



**Tarsila Santos Ribeiro**

**Influência da Relação Líder–Seguidor na  
experiência de justiça sobre  
comportamentos retaliativos: uma análise  
comparativa entre duas organizações brasileiras**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves  
Cavazotte

Rio de Janeiro  
Abril de 2018



**Tarsila Santos Ribeiro**

**Influência da Relação Líder–Seguidor na  
experiência de justiça sobre  
comportamentos retaliativos: uma análise  
comparativa entre duas organizações brasileiras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof.<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup>. Maria Alice Ferruccio da Rocha**  
UFRJ

**Prof. Augusto Cesar Pinheiro da Silva**  
Coordenador Setorial do Centro de Ciências Sociais  
– PUC-Rio

Rio de Janeiro, 26 de abril de 2018

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## **Tarsila Santos Ribeiro**

Graduou-se em Psicologia na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2014. Coursou Pós-graduação Lato Sensu em Liderança e Gestão de Pessoas na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2016. Participou de diversos congressos na área da Administração.

### Ficha Catalográfica

Ribeiro, Tarsila Santos

Influência da relação líder–seguidor na experiência de justiça sobre comportamentos retaliativos : uma análise comparativa entre duas organizações brasileiras / Tarsila Santos Ribeiro ; orientadora : Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2018.

184 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. LMX. 3. Justiça interacional. 4. Retaliação organizacional. 5. Identificação organizacional. 6. Múltiplas identificações. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

*“De repente, a gente vê que perdeu  
Ou está perdendo alguma coisa  
Morna e ingênua que vai ficando no caminho  
Que é escuro e frio, mas também bonito porque é iluminado  
Pela beleza do que aconteceu há minutos atrás”.*

*Cazuza, em poema para sua avó. E para minha, Cyrenia.*

Para os justos que me precederam.

## Agradecimentos

Não me seria possível sequer começar a mencionar todas as pessoas que deram forma a esta dissertação, pois algumas delas estão em um passado distante. Outras estão no Instituto de Psicologia, na UFRJ, onde, durante minha primeira formação, fui nutrida pela ideia de que a razão de existir de uma profissão está no enfrentamento do desafio de ser um instrumento de transformação social. Em seguida, durante a especialização na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, também na UFRJ, fui nutrida pela complexidade deste desafio e pela ideia de que a Psicologia não poderia fazer, sozinha, todo o trabalho referente à complexidade humana nas organizações. Todos os debates nesses institutos elucidaram o desafio e ainda reverberam em todos os passos que dou no caminho de uma prática profissional interdisciplinar.

Mais recentemente, fui nutrida pelo IAG – Escola de Negócios da PUC-Rio. Menciono-o para expressar uma dívida com uma comunidade que ajudou a formar minha opinião de que as fronteiras que separam as mais diversas áreas de saber podem e devem ser superadas; pois se devem mais à conveniência do que às razões intelectuais. Sou muito grata à toda comunidade, especialmente aos colaboradores Fabio Etienne, Lilian da Silva, Luiz Fernando Cunha, Sandra Precci e Teresa Campos; bem como às equipes de limpeza, logística e TI. Também agradeço aos professores Marcelo Norberto e Ricardo Rohm, com os quais construí pontes em disciplinas fora do IAG; e Alice Ferruccio, que compôs a banca desta pesquisa. Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos.

À professora e orientadora desta dissertação, Flávia Cavazotte, agradeço por colocar-me questões afins e específicas da prática administrativa, como a capacidade de lidar (e liderar) com alteridade, com a diferença que se produz nas relações – diferença esta que nos habita, confronta e suscita novos limites, formas reflexivas e práticas do conhecimento. Tal experiência me ajudou a compreender que assumir qualquer posicionamento extremo coloca-me distante da experiência de uma proposta de ação efetiva sobre a realidade. O "sim" e o "não" produzem efeitos e singularidades que devem ser investigados. Afinal, a identificação produz múltiplos mundos que não se esgotam no negativo de um mundo desidentificado.

Às professoras Ana Heloísa Lemos, Alessandra Costa e Sandra Regina Pinto, agradeço pela aposta política, construindo um fazer administrativo capaz de tecer outros mundos, múltiplos e diversos, onde todos podem ser alguém, enquanto sujeitos, plenos de ação. Tal experiência me ajudou a compreender e manter o olhar atento às transformações da nossa realidade, desenvolvendo uma opinião crítica e construtiva sobre os acontecimentos que nos atravessam e reverberam em mim o desafio de uma prática profissional constituinte de novos sentidos e possibilidades de representação.

No mais, agradeço a todos os participantes da pesquisa. Também agradeço ao José Marcos, Verônica, Anna Luiza e Thiago Szuster; e à Dr.<sup>a</sup> Iara de Jesus Motta, Dr. Jorge Luiz Dias, Bárbara Gadelha, Carmosita Farias, Renato Costa e à equipe do Comitê de Ética em Pesquisa desta instituição, pelo apoio e confiança na realização da pesquisa. À minha mãe, Welma Sheila Ribeiro, aos meus antigos e novos amigos e colegas, expresso minha gratidão pela compreensão e carinho.

## Resumo

Ribeiro, Tarsila Santos; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Influência da relação líder–seguidor na experiência de justiça sobre comportamentos retaliativos: uma análise comparativa entre duas organizações brasileiras**. Rio de Janeiro, 2018. 184p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a influência das relações entre líderes e liderados sobre a percepção de Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional, bem como o papel da Identificação Organizacional, da Desidentificação e da Identificação Ambivalente como mecanismos moderadores desta dimensão perceptiva e de julgamentos sobre comportamentos retaliativos. Trata-se de um estudo de natureza quantitativa, que buscou explorar os modelos e analisar as hipóteses propostas. Foram realizadas regressões múltiplas utilizando-se as diferentes variáveis dependentes, objetos do estudo. A pesquisa foi realizada em duas organizações pertencentes aos setores comercial e de saúde, contando com um quadro amostral significativo. Os resultados indicaram que, em ambas as organizações, confirmou-se a associação entre a Relação Líder-Seguidor e Justiça Interacional. Não foi possível confirmar a associação entre a Relação Líder-Seguidor e o Julgamento de Retaliação Organizacional. Além disso, como um achado desta pesquisa, a Identificação Organizacional foi mais significativa na predição do Julgamento de Retaliação Organizacional como uma variável independente do que como um dos moderadores da associação entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional.

## Palavras-chave

LMX; Justiça Interacional; Retaliação Organizacional; Identificação Organizacional; Múltiplas identificações.

## Abstract

Ribeiro, Tarsila Santos; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Influence of the leader-follower relationship in the experience of justice on retaliatory behaviors: a comparative analysis between two Brazilian organizations.** Rio de Janeiro, 2018. 184p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research aimed to investigate the influence of the Leader-Follower Relationship on Interactional Justice and, through the possibilities of Organizational Identification, Disidentification and Ambivalent Identification, the influence of this perception of justice on the Judgment of Organizational Retaliation. It is a quantitative study, which sought to explore the models and analyze the proposed hypotheses. Multiple regressions were performed considering different dependent variables, objects of the study. The research was carried out in two organizations belonging to the commercial and health sectors, with a significant sampling frame. The results indicated that, in both organizations, the association between the Leader-Follower Relationship and Interactional Justice was confirmed; but it was not possible to confirm the association between the Leader-Follower Relationship and the Organizational Retaliation Judgment. As a finding of this research, the Organizational Identification was more significant in the prediction of the Organizational Retaliation Judgment as an independent variable than as one of the moderators of the association between Interactional Justice and the Organizational Retaliation Judgment.

## Keywords

LMX; Interactional Justice; Organizational Retaliation; Organizational Identification; Multiple identifications.

## Sumário

1. Introdução	16
1.1. Problema de pesquisa	17
1.2. Objetivo geral	18
1.3. Objetivos específicos	18
1.4. Delimitação do estudo	19
1.5. Relevância do estudo	20
1.6. Estrutura do trabalho	22
2. Referencial teórico	23
2.1. Teoria das Trocas Líder-Seguidor	23
2.2. Justiça Organizacional: breve histórico e conceitos	27
2.2.1. A multidimensionalidade da justiça	30
2.2.1.1. Justiça Distributiva	31
2.2.1.2. Justiça Procedimental	32
2.2.1.3. Justiça Interacional	34
2.3. Julgamento de Retaliação Organizacional	37
2.4. Identificação Organizacional: do que se trata?	41
2.4.1. Do que não se trata?	46
2.4.2. As múltiplas possibilidades identificatórias	46
2.4.2.1. Desidentificação	47
2.4.2.2. Identificação Ambivalente	48
3. Metodologia	52
3.1. Tipo de Pesquisa	53
3.2. Universo e Amostras	53
3.3. Coleta de dados	58
3.4. Medidas e Instrumentos	60
3.4.1. Dados demográficos	60
3.4.2. Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII)	61
3.4.3. Justiça Distributiva, Procedimental, Interacional (Interpessoal e Informacional)	62
3.4.4. Identificação Organizacional (IO)	66
3.4.5. Desidentificação (DO)	68
3.4.6. Identificação Ambivalente (IOA)	69
3.4.7. Julgamento de Retaliação Organizacional (JRO)	70
3.4.8. Cultura Organizacional (CO)	71
3.5. Tratamento dos dados	77
3.6. Limitações do método	77
4. Análises dos dados	79
4.1. Caracterização das amostras	79
4.2. Análises das hipóteses	82
4.2.1. Empresa 1	84
4.2.2. Empresa 2	96
5. Discussão dos dados, implicações e limitações	109

5.1 Discussão e conclusões	109
5.1.1. Empresa 1	109
5.1.2. Empresa 2	112
5.2 Implicações teóricas e gerenciais	115
5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	117
6. Referências bibliográficas	120
7 Anexos	135
8 Apêndices	151

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Efeito da Justiça Interacional no Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação – Empresa 1	93
Gráfico 2: Efeito da Justiça Interacional no Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente – Empresa 1	96
Gráfico 3: Sexo (mulheres e homens) – Empresa 1	177
Gráfico 4: Sexo (mulheres e homens) – Empresa 2	177
Gráfico 5: Idade (mulheres e homens) – Empresa 1	178
Gráfico 6: Idade (mulheres e homens) – Empresa 2	178
Gráfico 7: Cor da pele (mulheres e homens) – Empresa 1	179
Gráfico 8: Cor da pele (mulheres e homens) – Empresa 2	179
Gráfico 9: Naturalidade (mulheres e homens) – Empresa 1	180
Gráfico 10: Naturalidade (mulheres e homens) – Empresa 2	180
Gráfico 11: Liderança (mulheres e homens) – Empresa 1	181
Gráfico 12: Liderança (mulheres e homens) – Empresa 2	181
Gráfico 13: Cargo (mulheres e homens) – Empresa 1	182
Gráfico 14: Cargo (mulheres e homens) – Empresa 2	182
Gráfico 15: Tempo de empresa (mulheres e homens) – Empresa 1	183
Gráfico 16: Tempo de empresa (mulheres e homens) – Empresa 2	183
Gráfico 17: Tempo de experiência (mulheres e homens) – Empresa 1	184
Gráfico 18: Tempo de experiência (mulheres e homens) – Empresa 2	184

## Lista de quadros

Quadro 1: LMX – Antecedentes e consequentes (nacionais)	25
Quadro 2: LMX – Antecedentes e consequentes (internacionais)	26
Quadro 3: Justiça Interacional – Antecedentes e consequentes (nacionais)	36
Quadro 4: Justiça Interacional – Antecedentes e consequentes (internacionais)	36
Quadro 5: Julgamento de Retaliação Organizacional – Antecedentes e consequentes (nacionais)	40
Quadro 6: Julgamento de Retaliação Organizacional – Antecedentes e consequentes (internacionais)	40
Quadro 7: Identificação Organizacional – Antecedentes e consequentes (nacionais)	44
Quadro 8: Identificação Organizacional – Antecedentes e consequentes (internacionais)	44
Quadro 9: Identificação Ambivalente – Antecedentes e consequentes (internacionais)	49
Quadro 10: Objetivos, hipóteses e perguntas	52
Quadro 11: Sumário da caracterização das amostras	82
Quadro 12: Sumário das hipóteses da pesquisa	108
Quadro 13: Coeficientes utilizados	151

