) e Hinkin (1998) para detectar a frequência com que os respondentes apresentavam determinados comportamentos em relação a conversas sobre injustiça; Resposta de reenquadramento - foi mensurado por meio de três questões de uma escala desenvolvida por Baer et al. (2018), com base em Hinkin e Tracey (1999); Esperança - este construto foi mensurado a partir de três itens descritos em Fredrickson, Tugade, Waugh e Larkin's (2003), em que foi solicitado aos participantes que ponderassem o quanto notaram certas emoções depois de algumas semanas após terem vivenciado alguma conversa acerca de injustiça sobre o líder. Os estados emocionais listados na escala são “Esperançoso”; “Otimista”; e “Animado”; finalmente, foram apresentados três itens relativos ao construto Comportamento de Cidadania em relação ao líder, cuja mensuração foi feita por meio de uma escala com quatro itens adaptada por Malatesta (1995), a partir de itens originalmente derivados por Williams e Anderson (1991).

Em seguida, submeteu-se o questionário a um pré-teste com 19 respondentes, a fim de que se pudesse avaliar a pertinência e o nível de entendimento dos participantes em relação ao que fora perguntado. Nessa fase, não foram identificadas dificuldades de entendimento pelos participantes, não havendo necessidade de alterações no questionário.

Visando analisar os dados e avaliar as propriedades psicométricas do modelo proposto, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com estimação por mínimos múltiplos quadrados parciais. Esta é uma técnica estatística multivariada que trabalha de forma simultânea com diversas variáveis e suas

relações de interdependência (Hair Jr. et al., 2009). O software utilizado foi o *Smart PLS 3*.

O método empregado é composto de duas etapas, avaliando-se inicialmente o modelo de mensuração e posteriormente, o modelo estrutural (Bido & Silva, 2019). Na primeira etapa, para o exame do modelo de mensuração, foram avaliadas: a validade convergente por meio do cálculo das cargas fatoriais e da AVE, variância média extraída; a consistência interna, mediante a determinação do Alfa de Cronbach, da Confiabilidade Composta e da Correlação de Spearman (ρ -A); e, a validade discriminante, segundo os critérios de (Fornell & Larcker (1981), e de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), com o cálculo do HTMT, *Heterotrait-monotrait ratio*.

Na segunda etapa, por sua vez, aferiu-se a capacidade explicativa do modelo proposto, considerando-se o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2), o f^2 e o q^2 *effect size*, além do exame do nível de significância das relações, mediante cálculo do p-valor (Bido & Silva, 2019).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para validação do modelo proposto, inicialmente utilizou-se a técnica da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), cuja finalidade é verificar se as variáveis medidas são representativas dos construtos utilizados e confirmar as relações preestabelecidas entre estes (Hair Jr. et al., 2009). A análise dos resultados foi realizada usando os critérios de Hair Jr., Risher, Sarstedt e Ringle (2019).

Examinadas as cargas fatoriais dos indicadores, todas apresentaram valores superiores a 0,708, que conforme recomenda Hair Jr. et al. (2019) devem exceder o valor de 0,50. A seguir, utilizou-se o índice VIF (Fator de Inflação da Variância) de modo a testar a presença de colinearidade entre os indicadores (Hair jr. et al., 2009). Três deles (CI3, CI4 e CI5) apresentaram VIF acima de 5, teto máximo sugerido por Hair Jr. et al. (2019). Numa segunda rodada, retirou-se o indicador que apresentava maior VIF (CI4), normalizando assim os demais. Os dados constam na Tabela 2.

Após a análise da AFC, procedeu-se ao exame da Validade Convergente, propriedade cujo objetivo é aferir em que medida os indicadores de determinado construto são capazes de explicá-lo por meio da variância (Hair Jr. et al., 2009). O índice para tal medida é a Variância Média Extraída (AVE), cujo valor deve ser maior ou igual a 0,50 para que o atributo seja confirmado (Hair Jr. et al., 2019). Os valores encontrados estão entre 0,628 e 0,871, cumprindo, portanto, o requisito de validade.

TABELA 2: CARGAS FATORIAIS E VALORES DE VIF

Construto	Indicador	Carga fatorial	VIF 1ª rodada	Carga Fatorial	ViF 2ª rodada
Conversas sobre injustiça (CI)	CI1	0,925	4,436	0,933	4,342
	CI2	0,928	4,786	0,932	4,556
	CI3	0,941	5,897	0,941	4,806
	CI4	0,955	7,791	Excluída	Excluída
	CI5	0,929	5,180	0,928	4,285
Esperança (ESP)	ESP1	0,903	2,894	0,903	2,894
	ESP2	0,947	4,316	0,947	4,316
	ESP3	0,927	3,316	0,928	3,316
Resposta de reenquadramento do ouvinte (RRO)	RRQ1	0,916	2,743	0,916	2,743
	RRQ2	0,897	2,449	0,897	2,449
	RRQ3	0,846	1,897	0,846	1,897
Comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL)	CCO1	0,803	1,646	0,802	1,646
	CCO2	0,802	1,925	0,802	1,925
	CCO3	0,795	1,471	0,795	1,471
	CCO4	0,769	1,724	0,769	1,724

Nota: Número de observações = 387.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Iniciando essa parte da análise pela consistência interna, que se refere à capacidade de um conjunto de indicadores de determinada escala mensurarem o mesmo construto com alto nível de correlação entre eles, examinou-se o Alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta e a Correlação de Spearman (ρ -A) (Hair Jr. et al., 2009).

O Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade cujo limite inferior para pesquisas confirmatórias deve ser de 0,70 e o superior aceitável de 0,95 (Hair Jr. et al., 2019). Constataram-se que os valores desse índice estão dentro do parâmetro referido, variando de 0,806 a 0,917.

Já a Confiabilidade Composta é uma medida que leva em consideração as cargas externas dos indicadores que podem variar de 0 a 1, com valores mais próximos do limite superior indicando maior confiabilidade (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Segundo Hair Jr. et al. (2019), valores acima de 0,7 para a Confiabilidade Composta são representativos para a consistência interna. A

verificação desse índice revelou valores entre 0,871 e 0,964, concordantes, por conseguinte, com esse critério.

Por último, tem-se a Correlação de Spearman (ρ_A), que mede o grau em que duas variáveis qualitativas estão associadas (Fávero & Belfiore, 2017). O coeficiente varia de -1 a 1, sendo a correlação mais forte quando estiver próxima ao limite superior e encontrar-se dentro do intervalo entre o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta (Fávero & Belfiore, 2017). Cumprindo essas especificações, os valores encontrados para tal correlação estão entre 0.823 e 0.953. Todos os resultados dos testes discutidos nessa etapa do estudo encontram-se na Tabela 3.

A seguir, investigou-se a Validade Discriminante, cujos testes estatísticos asseguram que a medida de dado construto é única, não sendo, portanto, retratada por outra variável latente presente no modelo estrutural (Henseler et al., 2015). Para tanto, foram utilizados dois critérios: o primeiro foi o de Fornell & Larcker (1981), o qual determina que os coeficientes de correlação entre os construtos sejam menores que a raiz quadrada da AVE de uma variável latente. Desse modo, ao se observar a Tabela 3, nota-se que os números destacados na diagonal se mostram superiores aos demais, o que evidencia a presença da propriedade segundo essa medida.

TABELA 3 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LACKER (1981), VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA.

	1	2	3	4
1 - Comportamento de cidadania organizacional	0.792			
2 - Conversas sobre injustiças	-0.105	0.934		
3 - Esperança	0.296	-0.124	0.926	
4 - Resposta de Reenquadramento	0.293	0.199	0.313	0.887
Variância Média Extraída	0.628	0.871	0.857	0.786
Confiabilidade composta	0.871	0.964	0.947	0.917
Alfa de Cronbach	0.806	0.951	0.917	0.864
Rho_A - Coeficiente de Correlação de Spearman	0.823	0.953	0.922	0.869

Nota: Os valores destacados na diagonal referem-se à raiz quadrada da AVE, que uma vez superando os demais valores, comprovam a existência da Validade discriminante. Os demais índices confirmam a presença da Validade Convergente e da Consistência Interna.

Número de observações = 387.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para a segunda análise referente à Validade Discriminante, foi utilizado como critério o índice HTMT, *Heterotrait-monotrait ratio* (Henseler et al., 2015). Define-se o HTMT como a relação entre o valor médio das correlações entre construtos e a média geométrica das correlações médias dos itens que mensuram determinado construto (Henseler et al., 2015). Quanto às medidas desse parâmetro, há limites que podem apontar falta de validade discriminante, uma vez que valores próximos a 1 podem significar aumento da correlação entre dois construtos. Isso significa que há possibilidade de inexistência de validade discriminante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Em tal circunstância, Bido e Silva, (2019) alertam para a observância do limite para o HTMT de 0,85, quando há potencial ausência de validade discriminante, ou ainda a inexistência dessa propriedade, quando as correlações desatenuadas suplantam o patamar de 0,90. A Tabela 4 demonstra que na análise em apreço, todos os construtos apresentam valores adequados para confirmar a Validade Discriminante pelo critério do HTMT.

TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO HTMT (Henseler et al., 2015)

	1	2	3	4
1 - Comportamento de cidadania organizacional				
2 - Conversas sobre injustiças	0.114			
3 - Esperança	0.332	0.129		
4 - Resposta de Reenquadramento	0.335	0.219	0.354	

Nota: Número de observações = 387.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dessa maneira, finalizando esta primeira etapa, à luz dos resultados apresentados, atesta-se que as validades convergente e divergente, bem como a consistência interna, cumprem os requisitos exigidos pela literatura atinente,

permitindo assim o avanço na avaliação do modelo estrutural e do teste de suas hipóteses.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DE HIPÓTESES

Para a segunda etapa, prosseguiu-se com os exames específicos para a avaliação do modelo estrutural e testes de hipóteses. O modelo proposto apresentou além dos valores de R^2 (Coeficiente de Determinação) e o Q^2 (Relevância Preditiva) para os construtos envolvidos, os respectivos coeficientes de caminho e o p-valor de cada relação.

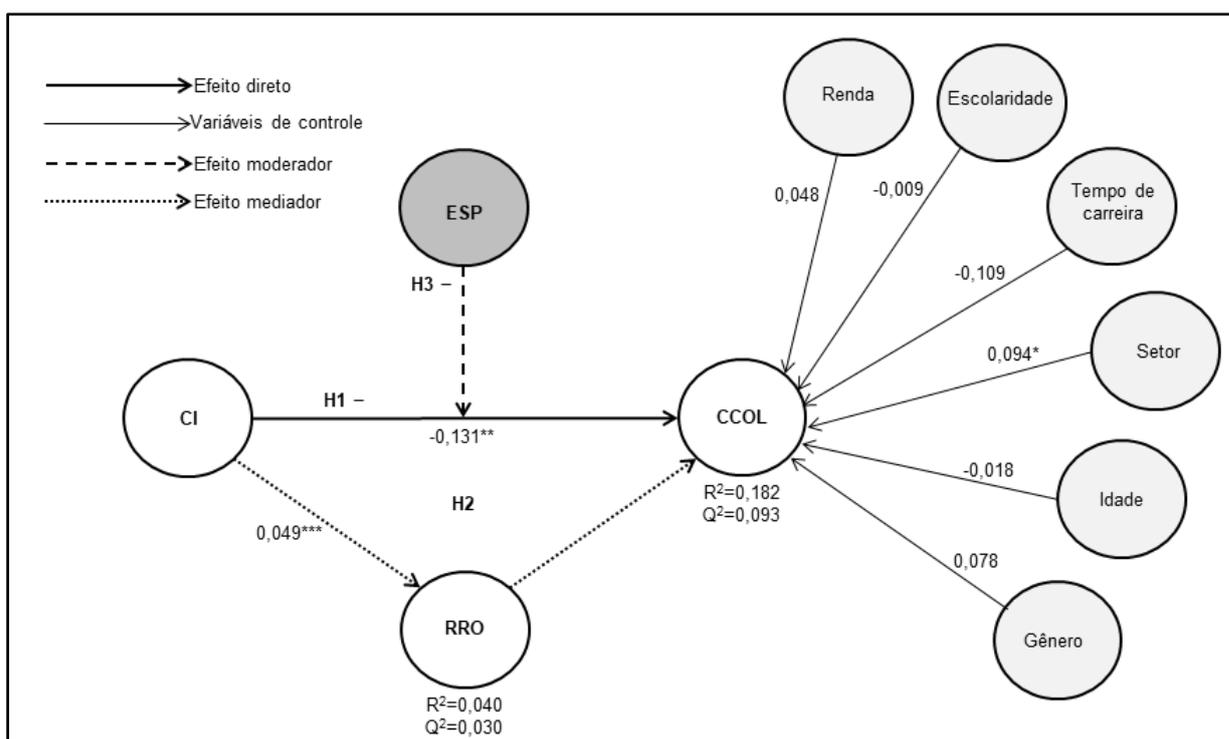


Figura 2 – Modelo estrutural.

Fonte: Elaborado pelo autor – dados da pesquisa (2020).

Legenda: CI – Conversas sobre injustiça; CCOL – Comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder; ESP – Esperança; RRO: Resposta de reenquadramento do ouvinte.

Nota: ***p-valor < 0,01; **p-valor < 0,05; *p-valor < 0,1. R^2 – Coeficiente de Determinação; Q^2 – Relevância Preditiva.

A avaliação do modelo estrutural foi realizada levando em conta dois cenários. No primeiro, a análise considerou a retirada das variáveis de controle. No

segundo, levou-se em conta a influência desses fatores. A observação da figura 2 permite identificar que dentre as seis variáveis demográficas presentes, no que diz respeito à influência sobre o construto comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL), somente a variável “Setor” apresentou um efeito significativo com p-valor < 0,1. Os resultados dessa avaliação encontram-se sintetizados na Tabela 5.