## Lista de tabelas

Tabela 1: Coleta de dados – Empresas 1 e 2	60
Tabela 2: Sumário das medidas da pesquisa	74
Tabela 3: Média, Desvio Padrão, Correlação e Alfa de Cronbach – Empresa 1	75
Tabela 4: Média, Desvio Padrão, Correlação e Alfa de Cronbach – Empresa 2	76
Tabela 5: Análise de amostras independentes	83
Tabela 6: Regressão múltipla para Justiça Interacional – Empresa 1	84
Tabela 7: Regressão múltipla para Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	85
Tabela 8: Regressão múltipla para Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	86
Tabela 9: Regressão múltipla para Identificação Organizacional como preditor de Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	89
Tabela 10: Regressão múltipla para Desidentificação como preditor de Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	92
Tabela 11: Regressão múltipla para Identificação Ambivalente como preditor de Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	95
Tabela 12: Regressão múltipla para Justiça Interacional – Empresa 2	97
Tabela 13: Regressão múltipla para Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	98
Tabela 14: Regressão múltipla para Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	99
Tabela 15: Regressão múltipla para Identificação Organizacional como preditor de Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	101
Tabela 16: Regressão múltipla para Desidentificação como preditor de Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	104
Tabela 17: Regressão múltipla para Identificação Ambivalente como preditor de Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	107
Tabela 18: LMX VII – Empresa 1	153
Tabela 19: LMX VII – Empresa 2	153
Tabela 20: Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional – Empresa 1	154
Tabela 21: Justiça Interacional – Empresa 1	155
Tabela 22: Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional – Empresa 2	155
Tabela 23: Justiça Interacional – Empresa 2	156
Tabela 24: Identificação Organizacional – Empresa 1	157
Tabela 25: Identificação Organizacional – Empresa 2	157
Tabela 26: Desidentificação – Empresa 1	158
Tabela 27: Desidentificação – Empresa 2	158
Tabela 28: Identificação Ambivalente – Empresa 1	159

Tabela 29: Identificação Ambivalente – Empresa 2	159
Tabela 30: Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	160
Tabela 31: Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	161
Tabela 32: Cultura Organizacional – Empresa 1	162
Tabela 33: Cultura Organizacional – Empresa 2	163
Tabela 34: Frequências LMX VII – Empresa 1	165
Tabela 35: Frequências LMX VII – Empresa 2	165
Tabela 36: Frequências Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional – Empresa 1	167
Tabela 37: Frequências Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional – Empresa 2	168
Tabela 38: Frequências Cultura Organizacional – Empresa 1	170
Tabela 39: Frequências Cultura Organizacional – Empresa 2	171
Tabela 40: Frequências Identificação Organizacional – Empresa 1	172
Tabela 41: Frequências Identificação Organizacional – Empresa 2	172
Tabela 42: Frequências Desidentificação – Empresa 1	173
Tabela 43: Frequências Desidentificação – Empresa 2	173
Tabela 44: Frequências Identificação Ambivalente – Empresa 1	174
Tabela 45: Frequências Identificação Ambivalente – Empresa 2	174
Tabela 46: Frequências Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1	175
Tabela 47: Frequências Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2	176

## Abreviaturas e Siglas

Escala CC: Cultura Construtiva	74
Escala CPD: Cultura Passivo-Defensiva	74
Escala DO: Desidentificação	74
Escala IO: Identificação Organizacional	74
Escala IOA: Identificação Ambivalente	74
Escala JD: Justiça Distributiva	74
Escala JI: Justiça Interacional	74
Escala JP: Justiça Procedimental	74
Escala JRO: Julgamento de Retaliação Organizacional	74
Escala LMX: <i>Leader-Member Exchange</i>   Teoria das Trocas Líder-Seguidor	74
SPSS: <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>	77
Coeficiente $\alpha$ : Alfa de Cronbach	151
Coeficiente $\sigma$ ou $s$ : Desvio Padrão	151
Coeficiente $\beta$ : Coeficiente angular da reta	151
Coeficiente $\rho$ ou $r$ : Correlação de Pearson	151
Coeficiente F: F-valor	151
Coeficiente $p$ ou valor da probabilidade: P-valor	151
Coeficiente $R^2$ : Coeficiente de determinação	151
Coeficiente $t$ : t-valor	151

*“A singularidade da nossa existência neste momento preciso é o que nos encorajaria mais fortemente a viver segundo a nossa própria lei e conforme a nossa própria medida: quero falar sobre este fato inexplicável de vivermos justamente hoje, quando dispomos da extensão infinita do tempo para nascer, quando não possuímos senão o curto lapso de um hoje e quando é preciso mostrar nele, por que razões e para que fins, aparecemos exatamente agora. Temos de assumir diante de nós mesmos a responsabilidade por nossa existência, por conseguinte, queremos agir como os verdadeiros timoneiros desta vida, e não permitir que nossa existência pareça uma contingência privada de pensamento”.*

Friedrich Nietzsche, *em ensaio sobre Schopenhauer*.

# 1 Introdução

Esta pesquisa emerge da reflexão sobre os desafios e possibilidades do exercício da liderança atuar no desenvolvimento da percepção de justiça no domínio de duas organizações contemporâneas. Tornou-se, assim, desafiador decidir qual nível de análise a pesquisa deveria adotar para investigar a liderança. Yukl (2010) argumenta que é possível investigar tal fenômeno considerando quatro dimensões. Dentre essas, a dimensão diádica de análise envolve o estudo das interações entre os indivíduos envolvidos na liderança, líderes e liderados. Descentralizando os indivíduos de suas diferenças idiossincrásicas, então, questões que demarcam essas diferenças dão lugar a questões diádicas construídas nessas interações. Assim, questões centradas na díade discutem como os indivíduos envolvidos na liderança identificam estratégias para fazê-la eficaz e produtiva no alcance dos resultados organizacionais que dela são esperados.

Não obstante, desta reflexão também emerge o entendimento de que é preciso compreender como a qualidade das interações entre líderes e liderados tem efeitos na percepção de justiça. Trata-se da percepção dos sentidos sociais construídos e assumidos pelos indivíduos a respeito da justiça na distribuição das compensações pelo trabalho realizado, nas políticas organizacionais e nos procedimentos utilizados para realização do trabalho e, principalmente, nas relações estabelecidas com o responsável por implementar tais procedimentos – o líder. Colquitt *et al.* (2001) argumentam que é possível investigar tal fenômeno da justiça considerando quatro dimensões, a saber: distributiva, procedimental, informacional e interpessoal. Para os autores, as terceira e quarta dimensões, quando juntas, compõe a interacional, cujo foco está nos aspectos sociais envolvidos nessas interações.

Por fim, entende-se, também, que é preciso compreender como a percepção de justiça, em sua dimensão interacional, pode influenciar julgamentos sobre comportamentos retaliativos, pois percebidos como injustos e mal aceitos na realidade organizacional. Para tal, será necessário considerar a moderação das múltiplas possibilidades identificatórias do indivíduo com a organização a qual pertence, para avaliação desta influência.

Portanto, buscando ampliar as possibilidades de um debate inclusivo acerca da realidade organizacional, esta pesquisa investigará os fenômenos da Liderança (em sua abordagem diádica), Justiça Organizacional (em sua dimensão interacional, particularmente), Julgamento de Retaliação Organizacional, Identificação Organizacional, Desidentificação e Identificação Ambivalente. No mais, evidencia-se que, para vias de referência aos indivíduos no decorrer desta pesquisa, definiu-se os termos líder e liderado/ colaborador, sem a pretensão de negligenciar a importância que as problematizações quanto à assunção desses termos podem trazer para as análises organizacionais.

## 1.1 Problema de pesquisa

Embora o fenômeno da liderança, em sua abordagem diádica, possua significativo embasamento teórico, poucos estudos tratam da associação entre essa abordagem de liderança e a percepção de Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional, bem como o papel da Identificação Organizacional, da Desidentificação e da Identificação Ambivalente como mecanismos moderadores.

As associações entre essas variáveis são relevantes, uma vez que, na dinâmica de formação de grupos, tornam-se evidentes questões relativas às múltiplas possibilidades de existência e coexistência percebidas e adequadas pelos indivíduos ao contexto organizacional. Sendo assim, entende-se que centralizar os indivíduos em suas diferenças idiossincrásicas, abordando a liderança a partir de outra dimensão senão a diádica, reduziria os efeitos que essa pluralidade produz na percepção de Justiça Interacional. Entende-se, também, que abordar a justiça a partir de outra dimensão perceptiva senão a interacional também reduziria os efeitos que essa pluralidade produz nos julgamentos sobre comportamentos retaliativos.

O interesse nessas produções se baseia na premissa que os comportamentos dos indivíduos são mediados pela interpretação que fazem da realidade social – e não pela realidade em si. Por este motivo, a percepção e o julgamento são diferentes para cada indivíduo, ou seja, cada indivíduo percebe e julga um evento de acordo com os aspectos importantes, estimulantes, para si próprio. Sendo assim, nesta pesquisa funcionalista, cujo pano de fundo epistemológico é positivista, a

percepção e o julgamento se dão a partir da causalidade estímulo-resposta: perceber se trata do ato de resposta pelo qual a consciência interpreta um evento estimulado; e julgar se trata do desenvolvimento de um padrão interno de adequação pelo qual a consciência interpreta um mesmo evento.

Dessa forma, as associações entre as variáveis propostas pressupõem que a relação entre líderes e liderados potencializa a percepção de Justiça Interacional, uma vez que produz estímulos em maior quantidade e complexidade do que aqueles produzidos pelo indivíduo independente. Já a dimensão interacional da justiça, por sua vez, potencializa o Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que também produz padrões em maior quantidade e complexidade do que aqueles produzidos pelas demais dimensões.

Portanto, para além da existência de poucos estudos relacionados a tais temáticas, o potencial efeito que a relação entre líderes e liderados pode ter sobre a Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional delinea o interesse e a relevância em se verificar a associação entre essas variáveis.

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a influência das relações entre líderes e liderados sobre a percepção de Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional; bem como o papel da Identificação Organizacional, da Desidentificação e da Identificação Ambivalente como mecanismos moderadores desta dimensão perceptiva e de julgamentos sobre comportamentos retaliativos.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para se atingir o objetivo geral proposto, esta pesquisa prevê, como objetivos específicos a serem alcançados:

1. Investigar a associação entre a Relação Líder-Seguidor e a Justiça Interacional.
2. Investigar a associação entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional.

3. Investigar a associação entre a Relação Líder-Seguidor e o Julgamento de Retaliação Organizacional.
4. Verificar se a Identificação Organizacional é um mecanismo moderador capaz de explicar como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional.
5. Verificar se a Desidentificação é um mecanismo moderador capaz de explicar como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional.
6. Verificar se a Identificação Ambivalente é um mecanismo moderador capaz de explicar como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

Esta pesquisa voltou-se para a investigação dos efeitos da Relação Líder-Seguidor sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional. Especificamente, foi investigada a associação entre essa relação sobre a percepção de Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional, considerando a possibilidade de moderação das múltiplas possibilidades identificatórias, a saber: Identificação Organizacional, Desidentificação e Identificação Ambivalente.

Tal perspectiva analítica mostra-se interessante, pois considera que a efetividade da liderança quanto ao Julgamento de Retaliação Organizacional depende da qualidade da relação entre líderes e liderados, sendo a justiça percebida um dos fatores envolvidos nessa relação. Trata-se da oposição à centralidade do líder em si, isto é, da tomada do líder como indivíduo isolado e centrado em seu próprio cargo, o que estende o debate sobre o fenômeno da liderança para além do cargo – e de sua efetividade para além da adaptação e desenvolvimento do papel de líder; além de versar sobre as múltiplas possibilidades identificatórias dos indivíduos envolvidos nessa relação.

Todavia, cabe ressaltar que, nesta pesquisa, não foram contempladas questões específicas relacionadas às dimensões de justiça nem à complexidade inerente à própria dimensão de Justiça Interacional. A análise teve como foco a

dimensão de Justiça Interacional, no geral, a partir da qualidade da relação estabelecida entre líderes e liderados, nas duas organizações estudadas.

Considerando um quadro amostral composto por 100 indivíduos de diversos níveis hierárquico-profissionais pertencentes à primeira empresa, uma organização privada do setor de comércio de produtos médicos e hospitalares; e 58 pertencentes à segunda, uma organização pública do setor de saúde, a pesquisa se propôs a investigar as relações descritas acima por meio de três modelos teóricos, que serão apresentados ao longo da mesma.

Por fim, cabe destacar que a pesquisa se limitou a abordar as temáticas propostas a partir dos pontos de vistas dos indivíduos dessas amostras, somente, não sendo incluídos indivíduos de outras organizações nessa composição amostral. Portanto, a discussão dos dados, implicações e limitações apresentadas nesta pesquisa estão limitadas as suas amostras.

## **1.5 Relevância do Estudo**

Há várias abordagens ou arremedos de liderança. De conhecimento geral, a que menos funciona é aquela extemporânea, que induz alguém a exercer o papel de líder sem o reconhecimento, por parte dos colaboradores, das competências necessárias para o exercício dessa influência, que costuma extrapolar as fronteiras do cargo ocupado (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2011). Geralmente, esta decisão é tomada de cima para baixo, por necessidade ou querer, sem dar-se conta de que a liderança é um fenômeno e um cargo de confiança determinado pelos liderados - e não uma imposição eficiente aos mesmos, pois é a decisão por um líder que não represente seu papel na organização, que não respeite e seja respeitado como deveria por seus liderados, mostra-se tão ineficiente quanto o cargo vazio.