TABELA 5. RESULTADOS COM E SEM VARIÁVEIS DE CONTROLE – EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS

Efeito direto	Hipótese	Resultados sem controles		Resultados com controles	
		Coefficiente	p-valor	Coefficiente	p-valor
CI → CCOL	H1	-0,133	0,010**	-0,131	0,011**
Efeito indireto					
CI → RRO → CCOL	H2	0,054	0,005***	0,049	0,006***
Efeito de moderação					
Mod ESP → (CI→CCOL)	H3				0,345
Variáveis de controle					
Idade → CCOL				-0,018	0,832
Renda → CCOL				0,048	0,426
Tempo carreira → CCOL				-0,109	0,182
Escolaridade → CCOL				-0,009	0,875
Gênero → CCOL				0,078	0,135
Setor → CCOL				0,093	0,073*

Legenda: CI: Conversas sobre injustiça; RRO: Resposta de reenquadramento do ouvinte; CCOL: Comportamentos de cidadania direcionados ao líder.

Nota: ***p-valor < 0,01; **p-valor < 0,05; *p-valor < 0,1. Número de observações = 387.

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados da pesquisa (2020).

Examinando-se a tabela 5, nota-se que os níveis de significância das relações testadas não se alteraram nos dois cenários, com e sem construtos. Percebe-se também que o coeficiente de caminho da relação CI → CCOL ($\Gamma = -0,131$) ratifica o efeito negativo proposto na hipótese H1. Da mesma maneira, o coeficiente de caminho da relação de mediação CI → RRO → CCOL ($\Gamma=0,049$) confirma o efeito positivo da mediação feita pela variável resposta de reenquadramento do ouvinte (RRO).

Feitas tais ponderações, a análise dos dados dispostos na tabela 5 permite constatar que as hipóteses H1 e H2 foram suportadas. Já a hipótese H3, após averiguação do nível de significância estatística da relação proposta (p -valor = 0,345), não foi suportada.

Sob o prisma dos resultados reportados, buscou-se analisar a consistência do modelo estrutural mediante a utilização de elementos norteadores para essa finalidade. Ressalte-se que cada um desses indicadores possui critérios numéricos que auxiliam na análise do modelo estrutural.

O primeiro desses elementos é o R^2 , Coeficiente de Determinação de Pearson, que afere a capacidade explicativa de dado modelo, considerando a parcela de variância presente nas variáveis endógenas (Cohen, 1988). Para Cohen (1988), é admissível para pesquisas envolvendo ciências sociais e comportamentais a seguinte classificação: 0,02 – pequeno; 0,15 – médio; e, 0,26 – grande.

Obedecendo a esses balizadores, a variável RRO (resposta de reenquadramento do ouvinte) com $R^2=0,040$ denota um poder explicativo pequeno. Já a variável CCOL (comportamento de cidadania organizacional direcionado ao líder) com $R^2=0,182$, segundo o mesmo critério, apresenta um poder explicativo médio.

O segundo elemento é o Q^2 , indicativo de Relevância Preditiva de Stone-Geisser, que estima o quão precisa é a medição reflexiva de um construto endógeno (Hair Jr. et al., 2019). Quanto ao Q^2 , admitem-se valores acima de zero para atestar a relevância preditiva (Hair Jr. et al., 2019). Nesse aspecto, os construtos RRO (resposta de reenquadramento do ouvinte) com $Q^2=0,030$, e CCOL

(comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder) com $Q^2=0,093$ demonstram essa propriedade.

O terceiro elemento é o f^2 *effect size*, medida do impacto de determinado construto exógeno sobre um construto endógeno, calculado a partir do R^2 quando essa variável exógena é omitida do modelo, (Hair Jr. et al., 2017). Para esse índice, reputam-se como pequenos os efeitos de 0,02 ou maiores; como médios, os valores maiores ou iguais a 0,15; e, grandes, maiores ou iguais a 0,35 (Cohen, 1988).

Inicialmente foi calculado o f^2 do construto Conversas sobre injustiça (CI) sobre comportamentos de cidadania organizacional direcionado ao líder (CCOL). Nessa situação, o f^2 foi de 0,020, um valor considerado pequeno, de acordo com o critério de Cohen (1988). Em seguida, calculou-se o f^2 da variável latente resposta de reenquadramento do ouvinte, que mediou conversas sobre injustiça (CI) e comportamentos de cidadania organizacional direcionado ao líder (CCOL). Para esse caso, o f^2 foi de 0,060, um efeito pequeno, portanto.

O quarto elemento é o q^2 *effect size*, originado a partir do Q^2 , que mede o tamanho do efeito preditivo de uma variável exógena em relação a um construto endógeno, quando esta é excluída do modelo (Hair Jr. et al., 2017). O q^2 com valores de 0,02; maiores ou iguais a 0,15; e maiores ou iguais a 0,35, respectivamente, demonstram que uma variável exógena terá relevância preditiva pequena, média ou grande (Cohen, 1988).

O valor do q^2 para a relação entre conversas sobre injustiça (CI) e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL), foi de 0,008, e isso evidencia uma relevância preditiva pequena. Da mesma forma, o q^2 para o construto resposta de reenquadramento do ouvinte (RRO), que mediou a

relação entre conversas sobre injustiça (CI) e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL), revelou-se com baixa relevância preditiva, já que seu valor foi de 0,032.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Realizados os testes estatísticos para avaliação dos componentes estruturais e feitas as considerações acerca dos resultados encontrados preliminarmente, passa-se à apresentação das hipóteses formuladas, bem como à discussão de suas repercussões relativamente a pesquisas e estudos anteriores.

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o papel moderador da esperança e o efeito da mediação da resposta de reenquadramento do ouvinte, na relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder.

A hipótese H1 propôs uma relação direta e negativa entre conversas sobre injustiça (CI) e Comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL). De acordo com os resultados encontrados ($\Gamma=-0,131$; $f^2=0,020$; $q^2=0,008$; p-valor $< 0,05$) infere-se a confirmação do efeito. Logo, a hipótese H1 foi suportada. Alinhado com as conclusões de Baer et al. (2018) e Skinner et al. (2018), este estudo demonstrou que o simples ato de conversar com colegas quando injustiças cometidas pelos líderes são percebidas pelos colaboradores, não é suficiente para reestabelecer uma relação saudável entre líder e liderado.

Em uma situação limite, é possível que, ao passar por situações injustas provocadas pelo líder que degradem o relacionamento no trabalho, o indivíduo pode adotar atitudes de represália na busca por um equilíbrio que considere mais justo na

relação com esse líder (Folger & Baron, 1996). Nessa condição, uma das estratégias assumidas pelo colaborador que se sente injustiçado é a adoção de comportamentos contraproducentes e o desengajamento em relação aos comportamentos de cidadania organizacional (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010).

A hipótese H2 propôs que a relação entre conversas sobre injustiça (CI) e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL), é mediada pela resposta de reenquadramento do ouvinte (RRO). Os resultados encontrados nesta relação ($f^2=0,060$; $q^2=0,032$; p-valor < 0,01) permitem inferir que a hipótese H2 foi suportada. Bido e Silva (2019) sugerem um modo prático de verificar o nível de mediação em relações dessa natureza. O método consiste em comparar a significância das relações direta e indireta. Neste caso específico obteve-se como efeito indireto a seguinte relação CI → RRO → CCOL. Caso o efeito indireto seja significativo e o efeito direto seja nulo, configura-se uma situação de mediação total. Entretanto, quando os dois efeitos forem significantes, trata-se de uma mediação parcial.

No caso em foco, tanto a relação direta (CI → RRO) com p-valor < 0,05, quanto a indireta (CI → RRO → CCOL) com p-valor < 0,01, são estatisticamente significantes. Portanto, a mediação seguindo tal critério, é parcial. Desse modo, também em obediência a esse parâmetro, a hipótese H2 foi suportada. O resultado corrobora as descobertas de Baer et al. (2018); Behfar et al. (2019) e Sherf et al. (2019) quando afirmam ser possível que o sujeito outrora ressentido com o líder reflita sobre uma eventual conduta reativa disfuncional. Nessa circunstância, o engajamento e os comportamentos de cidadania organizacional podem ser

restabelecidos se, ao compartilhar seus sentimentos com outrem, o ouvinte é capaz de dar uma resposta que gere uma ressignificação dos fatos para aquele que se sentiu injustiçado, mesmo que isso ocorra em longo prazo.

Este achado é importante, haja vista que eventos estressantes, além de reduzir os comportamentos de cidadania organizacional, degradam o humor e a paixão pelo trabalho, provocam danos na comunicação interpessoal e inviabilizam uma propensão ao perdão no ambiente laboral (De Clercq & Belausteguigoitia, 2020).

Na sequência, a hipótese H3 propôs que a esperança do indivíduo modera a relação negativa entre conversa sobre injustiça e comportamentos de cidadania, de modo que, quanto maior a esperança, mais atenuada é a relação negativa entre conversas sobre injustiças e comportamento de cidadania organizacional. A relação de moderação não demonstrou relevância estatística visto que o p-valor foi de 0,345. Assim sendo, a hipótese H3 não foi suportada.

Sobre a hipótese H3, a princípio tal achado pode parecer contraditório. Para Cheavens et al. (2019), a esperança é uma emoção positiva capaz de suscitar comportamentos que impulsionam a superação de obstáculos, ainda que espinhosos. Nesse contexto uma situação adversa é possivelmente um antecessor para a esperança (Lazarus, 1999; Fredrickson, 2013). Entretanto, o nível de esperança cultivado pelo indivíduo guarda uma relação positiva com a sua autoconsciência, especialmente no que se refere ao seu grau de otimismo, sua percepção de autoeficácia e autoestima, e sua capacidade de inovar (Onwuegbuzie & Daley, 1999).

Complementando, na visão de Baer et al. (2018), ao conversar sobre as injustiças provocadas pelo líder com seus pares, o colaborador alimenta uma certa rigidez no que tange ao caráter injusto de seu líder. Para o referido autor, pensar desse modo estimula uma convicção de que o empregado pouco pode fazer para sanar o problema.