Nesse sentido, convém lembrar que decisões como essa não devem ser medidas, necessariamente, pelas mudanças imediatas nos processos organizacionais produzidas no momento de suas tomadas, pois os impactos inerentes à tais mudanças podem vir décadas depois. Tal qual uma decisão organizacional, então, esta pesquisa sugere que a efetividade da liderança deve ser medida pela sua capacidade de desenvolver um relacionamento de parceria com os liderados, gerando benefícios interacionais mútuos e, principalmente, produzindo

novos líderes (NORTHOUSE, 2010). Trata-se de novas forças de desestabilização e mudança, capazes de influenciar outros indivíduos, fazendo circular novas ideias e, assim, dar visibilidade a novos desafios. Em outras palavras, sugere-se que o exercício da liderança cujo foco esteja nas relações estabelecidas entre líderes e liderados pode trazer consigo um ponto de mutação por meio do qual o que até então era invisível às análises e decisões organizacionais passe a ganhar visibilidade.

Da mesma forma, auxiliar na construção da percepção de justiça no âmbito dessas relações, sobretudo diante as recentes transformações nas organizações, com o ingresso de novas leis trabalhistas e, com elas, de novas e questionáveis políticas e práticas organizacionais, também não é tarefa simples para a liderança. Afinal, também é de conhecimento geral que não é desejável que o líder seja negligente nem apresente imperícia decisiva naquilo que faz, pois a justiça tarda quando falha – e a retaliação, como retorno, pode confundir-se com ela.

Portanto, considerando que das recentes revoltas e protestos populares emergem um alto grau de descrença nas maiores representações de liderança do país e, assim, nas suas possibilidades de justicamento, esta pesquisa tem como objetivo construir novos significados para os temas propostos, redefinindo a realidade social frente aos seus novos desafios e contribuindo para estudos acadêmicos interdisciplinares relacionados à liderança e à justiça nas organizações, tendo em vista a existência de poucas pesquisas relacionadas às temáticas. Por conseguinte, há uma lacuna na literatura nacional sobre esses temas, bem como a precariedade de conhecimento desenvolvido sobre a experiência perceptiva de justiça como desencadeador de julgamentos sobre comportamentos retaliativos, na realidade das organizações brasileiras.

Além disso, esta pesquisa também pode contribuir para profissionais que ocupam posições de liderança e/ou liderados, pois discute como a qualidade da relação estabelecida entre líderes e liderados e a percepção de justiça podem ter efeitos sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional. No mais, esta pesquisa também pode contribuir para profissionais de Recursos Humanos, uma vez que abarca um conjunto de elementos que podem aprimorar o planejamento, execução e avaliação de práticas relativas ao macroprocesso de Desenvolvimento Organizacional, como o planejamento sucessório, para posições de liderança.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

A presente pesquisa encontra-se dividida em seis capítulos, incluindo esta introdução, que contempla o problema de pesquisa, objetivos, delimitação, relevância e estruturação da mesma. O segundo capítulo, apresenta o referencial teórico dos fenômenos organizacionais e das temáticas contempladas nesta pesquisa: Teoria das Trocas Líder-Seguidor, Justiça Organizacional (Distributiva, Procedimental e Interacional), Julgamento de Retaliação Organizacional, Identificação Organizacional e Cultura Organizacional. O terceiro capítulo apresenta os modelos propostos para esta pesquisa e as hipóteses testadas. O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada, contemplando o tipo de pesquisa realizada, o universo de interesse e os perfis das amostras, os procedimentos de coleta de dados, as medidas e instrumentos utilizados, o método de tratamento dos dados, bem como as limitações do método. O quinto capítulo apresenta as análises dos dados, contemplando a caracterização das amostras e as análises das hipóteses para ambas as organizações. Por fim, no sexto capítulo, apresentam-se a discussão dos dados, implicações e limitações, bem como sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Referencial teórico

Esta pesquisa, elaborada dentro da abordagem funcionalista, está fundamentada na literatura sobre cinco fenômenos organizacionais: Liderança (em sua abordagem diádica), Justiça Organizacional (em sua dimensão interacional, particularmente), Julgamento de Retaliação Organizacional, Identificação Organizacional, Desidentificação e Identificação Ambivalente. Dessa forma, o referencial teórico desta pesquisa apresenta uma revisão de literatura qualitativa, desenvolvida prioritariamente nessa abordagem e com maioria dos artigos afeitos à metodologia quantitativa, com o objetivo de narrar o campo de estudo sobre esses fenômenos nos últimos 5 anos.

### 2.1 Teoria das Trocas Líder-Seguidor

A Teoria das Trocas Líder-Seguidor, elaborada por Dansereau, Cashman e Graen (1973), emerge na década de 70, inaugurando a Escola Relacional de Liderança, logo após o movimento das teorias contingenciais. Preocupando-se em abordar o fenômeno da liderança como um processo de interação entre os indivíduos envolvidos (líderes e liderados), o movimento relacional se inicia com a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais, evoluindo até o desenvolvimento dessa teoria, conhecida pela expressão *Leader-Member Exchange* (LMX). Nessa abordagem de liderança, então, a relação diádica entre líderes e liderados figura tanto o nível de análise escolhido para pesquisa sobre o fenômeno como o principal alvo de investigação dos seus pesquisadores. Em outras palavras, no nível diádico, as pesquisas focam as relações estabelecidas entre os indivíduos envolvidos no processo de liderança, independentemente do relacionamento que o líder estabelece com seu grupo de liderados e/ ou com a organização. Trata-se do pressuposto de influência mútua entre os indivíduos – e que tais influências não se dão da mesma forma com todos os colaboradores (TURANO, CAVAZOTTE, 2016, NORTHOUSE, 2010, YUKL, 2010, YAMMARINO; DANSEREAU, 2002,

YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001, GRAEN; UHL-BIEN, 1991, 1995, 1998, DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975).

Para Liden e Maslyn (1998), a relevância das análises sobre o fenômeno da liderança a partir dessa abordagem está no entendimento relacional do mesmo, pois as parcerias entre líderes e liderados devem ser concebidas em termos multidimensionais. Estendendo a Teoria da Troca Social às relações entre ambos, os autores argumentam que esse processo de influência mútua se baseia em quatro dimensões de trocas sociais, a saber: 1) afeto, 2) lealdade, 3) contribuição e 4) respeito profissional. A dimensão do afeto é a expressão do grau de afeição mútua que os indivíduos da díade têm para com o outro, a partir da atração interpessoal. A dimensão da lealdade é a expressão de apoio público para com as metas de caráter pessoal do outro membro da díade. Já a dimensão contribuição é a expressão do envolvimento com o trabalho que cada membro tem diante de metas mútuas da díade, sejam elas explícitas ou implícitas. Por fim, a dimensão do respeito profissional é a expressão do grau com que cada membro da díade constrói uma reputação perante a organização e a sociedade. Sendo assim, apesar de ter sido originalmente concebido como um conceito unidimensional focado nas interações, a Teoria das Trocas Líder-Seguidor foi considerada multidimensional a partir da noção de que os papéis individuais e as trocas entre indivíduos de um grupo são multidimensionais (LE BLANC; GONZÁLEZ-ROMÁ, 2012, MUELLER; LEE, 2002, SPARROWE; LIDEN, 2005, 1997, BHAL; ANSARI, 1996, DIENESCH; LIDEN, 1986).

De acordo com os pressupostos da Teoria das Trocas Líder-Seguidor, então, quando se estabelece uma parceria entre os indivíduos em termos desse processo de influência mútua, dá-se a formação de um endogrupo baseado na confiança e nas compatibilidades entre os indivíduos, o que justificaria, por exemplo, o fornecimento de mais informações, poderes e responsabilidades aos colaboradores desse grupo. Caso contrário, dá-se a formação de um exogrupo. Sendo assim, a literatura sugere que relações estabelecidas entre colaboradores pertencentes ao endogrupo sejam denominadas de alta qualidade; enquanto o exogrupo, de baixa qualidade. Na qualidade dessas relações, reside a avaliação sobre a efetividade da liderança: um processo de liderança efetivo ocorre quando líderes e liderados desenvolvem um relacionamento maduro de parceria, gerando uma série de benefícios decorrentes de suas relações (NIEMEYER, CAVAZOTTE, 2016,

BANKS *et al*, 2014, YUKL, 2012, 2008, YU; LIANG, 2004, YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001, BHAL; ANSARI, 2000, GERSTNER; DAY, 1997, LIDEN *et al*, 1997, GRAEN; UHL-BIEN, 1995, GRAEN; WAKABAYASHI, 1994, GRAEN; UHL-BIEN, 1991, GRAEN; SCANDURA, 1987, GRAEN; NOVAK; SOMMERKAMP, 1982, LIDEN; GRAEN, 1980, GRAEN, 1976, DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975, GRAEN; CASHMAN, 1975).

Em relação à importância dos estudos sobre o fenômeno da liderança a partir dessa teoria, a revisão de literatura qualitativa evidencia que a maioria dos artigos nacionais buscou explicitar os resultados da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e liderados para o próprio do líder e/ou colaborador, estejam estes indivíduos direta ou indiretamente relacionados aos objetivos dos estudos; e para as organizações. Dentre os estudos internacionais, de forma análoga, a maioria dos artigos buscou explicitar os resultados individuais e para os grupos. No que diz respeito aos consequentes da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e liderados, a maioria dos artigos propôs hipóteses considerando os seguintes resultados: desempenho (6), comprometimento (3), engajamento (3), satisfação (3), empoderamento psicológico (2), exaustão emocional (2), intenção de rotatividade (2); conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

### QUADRO 1: LMX – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (NACIONAIS)

<b>Pesq. nacionais (artigos)</b>	<b>Nível de análise dos resultados</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Consequentes (resultados)</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
<b>1</b>	Individual	-	Engajamento Intenção de rotatividade	2017	OLIVEIRA; ROCHA
<b>2</b>	Organizacional	Poder e hierarquia	Clima organiz. aversivo	2016	BIZARRIA; MOREIRA; MOREIRA; LIMA
<b>Pesq. nacionais (teses e disser.)</b>	<b>Nível de análise dos resultados</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Consequentes (resultados)</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
<b>5</b>	Individual	Liderança Ética	Desempenho Comprometimento	2013	NIEMEYER

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**QUADRO 2: LMX – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES  
(INTERNACIONAIS)**

Pesq. internac. (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Humor na liderança	Comprometimento afetivo Exaustão emocional	2017	PUNDT; VENZ
2	Individual	-	Desengajamento Sentimento de energização Relacionamento interpessoal	2016	ADIL; AWAIS
3	Individual	Liderança transformacional	Desempenho	2016	CHUN; CHO; SOSIK DELOBBE;
4	Individual	Transparência de papéis Integração grupal Compreensão de valores	-	2016	COOPER-THOMAS; HOE
5	Individual	Dinâmica de reciprocidade	Satisfação Intenção de rotatividade	2016	JUTRAS; MATHIEU
6	Individual	Confiança na supervisão	Busca por <i>feedback</i>	2016	LIAO; CHUN
7	Individual	-	Empoderamento psicológico Exaustão emocional	2016	SCHERMULY; MEYER
8	Individual	-	Desempenho	2015	CHEN <i>et al</i>
9	Individual	-	Empoderamento psicológico	2015	KIM; LIU; DIEFENDORFF
10	Individual	-	Engajamento Cidadania organizacional	2015	MATTA <i>et al</i>
11	Individual	Laços grupais fracos	Inovação individual	2015	WANG <i>et al</i>
12	Individual	Suporte organizacional do líder	Suporte organizacional ao liderado	2014	EISENBERGER <i>et al</i>
13	Individual	Auto supervisão abusiva	Desempenho Cooperação	2014	PENG; SCHAUB ROECK, LI
14	Individual	Liderança autêntica	Desempenho	2014	WANG <i>et al</i>
15	Individual	Auto eficácia	-	2013	ELIAS; BARNEY; BISHOP GEERTSHUIS;
16	Individual	-	Táticas de influência	2013	COOPER-THOMAS; PRICE

17	Individual	-	Criatividade	2013	MARTIN AITYTE; SACRAM ENTO
18	Individual	-	Satisfação	2013	MONAHA N
19	Individual	Justiça Interacional	Autopreparação para futuras oportunidades	2013	SRIKANT H; GURUNA THAN
20	Grupal	Estado de incapacidade	Desempenho	2016	DWERTM ANN; BOEHM
21	Grupal	-	Produtividade Sentimentos de suporte	2013	CHEN; TJOSVOL D
22	Organizacional	Utilização de recursos	-	2015	CREARY; CAZA; ROBERTS

Pesq. internac. (teses e disser.)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Transparência Processamento de informação Ética e moral Autoconhecimento	Sucesso	2016	SERCAN
2	Individual	-	Satisfação Comprometimento	2015	SILVA
3	Individual	-	Inovação Proatividade Assunção de riscos	2015	VILKOTY TE
4	-	-	-	2014	BARBOS A*

\* Acesso restrito ao conteúdo da produção.