Em suma, a partir das discussões que permearam a análise do modelo estrutural, depreende-se que os construtos, conversas sobre injustiça (CI) e resposta de reenquadramento do ouvinte (RRO) tendem a se comportar como variáveis preditoras dos comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder (CCOL). A esperança (ESP), por seu turno, não apresentou o atributo moderador esperado para influenciar a relação CI → CCOL, o que enseja a verificação de outras abordagens tendentes a identificar sua função no contexto ora apresentado.

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o papel moderador da esperança e o efeito da mediação da resposta de reenquadramento do ouvinte, na relação entre conversas sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional direcionados ao líder.

Os achados da pesquisa revelaram a tendência de uma associação negativa entre conversar sobre injustiça e comportamentos de cidadania organizacional, mas que pode ser revertida se aquele que se sentiu injustiçado receber uma resposta de reenquadramento do colega de trabalho que o leve a uma reinterpretação dos fatos. A esperança, contudo, estatisticamente, não teve um papel moderador relevante.

Este estudo apresentou contribuições para a literatura e para a prática. Em termos teóricos, contribui para a expansão da emergente teoria acerca de conversas sobre injustiça. Pesquisas relativas a esse tema no ambiente de trabalho têm analisado como a percepção da ocorrência de relações injustas tende a gerar efeitos para o comportamento organizacional, mas têm ignorado as consequências dessas percepções para a dinâmica das relações interpessoais entre os envolvidos (Colquit, 2012; Colquitt & Zipay, 2015; Ambrose et al., 2015).

Essa diferenciação é relevante porque os efeitos da percepção de uma justiça tendem a ser distintos das consequências do ato de expressar vocalmente a percepção de injustiça (Baer et al., 2018). O estudo também aproximou a literatura de relações cognitivo-motivacionais (Lazarus, 1991), ao analisar o papel da

esperança e do *sensemaking* (Weick, 1995), o fazer sentido, e discutir o papel da resposta de reenquadramento no trabalho nos efeitos das conversas sobre injustiça.

Em termos práticos, o estudo apresentou condições em que o ato de vocalizar insatisfações de forma privada pode repercutir positivamente para o comportamento de cidadania organizacional (Fehr & Gelfand, 2012). Tais condições podem ser exploradas por meio de treinamentos e outras práticas de gestão, de forma que possam contribuir a fim de que tais conversas sejam mais funcionais para o contexto organizacional.

Entretanto, os resultados encontrados neste estudo têm limitações. Para a coleta dos dados, fez-se uso de um método não probabilístico por acessibilidade, o que desaconselha generalizar os resultados encontrados. No tocante à amostra, ela foi constituída de respostas de funcionários de empresas privadas e servidores públicos. Esse dado é pertinente, já que a variável de controle “Setor” mostrou significância estatística. Além disso, a temática se concentrou no ponto de vista do colaborador, não alcançando, de modo mais detalhado, o outro polo da dinâmica relacional, no caso, os líderes.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisas futuras a partir dos fenômenos e construtos aqui investigados. Como o tema discutido versou sobre comportamento humano em ambiente organizacional, dada a sua complexidade, recomenda-se uma pesquisa longitudinal que averigue tais fenômenos em um determinado intervalo de tempo. Além disso, novos estudos podem ampliar o seu escopo, considerando o ponto de vista dos líderes e as particularidades de organizações dos mais diversos setores e segmentos da economia.

REFERÊNCIAS

- Afifi, T. D., Merrill, A., Davis, S., Denes, A., & Coveleski, S. (2019). The Impact of a need for closure and support quality on verbal and cognitive brooding. *Communication Research, 46*(6), 757-784.
- Ambrose, M. L., Wo, D. X. H., & Griffith, M. D. (2015). Overall justice: past, present, and future. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.). *The Oxford handbook of justice in the workplace*. New York, NY: Oxford University Press.
- Baer, M. D., Rodell, J. B., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Burgess, R., & Outlaw, R. (2018). Pacification or aggravation? The effects of talking about supervisor unfairness. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1764-1788.
- Barsky, A., Kaplan, S. A., & Beal, D. J. (2011). Just Feelings? The role of affect in the formation of organizational fairness judgments. *Journal of Management, 37*(1), 248–279.
- Behfar, K. J., Cronin, M. A., & McCarthy, K. (2020). Realizing the upside of venting: The role of the “Challenger Listener”. *Academy of Management Discoveries, 6*(4), 609-630.
- Bido, D. D. S., e Silva, D.D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa, 20*(2), 488–536.
- Cheavens, J. S., Heiy, J. E., Feldman, D. B., Benitez, C., & Rand, K. L. (2019). Hope, goals, and pathways: Further validating the hope scale with observer ratings. *Journal of Positive Psychology, 14*(4), 452–462.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second Edi). New York, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.). *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 187–202). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R. S. Cropanzano & M.L. Ambrose (Ed.). *The Oxford handbook of justice in the workplace* (Vol. 1, Chap. 1, pp. 187–202). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 75–99.