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 2.2

### Justiça Organizacional: breve histórico e conceitos

Desde que emerge como campo de estudos autônomo na área de Psicologia Social, na década de 1960, a Psicologia Social da Justiça preocupa-se em demonstrar os efeitos das percepções sobre o que é justo ou injusto nos comportamentos dos indivíduos em interação. Nessa área, o foco está nos processos de significação subjetivos de justiça, isto é, no que os indivíduos percebem como justo e injusto – e como tais percepções são justificadas (TYLER; BOECKMANN; SMITH; HUO, 1997). No contexto organizacional e de trabalho, os estudos sobre as percepções de justiça e reações à (in)justiça por parte dos colaboradores em

relação às organizações as quais pertencem delinearão no campo a Justiça Organizacional, termo cunhado por Greenberg (1987). Sendo assim, em linhas gerais, Justiça Organizacional é o fenômeno da justiça aplicado aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas, em seus estudos, as percepções de justiça existentes nas relações entre indivíduos e organizações.

Em um resgate do fenômeno para além do contexto organizacional, Sandel (2012), a partir de um curso ministrado na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, relaciona teorias filosóficas antigas e modernas sobre justiça às principais questões jurídicas contemporâneas. Com a publicação do livro “*Justiça: o que é fazer a coisa certa*”, o autor demonstra seu posicionamento comunitarista, abordando a perspectiva contratualista de equidade proposta por Rawls (1971). Segundo o autor, apesar de oferecer um entendimento alternativo de justiça, contrapondo-se ao utilitarismo, essa perspectiva é fortemente influenciada por premissas deontológicas, universalistas, segundo as quais o sujeito, através da razão prática autônoma, pode escolher livremente seguir a lei moral. Dessa forma, entende-se que a equidade rawlsiana versa sobre a conceitualização liberal de justiça, onde se deve priorizar a garantia de certos direitos individuais sobre o bem comum, uma vez que os princípios de justiça pelos quais se fixam tais direitos independem de qualquer concepção moral. Em suma, o epicentro do debate do autor, na área jurídica, está na distância entre o politicamente ‘justo’ e o moralmente ‘bom’, demonstrando a complexidade da definição do conceito de justiça.

Na área de Administração, estudos típicos sobre Justiça Organizacional corroboram com a perspectiva rawlsiana e, utilizando sua mesma denominação, baseiam-se nos estudos da área de Psicologia Social da Justiça para verificar a percepção dos indivíduos sobre a justiça em suas relações de trabalho – e como essa percepção influencia os comportamentos dos colaboradores (CORREIA, 2010, COLQUITT, 2008, ASSMAR *et al*, 2005). Sendo assim, a preocupação está no que é justo ou injusto em termos das consequências de como os recursos são distribuídos, sejam eles concretos ou simbólicos; e de como as decisões em relação a tais recursos são tomadas (COLQUITT *et al*, 2013, COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2005). Em relação à metodologia adotada, estudos típicos nessa área medem as percepções de justiça a partir da utilização de escalas do tipo Likert, buscando avaliar as opiniões dos participantes a partir da intensidade de concordância com um conjunto de informações (HAIR JR *et al*, 2005), e

correlacionando essas percepções com as medidas de comportamento dos mesmos (GILLILAND, 2008).

Por meio de técnicas de estatística, então, pesquisadores estabelecem relações de antecedentes e consequentes da Justiça Organizacional. Sem a pretensão de esgotar os achados empíricos que demonstram os efeitos desse fenômeno na realidade organizacional, análises sobre seus antecedentes demonstram que *mudanças organizacionais* (COOPER; MARKUS, 1995, NOVELLI; KIRKMAN; SHAPIRO, 1995), *cultura organizacional* (HANG-YUE; FOLEY; LOI, 2006, MANNIX; NEALE; NORTHCRAFT, 1995), *comportamento dos líderes* (COLQUITT *et al*, 2013, PALAIOLOGOS; PAPAZEKOS; PANAYOTOPOULOU, 2011, COLQUITT, 2008, COBB; FREY, 1996, MCFARLIN; SWEENEY, 1992), *processos disciplinares* (BUTTERFIELD; TREVINO; BALL, 1996), *avaliação de desempenho* (PAZ, 1997, FOLGER; LEWIS, 1993, FOLGER; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992), *sistemas de remuneração* (FOLGER; GREENBERG, 1985) e *processos de seleção* (BEUGRÉ, 1998, GILLILAND, 1993, BIES; MOAG, 1986) podem ser considerados achados especialmente relevantes.

As análises sobre os consequentes desse fenômeno demonstram, por sua vez, que *satisfação* (ASSMAR *et al*, 2005, FOLEY; HANG-YUE; WONG, 2005, COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001, REGO, 2000b, SUMMERS; HENDRIX, 1991, FOLGER; KONOVSKI, 1989, LIND; TYLER, 1988); *comprometimento organizacional* (REGO; SOUTO, 2004, BEUGRÉ, 1998, SWEENEY; MCFARLIN, 1997, MCFARLIN; SWEENEY, 1992, FOLGER; KONOVSKY, 1989); *cidadania organizacional* (REGO, 2000a, 2000b, MOORMAN; BLAKELY; NIEHOFF, 1998, FARTH; EARLEY; LIN, 1997, ORGAN; MOORMAN, 1993, ORGAN; KONOVSKY, 1989), *confiança no líder* (BEUGRÉ, 1998, KONOVSKY; PUGH, 1994, FOLGER; KONOVSKY, 1989, ALEXANDER; RUDERMAN, 1987); e *comportamentos de retaliação* (MENDONÇA, 2003, BEUGRÉ, 1998, SKARLICKI; FOLGER, 1997, GREENBERG, 1993, 1990a) também podem ser considerados achados especialmente relevantes.

Para Beugré (1998), a relevância das análises sobre esse fenômeno está na ideia de que a justiça é um fenômeno psicossocial penetrante na realidade experienciada nas organizações, levando-nos a supor que os esforços em direção à

vantagem competitiva de se ter colaboradores mais capacitados podem se perder dada a reivindicação, por parte dos mesmos, não apenas de bons empregos, mas também de tratamento digno e respeitoso dentro das organizações as quais pertencem. Outros estudos, ainda, demonstram que as percepções de justiça também parecem dar suporte à legitimidade da liderança, incentivando a cooperação ao mesmo tempo em que satisfaz as necessidades de estima e pertencimento (COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2005).

Além disso, cabe ressaltar que o estudo de Rego e Souto (2004) sobre Justiça Organizacional, comparando as percepções de justiça de brasileiros e portugueses. Tal estudo demonstra que há diferenças nas relações entre as variáveis estudadas de acordo com o contexto, o que demonstra que aspectos culturais são importantes para os estudos sobre essa temática. Para Forray (2006), também é importante ressaltar que esse fenômeno tem sido estudado a partir da premissa que a percepção individual de justiça é consistente com o modelo quantitativo proposto na área administrativa. Greenberg (1990a) e Greenberg, Ashton-James e Ashkanasy (2007), por sua vez, argumentam que novas abordagens podem trazer oportunidades de ampliação desse campo de estudos. Sendo assim, evidencia-se que esta pesquisa, elaborada dentro da abordagem funcionalista, apresenta o referencial de Justiça Organizacional desenvolvido prioritariamente nesta abordagem.

### **2.2.1**

#### **A multidimensionalidade da justiça**

As percepções de justiça são importantes, pois os comportamentos dos indivíduos são mediados pela interpretação que fazem da realidade organizacional (COLQUITT *et al*, 2001). Sendo assim, apesar de não haver consenso quanto ao número de perspectivas de análise, dimensões relacionadas à percepção do conceito de Justiça Organizacional, a compreensão do seu significado implica considerarmos, nesta pesquisa, quatro dimensões fundamentais (COLQUITT, 2001, REGO; SOUTO, 2004), a saber: Justiça Distributiva (JD), Justiça Procedimental (ou Processual – JP) e Justiça Interacional (JI), sendo esta dividida entre Justiça Interpessoal e Justiça Informacional, considerando a influência da forma como os indivíduos experienciam suas relações interpessoais e recebem as

informações nas organizações em sua percepção de justiça. A escolha pelo modelo tridimensional do conceito se deve a sua valia psicométrica superior aos anteriores, no qual as vertentes interpessoal e informacional são agrupadas em duas dimensões interacionais.

Os primeiros estudos sobre Justiça Organizacional foram realizados nos Estados Unidos, na década de 1960, inicialmente tratando da dimensão de Justiça Distributiva, tendo sido fundamentados nas premissas da Teoria da Equidade de Adams (1965), que se valia do modelo da Teoria da Troca Social para avaliação de justiça (GREENBERG, 1990b). A Teoria da Equidade é considerada a teoria seminal de justiça, fundamentando-se no argumento que recursos e recompensas serão considerados justos somente quando forem proporcionais ao esforço despendido. Em outras palavras, segundo o autor, os indivíduos tendem a comparar os resultados alcançados por si com os resultados alcançados pelos outros, preocupando-se mais com a percepção de justiça atrelada aos resultados do que com seu alcance objetivo. Em meados da década de 70, Thibaut e Walker (1975) iniciaram seus estudos sobre a dimensão de Justiça Procedimental na área jurídica e, em 1980, Leventhal (1980) importou essa temática para a área de Administração (COLQUITT, 2001). Posteriormente, a Justiça Interpessoal foi proposta ao campo, como uma dimensão independente para avaliar a percepção de justiça quanto aos aspectos sociais referentes às relações entre os indivíduos tomadores de decisão (líderes) e aqueles afetados pelas decisões tomadas (liderados, colaboradores). Mais recentemente, a dimensão da Justiça Informacional foi proposta ao campo, agregando aspectos referentes ao fornecimento de informações e explicação das decisões tomadas aos colaboradores (ASSMAR *et al*, 2005).

### **2.2.1.1 Justiça Distributiva**

A Justiça Distributiva representa a dimensão de distribuição do conceito. A partir da década de 60, observando que os indivíduos não são tratados da mesma forma nas organizações, as primeiras preocupações do campo concentravam-se na distribuição das recompensas entre os indivíduos (COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2005, DEUTSCH, 1975). Dessa forma, os estudos sobre Justiça Organizacional, de um modo geral, preocupavam-se com esta dimensão,

definida por Gomide e Siqueira (2008) como a crença de quão justas são as compensações recebidas pelo indivíduo, quando comparadas ao esforço despendido na realização das tarefas. Todavia, cabe ressaltar que a maior parte desses estudos tinha como referencial o estudo elaborado por Adams (1965), segundo o qual os indivíduos devem receber recompensas em relação à sua contribuição; preservando a igualdade que todos devem ter perante as possibilidades de alcance dos resultados, e sugerindo que as recompensas sejam distribuídas de acordo com as necessidades individuais.

Sendo assim, pode-se determinar se um resultado é justo ou não a partir do cálculo da proporção dos esforços e contribuições de um indivíduo para alcance do resultado e, então, comparar esta relação com as dos demais indivíduos.

Portanto, entende-se que a dimensão da Justiça Distributiva traz o enfoque para o conteúdo das distribuições, versando sobre a justiça dos resultados alcançados, como salários, classificações nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares e lucros distribuídos, por exemplo. Nesse sentido, cabe ressaltar que o entendimento da Justiça Distributiva foi ampliado por Leventhal (1980) de um tipo – a equidade, como proposta por Adams (1965), para três, a saber: 1) equidade, isto é, recompensar os indivíduos com base em seus esforços e contribuições; 2) igualdade, isto é, fornecer a cada indivíduo aproximadamente a mesma compensação; e 3) necessidade, isto é, beneficiar os indivíduos com base nas necessidades de cada um. Dessa forma, ressalta-se, ainda, que políticas de ações afirmativas suscitam discussões sobre a teorização dessa dimensão de justiça, pois, para a maioria dos indivíduos, tais políticas violam os princípios de equidade e de igualdade, mesmo quando os indivíduos para os quais essas ações são desenvolvidas apresentam mérito equivalente ao de indivíduos provindos de grupos favorecidos (CORREIA, 2010, GILLILAND, 1993).

### **2.2.1.2 Justiça Procedimental**

A Justiça Procedimental, por sua vez, representa a dimensão dos procedimentos do conceito. A partir da década de 70, as preocupações do campo passaram a se concentrar nos meios adotados pela organização na definição do quanto cada indivíduo receberia por seu esforço despendido. Dessa forma, os

estudos sobre Justiça Organizacional preocupavam-se com esta dimensão, definida por Konovsky (2000) como a crença de como a decisão é tomada – e não a decisão propriamente dita, e como a tarefa é planejada. Para o autor, a Justiça Procedimental diferencia-se da Distributiva no sentido de que esta é relativa à justiça das decisões sobre os resultados alcançados, isto é, se os resultados obtidos em função dos esforços e contribuições são considerados como suficientes, pelo indivíduo, abarcando aspectos cognitivos e afetivos. Todavia, cabe ressaltar que separar a dimensão distributiva da procedimental constitui-se uma escolha delicada, uma vez que ambas as dimensões são importantes para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos nas organizações. Segundo Rego (2000c), os indivíduos se preocupam tanto com a percepção de justiça atrelada aos resultados quanto com a percepção atrelada aos meios, isto é, como são usados os procedimentos em que os próprios indivíduos estão inseridos.

Sendo assim, pode-se determinar se um procedimento é justo ou não a partir de aspectos estruturais (voz no processo) e sociais (justificativas para aqueles afetados pelas decisões) (REGO, 2000c), ou, mais especificamente, a partir de seis critérios aos quais um procedimento deve atender, a saber: 1) consistência, isto é, os procedimentos devem ser aplicados de forma consistente aos indivíduos ao longo do tempo; 2) supressão de viés, isto é, os procedimentos não devem ser afetados por interesses individuais, sendo livre de preconceitos; 3) precisão, isto é, os procedimentos devem assegurar que informações precisas sejam utilizadas na tomada de decisões; 4) corrigibilidade, isto é, os procedimentos devem ter algum mecanismo para corrigir decisões erradas ou imprecisas; 5) representatividade, isto é, os procedimentos devem garantir que sejam consideradas as opiniões dos indivíduos afetados pelas decisões; e 6) ética, isto é, os procedimentos devem estar em conformidade com os padrões individuais ou predominantes de ética ou moral (COLQUITT; GREENBERG; ZAPATA-PHELAN, 2005, CROPANZANO *et al*, 2007).

Portanto, entende-se que a dimensão da Justiça Procedimental traz o enfoque para os procedimentos adotados para determinar as distribuições, versando sobre a justiça dos meios usados para alcançar os resultados pretendidos, por exemplo, como são definidas as regras a partir das quais são concedidos acréscimos salariais, sanções disciplinares, etc. Nesse sentido, cabe ressaltar que esse entendimento sobre Justiça Procedimental foi ampliado por Gomide (1999),

passando a envolver, entre outros aspectos, as atitudes dos indivíduos frente às organizações e autoridades.

### **2.2.1.3 Justiça Interacional**

Por fim, a Justiça Interacional representa a dimensão de interação do conceito. A partir da década de 90, as preocupações do campo passaram a se concentrar na forma como um líder transmite, explica e justifica ao colaborador a aplicação da justiça (REGO, 2000c). Dessa forma, ultrapassando as distribuições e os procedimentos, a dimensão de Justiça Interacional abarca as decisões tomadas frente aos resultados obtidos em virtude de procedimentos, sendo definida por Rego (2002) como a crença na qualidade da interação dos colaboradores com seus líderes. Todavia, cabe ressaltar que não há consenso quanto à definição dessa dimensão. Rego (2000c) resalta que é possível encontrar estudos que corroboram com a ideia de que a Justiça Interacional, na verdade, não se trata de uma nova dimensão de Justiça Organizacional, mas, sim, de um componente da Justiça Procedimental, já que os procedimentos geram interações sociais de onde surgem resultados. Cropanzano e Greenberg (1997) argumentam no sentido da dificuldade de se distinguir conceitualmente essas duas dimensões, pois os procedimentos formais e as interações compõem juntos os processos que levam às decisões organizacionais. Além disso, segundo os autores, ambas as dimensões de justiça têm consequências semelhantes, como demonstraram as altas correlações do estudo de Konovsky e Cropanzano (1991). Por conta dessas razões, muitos autores preferem tratar a Justiça Interacional como um dos componentes sociais da Justiça Procedimental (TYLER; BIES, 1990, TYLER; LIND, 1992).

Bies (2001), Bies e Shapiro (1987), e Bies e Moag (1986), no entanto, argumentam que existem evidências da distinção entre as duas dimensões, uma vez que a percepção de Justiça Interacional envolve processos que transcendem ao contexto da tomada de decisão formal. De acordo com os autores, a dimensão interacional deve ser considerada como uma dimensão distinta da procedimental, uma vez que representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, assim, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a Justiça Procedimental trata da qualidade estrutural dos processos de decisão, apenas. Em outras palavras, a Justiça

Procedimental refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a Justiça Interacional refere-se à justiça do modo pelo qual os procedimentos são praticados.

Além disso, cabe ressaltar que, para Greenberg (1993), os componentes sociais citados também podem ser relevantes na dimensão distributiva, razão pela qual o autor propõe uma nova taxonomia de classes de justiça ratificada por Colquitt *et al.* (2001): por um lado, a Justiça Distributiva e a Justiça Procedimental e, por outro, os componentes sociais da Justiça Interacional desdobrados em dois distintos: a sensibilidade social, isto é, o grau com que o líder adota um tratamento digno e respeitador em relação aos indivíduos afetados pelas decisões distributivas e procedimentos (Justiça Interpessoal); e a justificativa informacional, isto é, o fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas (Justiça Informacional). Todavia, cabe ressaltar que também não há consenso quanto ao desdobramento dessa dimensão, como ressaltam Battistella, Schuster e Dias (2012).

Sendo assim, pode-se determinar se uma relação é justa ou não a partir de quatro critérios, a saber: 1) honestidade, isto é, líderes devem ser abertos, honestos e transparentes em termos de comunicação com seus liderados; 2) justificativa, isto é, devem providenciar explicações sobre as tomadas de decisões; 3) respeito, isto é, devem prover tratamento sincero e digno aos liderados; e 4) decência, isto é, devem evitar declarações preconceituosas ou impróprias (BIES, 1986).

Portanto, entende-se que a dimensão da Justiça Interacional traz o enfoque para a relação, versando sobre a justiça dos tratamentos recebidos. Nesse sentido, cabe ressaltar que vários estudos argumentam que as preocupações com a dimensão de Justiça Interacional são mais importantes (MIKULA; PETRI; TANZER, 1990), pois despertam respostas afetivas e comportamentais mais intensas (TYLER; BIES, 1990, BIES; MOAG, 1986). Poyner (1988) observou que colaboradores são particularmente incomodados por comportamentos abusivos por parte de líderes e pares os quais consideram injustos. Da mesma forma, os resultados do estudo de Aquino, Lewis e Bradfield (1999) demonstram que violações percebidas nas percepções interacionais têm efeitos mais fortes sobre os comportamentos dos colaboradores. De acordo com os autores, as preocupações interacionais são mais relevantes aos indivíduos quando formam julgamentos de equidade do que estruturas distributivas ou procedimentais.

Em relação à importância dos estudos sobre o fenômeno da Justiça Organizacional a partir da dimensão interacional, a revisão de literatura qualitativa evidencia que todos os artigos, nacionais e internacionais, buscaram explicitar os resultados dessa dimensão para o próprio do líder e/ou colaborador, estejam estes indivíduos direta ou indiretamente relacionados aos objetivos dos estudos. No que diz respeito aos consequentes dessa dimensão de justiça, a maioria dos artigos propôs hipóteses considerando os seguintes resultados: confiança (3), comprometimento (2) e percepção de agressão (2); conforme apresentado nos Quadros 3 e 4.

**QUADRO 3: JUSTIÇA INTERACIONAL – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (NACIONAIS)**

Pesq. nacionais (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Controlabilidade	Comprometimento Confiança	2016	BEUREN <i>et al</i>
2	Individual	-	-	2014	JESUS; ROWE

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**QUADRO 4: JUSTIÇA INTERACIONAL – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (INTERNACIONAIS)**

Pesq. internac. (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Supervisão abusiva	Confiança no líder Esforço	2015	VOGEL <i>et al</i>
2	Individual	-	LMX Aprendizagem Agressão	2015	WO; AMBROSE; SCHMINKE
3	Individual	Supervisão abusiva	Agressão na supervisão Cidadania Organizacional	2014	BURTON; TAYLOR; BARBER
4	Individual	-	-	2014	QIN <i>et al</i>
5	Individual	-	Comprometimento Intenção de rotatividade	2013	CHOUDHARY; DESWAL; PHILIP
6	Individual	-	Satisfação Confiança	2013	LII <i>et al</i>

7	Individual	-	LMX Autopreparação para futuras oportunidades	2013	SRIKANTH; GURUNATHAN
---	------------	---	--	------	-------------------------

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

Já em relação à importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos da liderança, partindo da Teoria das Trocas Líder-Seguidor, e da Justiça Organizacional, partindo da dimensão interacional; juntos, a revisão de literatura evidencia que a única produção encontrada é um artigo internacional, cuja busca explicitou os resultados desses fenômenos para o próprio do líder e/ou colaborador, estejam estes indivíduos direta ou indiretamente relacionados aos objetivos dos estudos. No que diz respeito aos consequentes desses fenômenos, este artigo propôs hipóteses considerando a autopreparação para futuras oportunidades como resultado dessa interação (SRIKANTH; GURUNATHAN, 2013).

Em função do exposto, para vias de fundamentação teórica desta pesquisa, evidencia-se que as dimensões de Justiça Procedimental e Justiça Interacional serão tratadas como distintas e os componentes sociais da Justiça Interacional serão desdobrados em Justiça Interpessoal e Justiça Informacional. Elucida-se, assim, a primeira hipótese desta pesquisa:

*H1: A qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional.*

### **2.3 Julgamento de Retaliação Organizacional**

O campo de estudos sobre Retaliação Organizacional emerge na área de Psicologia Organizacional na década de 1990, apenas, preocupando-se em demonstrar os efeitos dos comportamentos tidos como negativos, destrutivos e/ou disfuncionais por parte dos indivíduos para punir a organização em resposta à injustiça organizacional percebida (SKARLICKI; FOLGER, 1997). Nesse contexto, os estudos sobre os comportamentos desviantes por parte dos colaboradores em relação às organizações as quais pertencem delinearam o conceito de retaliação no campo, bem como sua primeira pesquisa empírica, desenvolvida por Skarlicki e Folger (1997). Todavia, cabe ressaltar que não há

consenso quanto à definição do fenômeno entre os pesquisadores, haja vista que tal definição é reconhecidamente incompleta, por desconsiderar variáveis individuais e intrapsíquicas em seus termos.

Sendo assim, retaliação pode ser entendida e definida de várias formas nos estudos organizacionais. Além da dimensão organizacional, a partir da qual os autores se baseiam, outros pesquisadores do campo podem definir o fenômeno a partir da dimensão jurídico-individual clássica, considerando a aplicação da pena revanchista de talião, uma “pena antiga pela qual se vingava o delito, infligindo ao delinquente o mesmo dano ou mal que ele praticara” (HOUAISS; VILLAR, 2001). Outras definições também podem se basear na dimensão interpessoal de troca insatisfatória entre colaboradores, sobretudo quando existe diferença hierárquica entre as partes (TOWNSEND; PHILLIPS; ELKINS, 2000); ou na dimensão social, considerando os comportamentos socialmente reprovados contra a organização ou aos seus colaboradores, cuja característica principal é o reestabelecimento da justiça por meio de ações negativas, sutis ou agressivas, que levem à percepção de que os prejuízos organizacionais sejam equivalentes àqueles recebidos, mediante a percepção de tratamento injusto no trabalho (MENDONÇA; TAMAYO, 2008, MENDONÇA, 2003, SKARLICKI; FOLGER; TESLUK, 1999).

Para Mendonça (2003), a relevância das análises sobre esse fenômeno está na ideia de que as manifestações afetivas discretas no trabalho, como a retaliação, também são fenômenos psicossociais penetrantes na realidade experienciada nas organizações. Em seu estudo, o autor argumenta que a atitude de retaliação é composta por dois componentes, o afetivo e o conativo. O componente afetivo da atitude de retaliação compreende a crença de que a injustiça provoca ressentimento e indignação para com a organização. Já o componente conativo, além dos anteriores, compreende a tendência consciente para retaliar, sendo este o caminho considerado mais adequado para reparar uma situação de injustiça.

Dentre os resultados do estudo de Mendonça (2003), o autor demonstra que o Julgamento da Retaliação Organizacional favorece o comportamento de retaliação propriamente dito. Porém, o mesmo ressalta que colaboradores diferentes não irão reagir com a mesma intensidade emocional às injustiças, pois nem todos as perceberão da mesma forma. O tempo na organização e os cargos ocupados parecem influenciar tais comportamentos, sendo mediados pelo grau de comprometimento com a organização e seus valores. Colaboradores mais antigos

tendem a retaliar mais, enquanto colaboradores que ocupam cargos mais altos, ao contrário, tendem a desaprovar a retaliação e a perceber poucas injustiças. Já o grau de escolaridade não pareceu influenciar tais comportamentos. Porém, o autor ressalta que, apesar de não considerarem a retaliação como melhor caminho de reparação, colaboradores mais instruídos tendem a perceber injustiças na empresa com mais clareza, rapidez e intensidade.