- 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*(2), 278–297.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A., & Shao, R. (2018). Organizational Justice and Organizational Citizenship. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (Chap. 15, pp. 255-283). New York: Oxford University Press.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2020). When does job stress limit organizational citizenship behavior, or not? Personal and contextual resources as buffers. *Journal of Management and Organization, 26*(5), 1-25.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata* (Vol. 1, Cap. 3, pp.109-110). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review, 37*(4), 664–688.
- Fehr, R., Gelfand, M. J., & Nag, M. (2010). The road to forgiveness: a meta-analytic synthesis of its situational and dispositional correlates. *Psychological Bulletin, 136*(5), 894-914.
- Folger, R., & Baron, R. A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao (Ed.). *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (Vol. 1, Chap. 3, pp. 51–85). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Fortin, M., Cropanzano, R., Cugueró-Escofet, N., Nadisic, T., & Van Wagoner, H. (2019). How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Human Relations, 73*(12), 1632-1663.
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. In P. Devine, & A. Plant (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 47, pp. 1-53). Burlington: Academic Press.
- 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*(2), 365–376.

- Friedman, H. H. (2016). *The Prophet Who Married a Harlot: Leadership Lessons from Hosea*. Recuperado em 20 abril, 2021, de https://www.researchgate.net/publication/294872206_The_Prophet_Who_Married_a_Harlot_Leadership_Lessons_from_Hosea.
- Haggard, D. L., Robert, C., & Rose, A. J. (2011). Co-rumination in the workplace: adjustment trade-offs for men and women who engage in excessive discussions of workplace problems linked references are available on JSTOR for this. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 27-40.
- Hair, Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2nd. ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Hair, Jr. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. *Organizational Research Methods*, 2(2), 175–186.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.
- Koopman, J., Lin, S. H. J, Lennard, A. C., Matta, F. K., & Johnson, R. E. (2020). My coworkers are treated more fairly than me! a self-regulatory perspective on justice social comparisons. *Academy of Management Journal*, 63(3), 857-880.
- Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1103-1116.
- Krause, N., Pargament, K. I., & Ironson, G. (2018). In the shadow of death: religious hope as a moderator of the effects of age on death anxiety. *Journals of Gerontology - Series B Psychological Sciences and Social Sciences*, 73(4), 696-703.

- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York,: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1999). Hope: An emotion and a vital coping resource against despair. *Social Research*, 66(2), 653–678.
- Lopes, M. P., & Cunha, M. P. (2008). Who is more proactive, the optimist or the pessimist? Exploring the role of hope as a moderator. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 100-109.
- Malatesta, R.M. (1995). *Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework*. Doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, USA.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743–770.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Onwuegbuzie, A. J., & Daley, C. E. (1999). Relation of hope to self-perception. *Perceptual and Motor Skills*, 88(2), 535–540.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547–557.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306.
- Pasupathi, M. (2001). The social construction of the personal past and its implications for adult development. *Psychological Bulletin*, 127(5), 651–672.
- Rankin, A., Swearingen-Stanborough, C. S., Granger, D. A., & Byrd-Craven, J. (2018). The role of co-rumination and adrenocortical attunement in young women's close friendships. *The Official Journal of the International Society of Psycho-neuro-endocrinology*, 98(7), 61–66.
- Rimé, B., Bouchat, P., Paquot, L., & Giglio, L. (2020). Intrapersonal, interpersonal, and social outcomes of the social sharing of emotion. *Current Opinion in Psychology*, 31(2), 127–134.

- Rimé, B., Mesquita, B., Philippot, P., & Boca, S. (1991). Beyond the emotional event: Six studies on the social sharing of emotion. *Cognition and Emotion*, *5*(5), 435–465.
- Rimé, B., Philippot, P., Boca, S., & Mesquita, B. (1992). Longlasting cognitive and social consequences of emotion: Social sharing and rumination. *European Review of Social Psychology*, *3*(1), 225–258.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1274–1294.
- Rose, A. J., Glick, G. C., Smith, R. L., Schwartz-Mette, R. A., & Borowski, S. K. (2017). Co-Rumination Exacerbates Stress Generation among Adolescents with Depressive Symptoms. *Journal of Abnormal Child Psychology*, *45*(5), 985–995.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, *107*(2), 162–171.
- Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor of hotel front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, *78*(4), 112–121.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, *62*(2), 469–502.
- Sherf, E. N., Gajendran, R. S., & Posner, B. Z. (2020). Seeking and finding justice: Why and when managers' feedback seeking enhances justice enactment. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(6), 1–26.
- 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*(2), 216–269.
- Skinner, N., Van Dijk, P., Stothard, C., & Fein, E. C. (2018). "It breaks your soul": An in-depth exploration of workplace injustice in nursing. *Journal of Nursing Management*, *26*(2), 200–208.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, *13*(4), 249–275.
- Villanueva-Flores, M., Valle, R., & Bornay-Barrachina, M. (2017). Perceptions of discrimination and distributive injustice among people with physical disabilities. *Personnel Review*, *46*(3), 680–698.
- Visser, P. L., Loess, P., Jeglic, E. L., & Hirsch, J. K. (2013). Hope as a moderator of negative life events and depressive symptoms in a diverse sample. *Stress and Health*, *29*(1), 82–88.