Outros estudos, ainda, demonstram que comportamentos retaliativos, apesar do seu caráter negativo, também podem ser positivos, quando se considera que estes podem ser uma reação que resgata a percepção de justiça entre os esforços despendidos no trabalho e as recompensas recebidas. Sendo assim, dado que a injustiça gera sofrimento, influenciando diretamente a saúde física e psicológica do colaborador, e que o sofrimento, de certa forma, exerce um papel de mediação para tais comportamentos, a retaliação pode vir a proteger o colaborador desse mesmo sofrimento. O resgate do equilíbrio interno fortalece as defesas do colaborador, tornando-o mais resistente aos conflitos experienciados com a exposição às situações de injustiça. Sendo assim, o comportamento de retaliação pode ser considerado uma estratégia diante do sofrimento gerado nas situações de trabalho, percebidas como injustas pelos colaboradores. Nesse sentido, considera-se que a retaliação pode assumir um duplo papel: proteger o indivíduo e, ao mesmo tempo, leva-lo a comportamentos alienados (MENDONÇA; TORRES; ZANINI, 2008, MENDONÇA; MENDES, 2005, BARROS; MENDES, 2003).

Além disso, cabe ressaltar o estudo de Skarlicki, Folger e Tesluk (1999), que considera como causas da retaliação, além da injustiça percebida, aspectos personalísticos, uma vez que variáveis de personalidade moderaram a relação entre justiça e comportamentos retaliativos. Os resultados desse estudo demonstram a importância da perspectiva interacional para explicar a retaliação no ambiente de trabalho, reforçando o risco em se enquadrar os modelos comportamentais desse fenômeno apenas em variáveis situacionais ou disposicionais, não incluindo a interação entre elas (MENDONÇA, 2003, MENDONÇA; TAMAYO, 2004).

Em relação à importância dos estudos sobre Julgamento de Retaliação Organizacional, a revisão de literatura qualitativa evidencia que todos os artigos, nacionais e internacionais, buscaram explicitar os resultados da retaliação para o próprio do líder e/ou colaborador, estejam estes indivíduos direta ou indiretamente relacionados aos objetivos dos estudos. No que diz respeito aos consequentes da

qualidade da retaliação, somente um artigo propôs hipóteses considerando a agressão como resultado da retaliação; conforme apresentado nos Quadros 5 e 6.

#### QUADRO 5: JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (NACIONAIS)

Pesquisas nacionais (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Perda de sentido do trabalho	-	2016	RODRIGUES; BARRICHELL O; MORIN
2	Individual	Justiça Interacional Traição Desejo de vingança	-	2013	ANDRADE; BALASSIANO; BRANDÃO

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

#### QUADRO 6: JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (INTERNACIONAIS)

Pesquisas internac. (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Supervisão abusiva	Agressão	2014	LIAN et al.
2	Individual	<i>Burnout</i>	-	2014	MAMIDENNA; VISWANATH AM

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

Já em relação à importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos da Justiça Organizacional, partindo da dimensão interacional, e do Julgamento de Retaliação Organizacional; juntos, a revisão de literatura evidencia que não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos.

Além disso, a importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos da liderança, partindo da Teoria das Trocas Líder-Seguidor, e do Julgamento de Retaliação Organizacional; juntos, a revisão de literatura evidencia que também não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos. Sendo assim, elucidam-se mais duas hipóteses desta pesquisa:

*H2: A Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.*

*H3: A qualidade da Relação Líder-Seguidor está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.*

## **2.4**

### **Identificação Organizacional: do que se trata?**

O campo de estudos sobre Identificação Organizacional emerge na área da Administração na década de 1980, preocupando-se em abranger a extensão pela qual os indivíduos se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem, em sua identidade, a identidade organizacional (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, ASHFORTH; MAEL, 1989, ALBERT; WHETTEN, 1985). Em outras palavras, o interesse está em como ocorre a mediação entre a ‘identidade social’ e a ‘identidade organizacional’, mediante a Identificação Organizacional. Esse interesse se baseia em duas premissas correlatas. A primeira é que para entender o fenômeno de Identificação Organizacional, deve-se entender como as experiências e comportamentos do indivíduo são influenciados pela sua identidade social, isto é, pelos efeitos da categorização, que levará o sujeito a segmentar o ambiente social em seu e outros grupos (TAJFEL, 1981). Segundo Tajfel (1981), como os sujeitos tendem a classificar a si e aos outros a partir de categorias sociais comuns, tais como membros de uma organização, sexo, raça, etnia, religião e ocupação (TAJFEL; TURNER, 1986), a classificação social acaba por agrupar e ordenar o ambiente social, além de possibilitar a auto definição (autoconceito) do sujeito na sociedade. Neste sentido, é importante ressaltar que o termo é frequentemente associado à Teoria da Identidade Social e à Teoria da Categorização Social (TAJFEL; TURNER, 2001, TURNER, 1982, 1985, TAJFEL, 1978). Ambas as teorias parecem ter influenciado grande parte dos estudos sobre Identificação Organizacional, contribuindo para o entendimento das bases psicológicas dos processos de classificação adotados pelos indivíduos. A segunda premissa é que a forma que a identidade social do sujeito vai assumir se realiza apenas através da participação em sistemas simbólicos da identidade organizacional, isto é, pelos efeitos da atribuição, por parte do sujeito, de um

conjunto de categorias centrais, distintivas e duradouras à organização a qual pertence. Sendo assim, uma identidade organizacional é considerada relevante quando estabelece similaridades e diferenças em relação às outras organizações.

Partindo dessas premissas, então, Identificação Organizacional pode ser entendida e definida de várias formas nos estudos organizacionais. A maior parte das definições tendem a seguir a Teoria da Identidade Social e a Teoria da Categorização Social, definindo Identificação Organizacional como a percepção de unicidade em termos de pertencimento a um grupo (ou categoria social); ou, ainda, como autoconceito, quando o conceito do sujeito sobre si próprio contém os mesmos atributos daqueles da identidade organizacional percebida. Corroborando essas perspectivas, Tajfel (1982) argumenta que, para alcançar o estágio de Identificação Organizacional, fazem-se necessários dois componentes - e um terceiro frequentemente associado a estes, a saber: a) componente cognitivo, no sentido de sentimento de pertencimento, e b) componente afetivo, no sentido de que este sentimento está relacionado ao fato de pertencer a um determinado grupo. O terceiro componente consiste na conotação valorativa do grupo, isto é, na forma como a organização é valorizada pelos 'de fora', c) componente valorativo.

Mais especificamente, o componente cognitivo, base do fenômeno de Identificação Organizacional, compreende a identidade organizacional, desde que percebida como uma categoria social distinta, capaz de estabelecer, com clareza, similaridades e diferenças em relação a outras organizações; podendo produzir uma redução ou aumento da incerteza subjetiva do sujeito, na medida em que pode gerar sentimentos de pertencimento ou não pertencimento (PRATT, 2000). Incorporado ao primeiro, o componente afetivo compreende os sentimentos dos sujeitos frente ao pertencimento ou ao não pertencimento a um determinado grupo ou categoria social, pela sua comparação com outros, demonstrando-se similaridades; podendo tender o sujeito a manter-se vinculado a grupos que afetem positivamente sua auto definição e, ao contrário, desligar-se daqueles cujas características propiciam auto definição negativa. Já o componente valorativo, por sua vez, compreende a forma como os sujeitos 'de dentro' de um determinado grupo ou categoria social acreditam que este é valorizado pelos demais, os 'de fora'; correspondendo à imagem externa construída. Dessa forma, a percepção do sujeito sobre seu grupo pode influenciar a adoção de comportamentos geradores de uma percepção positiva ou negativa. Nesse sentido, entende-se que o sujeito tende a compartilhar valores,

crenças, normas e regras de grupos tidos como prestigiosos pelos demais, afetando positivamente sua auto definição e, ao contrário, tende a negá-los em caso de desprestígio e auto definição negativa (CONROY *et al.*, 2017, GALVIN; LANGE; ASHFORTH, 2015, PETRIGLIER, 2014, ASHFORTH, 2001, ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008, ASHFORTH; MAEL, 1989, BREWER; GARDNER, 2004, CORLEY; GIOIA, 2004, DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, GIOIA; SHULTZ; CORLEY, 2000, HOGG; ABRAMS, 1988, HOGG; TERRY, 2000, PRATT; FOREMAN, 2000, READE, 2001, SILVA, 2002, TAJFEL, 1981, 1982, TURNER *et al.*, 1987).

Embora todos os componentes sejam inter-relacionados, o componente cognitivo parece dar início ao fenômeno de identificação do sujeito com um determinado grupo, uma vez que os outros componentes somente entrariam em jogo a partir do sentimento de pertencimento, não havendo, todavia, relação de causalidade entre eles (KOERNER, 2014, VAN DICK, 2001).

Em relação à importância dos estudos sobre Identificação Organizacional, a revisão de literatura qualitativa evidencia que a maioria dos artigos nacionais buscou explicitar os resultados dessa identificação para o próprio do líder e/ou colaborador, estejam estes indivíduos direta ou indiretamente relacionados aos objetivos dos estudos. Dentre os estudos internacionais, de forma análoga, a maioria dos artigos buscou explicitar os resultados individuais. No que diz respeito aos consequentes da identificação dos colaboradores com as organizações as quais pertencem, a maioria dos artigos propôs hipóteses considerando os seguintes resultados: cidadania organizacional (2) e intenção de rotatividade (2); conforme apresentado nos Quadros 7 e 8.

#### QUADRO 7: IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (NACIONAIS)

Pesquisas nacionais (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	Alinhamento de valores	Cidadania organizacional Intenção de rotatividade	2017	CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU
2	Individual	-	-	2013	SANTOS; VIEIRA; GARCIA

3	Grupal	-	Resistência à mudança	2014	MARRA, A.; FONSECA, J.; MARQUES
---	--------	---	-----------------------	------	---------------------------------------

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

### QUADRO 8: IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL – ANTECEDENTES E CONSEQUENTES (INTERNACIONAIS)

Pesquisas internac. (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Individual	-	Valor de voz no ambiente de trabalho	2017	BURRIS; ROCKMANN; KIMMONS
2	Individual	-	-	2017	CONROY; BECKER; MENGES
3	Individual	Prestígio Respeito	Superação Ajuda interpessoal Lealdade	2017	FAROOQ; RUPP; FAROOQ
4	Individual	-	-	2017	LIN; LAW; ZHOU ZHU;
5	Individual	Prestígio	-	2017	TATACHARI; CHATTOPADHYAY
6	Individual	-	-	2016	TAVARES; KNIPPENBERG; DICK
7	Individual	Auto sacrifício	Assunção de controle Comportamentos afiliativos	2016	LI; ZHANG; TIAN
8	Individual	-	Relação empregado com <i>stakeholders</i>	2015	KORSCHUN
9	Individual	Benevolência organizacional Integridade organizacional	Cidadania organizacional	2014	LIN; LEUNG
10	Individual	Capacidade de visão periférica Necessidade de visão periférica Liderança	-	2013	ANAND; PRASAD; SINHA; PRAKHYA
11	Individual	Permanência organizacional Prestígio	Comprometimento afetivo Continuação do comprometimento Intenção de rotatividade	2013	BOROS; CURSEU
12	Individual	Violação do contrato psicológico	-	2013	EPITROPAKI

13	Individual	Confiança no líder Confiança nos pares	-	2013	SCHAUBR OECK; PENG; HANNAH
14	Grupal	-	-	2014	VRIES; WALTER; VEGT; ESSENS
15	Grupal	Afetos positivos Reputação ocupacional	Cidadania organizacional Intenção de rotatividade	2013	ASHFORT H; JOSHI; ANAND; O'LEARY- KELLY
16	Organizacional	-	Suporte organizacional	2016	ZAVYALO VA; PFARRER; REGER; HUBBARD
17	Organizacional	Confirmação identitária Conversão identitária	-	2014	BESHAROV
<b>Pesq. internac. (teses e disser.)</b>	<b>Nível de análise dos resultados</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>Consequentes (resultados)</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
1	Individual	-	Expressão de opinião	2016	MAKENS

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

Já em relação à importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos da Justiça Organizacional, partindo da dimensão interacional, e da Identificação Organizacional; juntos, a revisão de literatura evidencia que também não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos.

Além disso, a importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos do Julgamento de Retaliação Organizacional e da Identificação Organizacional; juntos, a revisão de literatura evidencia que também não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos. Sendo assim, elucida-se a quarta hipótese desta pesquisa:

**H4:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional: quando a Identificação Organizacional for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Organizacional for baixa, a*

*Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

#### **2.4.1**

##### **Do que não se trata**

Nesse sentido, faz-se importante ressaltar uma possível confusão entre os conceitos de Identificação Organizacional e Comprometimento Organizacional. Segundo Ashforth, Harrison e Corley (2008), Identificação Organizacional pode ser definida como a união percebida do *self* do indivíduo com a organização, implicando a descrição do vínculo do indivíduo com a organização em termos de autoconceito, necessariamente. Contrapondo-se a esta definição, Comprometimento Organizacional pode ser definido como uma atitude necessariamente positiva em relação à organização. Sendo assim, o *self* do indivíduo comprometido e a organização permanecem como entidades separadas, desunidas. Em suma, os autores argumentam que Comprometimento Organizacional está associado a variáveis atitudinais, como satisfação no trabalho ("*quão satisfeito estou com minha organização*"); enquanto Identificação Organizacional está relacionada às variáveis que sugerem atratividade, como objetivos compartilhados com a organização ("*como me percebo em relação à minha organização*") (PRATT, 1998).

#### **2.4.2**

##### **As múltiplas possibilidades identificatórias**

Durante anos, muitos estudos organizacionais não entenderam o conceito de identidade – e, portanto, de identificação – como dinâmico, mas de forma dualista ou dicotômica, isto é, como um processo individual ou social (TRIANDIS, 1989), independente ou interdependente (TAJFEL; TURNER, 1986). Nesses estudos, identidades individuais e independentes, por exemplo, focalizavam os atributos idiossincráticos dos indivíduos, suas características comportamentais peculiares. De forma análoga, identidades sociais e interdependentes focalizavam as conexões dos indivíduos em relação aos outros, por meio de associações compartilhadas, como categorias sociais comuns, tais como membros de uma organização, sexo,

raça, etnia, religião e ocupação. Todavia, estudos mais recentes destacam que apreender identificação desta forma acaba por reduzir a complexidade do fenômeno da Identificação Organizacional, uma vez que indivíduos são capazes de se definir em termos de múltiplas identificações, sejam estas individuais ou sociais. Particularmente em organizações com sistemas complexos e distintos, um indivíduo pode ser, simultaneamente, membro de um grupo de trabalho, de departamento, de projeto, de almoço e de futebol, cada grupo tendo sua própria identidade, mais ou menos distinta das demais (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008, TAJFEL; TURNER, 1986), por exemplo. Outros estudos, ainda, destacam a importância de apreender o fenômeno da Identificação Organizacional a partir de outras possibilidades, por exemplo: a) desidentificação e b) identificação ambivalente.

#### **2.4.2.1 Desidentificação**

Segundo Elsbach e Bhattacharya (2001), a desidentificação ocorre, a rigor, quando um indivíduo define a si próprio como não tendo os mesmos atributos da organização que pertence. Sendo assim, enquanto a alta identificação seria uma vinculação positiva do indivíduo, a desidentificação seria uma desvinculação negativa em relação à organização (KREINER; ASHFORTH, 2004).

Em relação à importância dos estudos sobre Desidentificação, a revisão de literatura evidencia que a única produção encontrada é um artigo internacional, cuja busca explicitou os resultados da desidentificação para o grupo de colaboradores. No que diz respeito aos consequentes dessa desidentificação dos colaboradores com as organizações as quais pertencem, este artigo propôs hipóteses considerando os seguintes resultados: Cidadania organizacional, estresse e intenção de rotatividade (ASHFORTH; JOSHI; ANAND; O'LEARY-KELLY, 2013).

Já em relação à importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos da Justiça Organizacional, partindo da dimensão interacional, e da Desidentificação; juntos, a revisão de literatura evidencia que não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos.

Além disso, a importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos do Julgamento de Retaliação Organizacional e da Desidentificação; juntos, a revisão de literatura evidencia que não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos. Sendo assim, elucida-se a quinta hipótese desta pesquisa:

*H5: A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação: quando a Desidentificação for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Desidentificação for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

#### **2.4.2.2 Identificação Ambivalente**

Segundo Elsbach e Bhattacharya (2001), a possibilidade de Identificação Ambivalente se dá a partir da alta identificação e da desidentificação do indivíduo com diferentes aspectos organizacionais, simultaneamente.

Em relação à importância dos estudos sobre Identificação Ambivalente, a revisão de literatura evidencia que as duas únicas produções encontradas são artigos internacionais, cujas buscas explicitaram os resultados da ambivalência para o grupo de colaboradores. No que diz respeito aos consequentes dessa ambivalência dos colaboradores com as organizações as quais pertencem, estes artigos propuseram hipóteses considerando os seguintes resultados: *Burnout*, estresse, intenção de rotatividade e pertencimento ao grupo; conforme apresentado no Quadro 9.

**QUADRO 9: IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE – ANTECEDENTES E  
CONSEQUENTES (INTERNACIONAIS)**

Pesquisas internac. (artigos)	Nível de análise dos resultados	Antecedentes	Consequentes (resultados)	Ano	Autores
1	Grupal	-	Pertencimento ao grupo	2014	UZ; KEMMELM EIER
2	Grupal	Conflito de papéis	<i>Burnout</i> Estresse Intenção de rotatividade	2013	ASHFORTH; JOSHI; ANAND; O'LEARY- KELLY

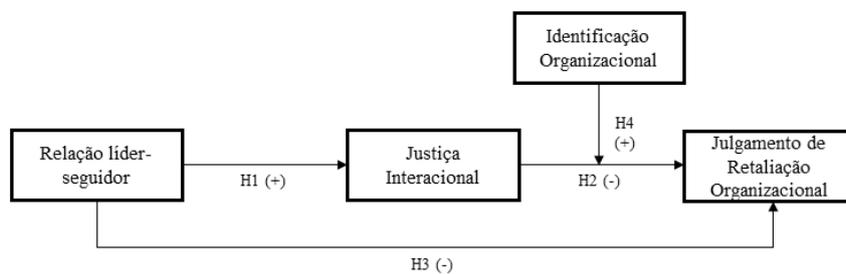
Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

Já em relação à importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos da Justiça Organizacional, partindo da dimensão interacional, e da Identificação Ambivalente; juntos, a revisão de evidencia que não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos.

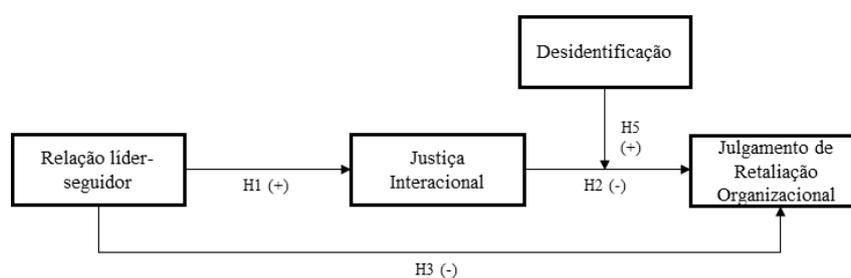
Além disso, a importância dos estudos sobre a interação dos fenômenos do Julgamento de Retaliação Organizacional e da Identificação Ambivalente; juntos, a revisão de literatura evidencia que não foram identificados artigos nem teses/ dissertações associados às temáticas publicados nos últimos 5 anos. Sendo assim, elucidada-se a última hipótese desta pesquisa:

***H6: A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente: quando a Identificação Ambivalente for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Ambivalente for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.***

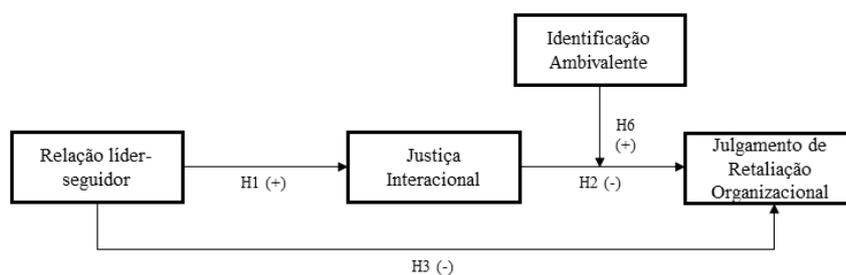
A partir das hipóteses elaboradas, apresentam-se os seguintes modelos, como objetos de estudo desta pesquisa:



Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.



Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.



Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

A partir dos modelos propostos, as seguintes hipóteses serão alvo de investigação:

**H1:** *A qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional.*

**H2:** *A Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.*

**H3:** *A qualidade da Relação Líder-Seguidor está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.*

**H4:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional: quando a Identificação Organizacional for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Organizacional for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

**H5:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação: quando a Desidentificação for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Desidentificação for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

**H6:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente: quando a Identificação Ambivalente for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Ambivalente for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

### 3 Metodologia

Esta seção pretende informar as diversas decisões acerca da forma como esta pesquisa foi realizada, estando dividida em cinco subseções que informam os seguintes procedimentos metodológicos, respectivamente: tipo de pesquisa, universo de pesquisa, coleta de dados, medidas e instrumentos, procedimentos de tratamento dos dados coletados, e, ainda, as possíveis limitações que as decisões sobre como realizar esta pesquisa podem ter imposto aos resultados obtidos. Para tal, o Quadro 10 sumariza os objetivos, hipóteses e perguntas do questionário desta pesquisa.

#### QUADRO 10: OBJETIVOS, HIPÓTESES E PERGUNTAS

**Objetivo geral:** investigar a influência das relações entre líderes e liderados sobre a percepção de Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional; bem como o papel da Identificação Organizacional, da Desidentificação e da Identificação Ambivalente como mecanismos moderadores desta dimensão perceptiva e de julgamentos sobre comportamentos retaliativos.

Objetivos Específicos	Hipóteses	Perguntas do questionário
1. Investigar a associação entre a Relação Líder-Seguidor e a Justiça Interacional.	<b>Hipótese 1</b>	De 1 a 7 De 19 a 27
2. Investigar a associação entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional.	<b>Hipótese 2</b>	De 19 a 27 De 62 a 76
3. Investigar a associação entre a Relação Líder-Seguidor e o Julgamento de Retaliação Organizacional.	<b>Hipótese 3</b>	De 1 a 7 De 62 a 76
4. Verificar se a Identificação Organizacional é um mecanismo moderador capaz de explicar como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional.	<b>Hipótese 4</b>	De 44 a 49 De 19 a 27 De 62 a 76
5. Verificar se a Desidentificação é um mecanismo moderador capaz de explicar como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional.	<b>Hipótese 5</b>	De 50 a 55 De 19 a 27 De 62 a 76
6. Verificar se a Identificação Ambivalente é um mecanismo moderador capaz de explicar como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional.	<b>Hipótese 6</b>	De 56 a 61 De 19 a 27 De 62 a 76

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa proposta caracteriza-se por ser um estudo inferencial quantitativo, tendo em vista que foi conduzida por meio de um levantamento (*survey*), utilizando-se um questionário estruturado. A abordagem quantitativa tem como objetivo a coleta sistemática de dados de uma determinada população ou amostra, transformando opiniões e informações em dados que auxiliam na descrição do fenômeno (CRESWELL, 2010, LAKATOS; MARCONI, 2003). A partir da coleta de dados, fez-se possível obter conclusões sobre as populações das quais as amostras foram retiradas (BLACK, 2012).

### 3.2 Universo e Amostras

A pesquisa foi realizada em duas organizações, tendo suas amostras compostas por colaboradores de ambas, separadamente. A primeira, denominada Empresa 1, trata-se de uma organização privada do setor de comércio de produtos médicos e hospitalares. Já a segunda, denominada Empresa 2, trata-se de uma organização pública do setor de saúde. A escolha por realizar a pesquisa em duas organizações se deu, primeiramente, devido à oportunidade de realiza-la, proporcionando um número maior de indivíduos participantes, o que corrobora com o cumprimento da abordagem metodológica e da técnica estatística propostas nesta pesquisa. Em segundo lugar, a escolha também se deu devido à possibilidade de realizar análises quanti-comparativas entre as organizações, cujos setores de mercado e modelos de gestão diferem consideravelmente entre si. Sendo assim, a escolha por realizar a pesquisa em duas organizações parece oportuna à análise dos fenômenos expostos. Em relação à seleção das organizações, consideraram-se os seguintes aspectos:

- A escolha da Empresa 1 se deu devido às atuais mudanças que as organizações familiares vêm enfrentando para se profissionalizarem, no sentido de alcançarem eficiência e manterem-se no mercado ao longo do tempo, sem preterirem os próprios interesses de crescimento e os interesses das relações

familiares imbricadas em suas existências. De acordo com Bernhoeft (1989), tal profissionalização vem provocando mudanças na estrutura formal e informal dessas organizações, que passam a assumir contornos não familiares, necessitando de uma gestão de processos que garanta o legado de sua história, sua eficiência e, ainda, justifique sua existência perante a família.