- Watkins, T., & Umphress, E. E. (2020). Strong body, clear mind: Physical activity diminishes the effects of supervisor interpersonal injustice. *Personnel Psychology, 73*(4), 641-667.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. *Scandinavian Journal of Management, 13*(1), 113–116.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

APÊNDICE A - Quadro de construtos

Construto	Frase original	Frase adaptada	Fonte
Unfairness Talk (Conversa sobre injustiça)	<i>I talk to my coworker about my supervisor's unfairness</i>	Conversei com meu colega de trabalho sobre a injustiça do meu.	(Baer et al., 2018)
	<i>I share stories with my coworker about how unfair my supervisor is.</i>	Compartilhei com meu colega de trabalho histórias sobre o quanto injusto meu chefe foi.	
	<i>I chat with my coworker when my supervisor acts unfairly.</i>	Conversei com meu colega de trabalho quando meu chefe agia injustamente.	
	<i>I communicate with my coworker about whether my supervisor is unfair.</i>	Eu falei com meu colega de trabalho sobre se meu chefe era injusto.	
	<i>I give my coworker examples of unfair actions by my supervisor.</i>	Dei ao meu colega de trabalho exemplos de injustiças cometidas pelo meu chefe.	
Reframing Response (Resposta de Reenquadramento)	<i>Encourages me to see both sides of the situation.</i>	Nesta situação de injustiça me encorajei a ver os dois lados da situação.	(Baer et al., 2018)
	<i>Points out different ways I could interpret my supervisor's actions.</i>	Nesta situação percebi diferentes formas de interpretar as ações de meu líder.	
	<i>Notes that there are solutions to the problem.</i>	Nesta situação percebi que existiam soluções para o problema.	
Hope (Esperança)	<i>Hopeful.</i>	Esperançoso(a).	(Fredrickson et al., 2003)
	<i>Optimist.</i>	Otimista.	
	<i>Encouraged.</i>	Animado(a).	
Supervisor-directed citizenship behavior (Comportamento de cidadania direcionado ao supervisor)	<i>Accepts added responsibility when you are absent.</i>	Eu aceitei assumir responsabilidade extra do meu líder quando ele não estava presente.	(Malatesta, 1995)
	<i>Helps you when you have a heavy work load.</i>	Ajudei meu líder quando ele estava sobrecarregado de tarefas.	
	<i>Takes a personal interest in you.</i>	Mostrei interesse genuíno por necessidades pessoais do meu líder.	
	<i>Assists you with your work (when not asked).</i>	Ajudei meu líder com o trabalho, mesmo quando não fui solicitado a ajudar.	

APÊNDICE B – Questionário aplicado na pesquisa

PESQUISA ACADÊMICA

Olá! Tudo bem?

Meu nome é Paulo Castelo Branco, mestrando em Administração pela FUCAPE BUSINESS SCHOOL. Estou trabalhando em uma pesquisa sobre as relações entre líderes e liderados, com foco na qualidade destas relações e seus impactos no ambiente de trabalho.

Sua colaboração é muito importante para esse 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 pscbcn@yahoo.com.br e enviarei o resultado para você.

São 21 perguntas e afirmações listadas a seguir, que você deverá ler e marcar apenas uma única resposta para cada.

Fico muito grato pela sua atenção e apoio a essa pesquisa.

Paulo Sérgio Castelo Branco Carvalho Neves
Mestrando orientado pelo Prof. Dr. Bruno Félix Von Borelli

O tempo estimado para respostas é de aproximadamente 6 minutos.

***Obrigatório**

Seção 1

Dados demográficos

1. Sexo? *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

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

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

4. Qual o seu grau de escolaridade? *

Marcar apenas uma oval.

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

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

6. Em qual setor você trabalha? Responda: 1 - Setor Público 2 - Setor privado *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2

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). Nessa situação responda como normalmente você se comportou. Considere uma escala de 1 a 5 para responder.

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

Marcar apenas uma oval.

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

8. 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				

9. Conversei com meu colega de trabalho quando meu líder agia injustamente. *

Marcar apenas uma oval.

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

10. 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				

11. Dei ao 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 entende que seu líder ou supervisor foi injusto com você. Com que frequência você se sentiu deste modo?

12. 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				

13. 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				

14. 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				

21. Ajudei meu líder com o trabalho, mesmo quando não fui solicitado a ajudar. *

Marcar apenas uma oval.

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