Parte-se do pressuposto, então, que existem, nessa organização, conflitos na gestão de processos orientados por interesses que, em alguns momentos, colocam-se em posições antagônicas. De um lado, encontra-se o corpo de analistas e especialistas, bem como de auxiliares e assistentes, estagiários e jovens aprendizes; composto por profissionais de diversas áreas, tanto da família quanto fora dela, responsáveis por executarem atividades que envolvem a dimensão administrativa no uso de recursos. Por outro lado, encontra-se o corpo de diretores e gerentes, também composto por profissionais tanto da família quanto fora dela, responsáveis por tomarem decisões que envolvem tanto essa dimensão quanto a dimensão lideracional, uma vez que também são responsáveis pelos processos de adesão de todos os colaboradores às políticas de controle e direcionamento das atividades diárias; e pela legitimidade do seu papel diante os mesmos, dada a necessidade de resposta em situações de conflito dos interesses da empresa com os familiares.

Dessa forma, a gestão de processos convive na tensão entre essas duas dimensões, pois não abandona o compromisso da profissionalização da empresa com a superação dessas situações e, ainda, tem que lidar com valores organizacionais vinculados ao sobrenome da família e de seu fundador, característica dos processos de gestão familiar; o que indica que a atuação das lideranças, nessa organização, enfrenta desafios adicionais, se comparadas a outras organizações.

Portanto, considerando a necessidade de profissionalização dos processos das organizações familiares; e a relevância da relação entre líderes e liderados no tratamento dos conflitos derivados da profissionalização de uma empresa familiar, a Empresa 1 foi selecionada para composição do corpus desta pesquisa.

- A escolha da Empresa 2 se deu devido às atuais e significativas mudanças que as organizações do Sistema Único de Saúde (SUS) – e o assistencialismo em saúde brasileiro, especificamente, vem enfrentando para se profissionalizarem, no sentido de alcançarem eficiência com racionalização dos gastos, sem preterir os interesses comuns da sociedade. Nesse sentido, cabe ressaltar que, desde sua criação, o SUS tornou a universalidade da assistência um dos princípios fundamentais do sistema de saúde brasileiro, juntamente com os princípios de equidade e de integralidade do Governo, incumbido da regulamentação, fiscalização e controle desse sistema.

De acordo com Matos (2001), tal profissionalização vem provocando mudanças na estrutura formal e informal dessas organizações, que passam a assumir contornos empresariais, necessitando de uma gestão profissional que garanta sua eficiência e justifique sua existência perante a sociedade.

Parte-se do pressuposto, então, que existem, nessa organização, conflitos no processo de gestão orientados por interesses que, em alguns momentos, colocam-se em posições antagônicas. De um lado, encontra-se o corpo de analistas, tecnologistas e especialistas, bem como de técnicos e assistentes; composto por diversos profissionais da área da saúde, responsáveis por executarem, simultaneamente, atividades que envolvem as dimensões assistencial (de saúde) e administrativa no uso de recursos. Todavia, esses colaboradores tendem a orientar-se pela lógica de sua formação profissional, sendo detentores de poder tanto em função de seus conhecimentos específicos, como pelo contexto de urgência e risco de um hospital público. Por outro lado, encontra-se o corpo de gestores, que, quando deslocados do cotidiano médico, tomam decisões que também envolvem essas dimensões e, ainda, a dimensão lideracional, uma vez que também são responsáveis pelos processos de adesão dos colaboradores às políticas de controle e direcionamento das atividades diárias; e pela legitimidade do seu papel diante os mesmos, dada a necessidade de pronta resposta em situações limite que envolvem a preservação da vida.

Dessa forma, a profissionalização dos processos de gestão hospitalar convive na tensão entre essas três dimensões, pois não abandona o compromisso da saúde com a superação dessas situações e, ainda, tem que lidar com a racionalização característica dos processos de gestão; o que indica que a atuação

das lideranças, nessa organização, enfrenta desafios adicionais, se comparadas a outras organizações.

Portanto, considerando a importância epidemiológica do câncer, no Brasil, a necessidade de profissionalização dos processos gerenciais das organizações públicas de saúde; e a relevância da relação entre líderes e liderados no tratamento dos conflitos derivados da empresarização de um hospital público, a Empresa 2 foi selecionada para composição do corpus desta pesquisa.

Sendo assim, a escolha por realizar a pesquisa nas duas organizações em questão também parece oportuna à análise. Em relação às organizações, propriamente ditas, consideraram-se os seguintes quadros amostrais:

- A Empresa 1 possui 130 colaboradores, todos contratados por meio de processos privados de seleção interno e externo. Não obstante, cabe ressaltar que estagiários e jovens aprendizes também compõe sua amostra, ainda que em minoria. Esta organização caracteriza-se por ser uma distribuidora especializada em produtos para saúde e bem-estar, possuindo estrutura de atendimento aos setores governamental, hospitalar e varejista. A pesquisa foi realizada nas cinco unidades que constituem a estrutura formal desta organização, localizadas no Estado de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, além do Complexo de Logística e Distribuição, no Estado do Espírito Santo. Esta organização é uma das maiores distribuidoras deste setor, sendo responsável pela maior variedade de oferta de produtos para a área de saúde, diabetes e hipertensão.

Dessa forma, o quadro amostral desta organização envolve o conjunto de colaboradores de todas as áreas, sendo composto por 100 indivíduos de diversos níveis hierárquico-profissionais, que fazem parte de equipes de trabalho, sejam como líderes ou como liderados. Sendo assim, apesar da escolha desta organização para realização da pesquisa, o processo de amostragem privilegiou a amostra do tipo não probabilística, por conveniência, pois não seria relevante para o alcance dos objetivos desta pesquisa saber a probabilidade de cada indivíduo ser selecionado para participar e, portanto, compor o quadro amostral da pesquisa.

- A Empresa 2 possui 89 colaboradores, todos contratados por meio de processos públicos de seleção (concurso público). Não obstante, cabe ressaltar que estagiários e bolsistas também compõe sua amostra, ainda que em minoria. Esta organização caracteriza-se por ser um órgão auxiliar do Ministério da Saúde no desenvolvimento e coordenação de ações nacionais integradas em assistência, ensino, pesquisa, prevenção e controle do câncer, no Brasil, sendo referência nacional e internacional na elaboração de políticas públicas, nesta área. Sendo assim, suas ações compreendem a assistência médico-hospitalar, prestada direta e gratuitamente aos pacientes com câncer, como parte dos serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde; formação de profissionais, desenvolvimento de pesquisas e geração de informação epidemiológica.

Dentre os quatro hospitais que constituem a estrutura formal desta organização, localizada integralmente no Estado do Rio de Janeiro, a pesquisa foi realizada naquele considerado sua maior unidade hospitalar, sendo responsável pela prestação de assistência médico-hospitalar aos pacientes com câncer, ensino e pesquisa oncológica. Especificamente, a pesquisa foi realizada nos Serviços de Hemoterapia e de Patologia Clínica deste hospital.

O Serviço de Hemoterapia está subordinado à Direção Geral desta organização e pareado à Coordenação de Assistência de todos os hospitais da estrutura, sendo responsável pela manutenção hemoterápica de todos os quatro hospitais. Por este serviço, entende-se o planejamento, execução, avaliação e gestão das atividades de coleta, processamento e testagem do sangue dos doadores; interligando e administrando todas as etapas do processo de doação de sangue e transfusão de hemocomponentes. Sendo assim, todos os pacientes com câncer que buscam tratamento nesta organização, quando submetidos à necessidade de transfusão sanguínea, recebem sangue provindo da prestação deste serviço.

O Serviço de Patologia Clínica também está subordinado à Direção Geral desta organização e pareado à Coordenação de Assistência de três hospitais da estrutura, uma vez que somente estes têm atividades cirúrgicas que requerem um serviço de patologia. Sendo assim, este serviço é responsável pelo diagnóstico e acompanhamento clínico dos três hospitais. Por este serviço, entende-se a coleta e processamento de amostras para exames laboratoriais, hematológicos, microbiológicos, sorológicos e bioquímicos; interligando e

administrando todas as etapas do processo de diagnóstico de doenças infecciosas. Sendo assim, todos os pacientes com câncer que buscam tratamento nesta organização têm diagnóstico provindo da prestação deste serviço.

Dessa forma, o quadro amostral desta organização envolve o conjunto de colaboradores dos Serviços de Hemoterapia e Patologia Clínica, sendo composto por 58 indivíduos de diversos níveis hierárquico-profissionais, que fazem parte de equipes de trabalho, sejam como líderes ou como liderados. Sendo assim, apesar da escolha deste hospital e serviços para realização da pesquisa, o processo de amostragem também privilegiou a amostra do tipo não probabilística.

### 3.3

#### Coleta de dados

- Na Empresa 1, a coleta de dados ocorreu durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2017 junto às equipes alocadas nas duas unidades do Estado do Rio de Janeiro, através de questionários impressos. Nas demais unidades, a coleta se deu remotamente junto às equipes locais, através de questionários online disponibilizados via software *Qualtrics*. Antes da disponibilização dos questionários impressos e envio do link de acesso aos questionários online, foram enviados um e-mail de sensibilização para todos os colaboradores e dois e-mails para grupos de colaboradores específicos. Em paralelo, algumas pessoas foram solicitadas a contribuir para o engajamento no que diz respeito à participação na pesquisa. Além disso, essas pessoas também contribuíram como pontos-focais de resolução de pequenas dúvidas quanto ao questionário da pesquisa. Os questionários impressos foram disponibilizados para todos os colaboradores das unidades do Rio de Janeiro. Já os questionários online foram disponibilizados para todos os colaboradores das unidades dos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo e Representantes alocados em diversos Estados do país.

No caso dos questionários impressos, o procedimento de coleta de dados se deu através do compartilhamento de algumas informações sobre a pesquisa, seguido da disponibilização dos questionários. Essas informações se referiam ao propósito da pesquisa, procedimentos, benefícios, riscos, confidencialidade,

bases da participação e garantia de esclarecimentos. Sendo assim, aguardou-se duas horas para que o colaborador pudesse ler o questionário e decidir sobre sua participação na pesquisa. Caso o participante decidisse participar, este deveria preencher o questionário e, em seguida, depositá-lo em uma urna localizada próxima à sua estação de trabalho, dentro da própria organização. Depois do tempo proposto (cerca de três horas), a urna era recolhida, sendo disponibilizada novamente no próximo dia de coleta de dados, somente. No caso dos questionários online, o procedimento de coleta se deu através do envio do link de acesso e compartilhamento de algumas informações sobre a pesquisa no próprio corpo do questionário, antes do início das perguntas.

Do total de 130 colaboradores nesta organização, 100 (76,92%) completaram o questionário integralmente, tendo sido possível utilizar os dados desses questionários para o desenvolvimento das análises da pesquisa, sistematicamente. A participação na pesquisa foi voluntária, anônima e confidencial.

- Na Empresa 2, a coleta de dados ocorreu durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2018 junto às equipes alocadas no hospital, especificamente, nos Serviços de Hemoterapia e Patologia Clínica, através de questionários impressos. Antes da disponibilização dos questionários, foram realizadas apresentações da pesquisa para todos os colaboradores desses serviços. Em paralelo, algumas pessoas também foram solicitadas a contribuir para o engajamento no que diz respeito à participação na pesquisa. Além disso, essas pessoas também contribuíram como pontos-focais de resolução de pequenas dúvidas quanto ao questionário da pesquisa. Os questionários impressos foram disponibilizados para todos os 89 colaboradores desses serviços.

O procedimento de coleta de dados se deu através do compartilhamento de algumas informações sobre a pesquisa, através das apresentações, seguido da disponibilização dos questionários. Essas informações se referiam ao propósito da pesquisa, procedimentos, benefícios, riscos, confidencialidade, bases da participação e garantia de esclarecimentos. Caso o participante decidisse participar, este deveria preencher o questionário, as duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, em seguida, depositá-los em duas urnas localizadas próximas a sua estação de trabalho, dentro do próprio

serviço que atua. Depois do prazo proposto para finalização da coleta de dados, as urnas foram recolhidas, não sendo mais disponibilizadas.

Do total de 89 colaboradores nesta organização, 58 (65,17%) completaram o questionário integralmente, tendo sido possível utilizar os dados desses questionários para o desenvolvimento das análises da pesquisa, sistematicamente. A participação na pesquisa também foi voluntária, anônima e confidencial.

**TABELA 1: COLETA DE DADOS – EMPRESAS 1 E 2**

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>
Total de colaboradores	130	89
Total de participantes	109 (83,85%)	61 (68,54%)
<b>Total de questionários completos</b>	<b>100 (76,92%)</b>	<b>58 (65,17%)</b>
Total de questionários incompletos	9	3

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

### 3.4 Medidas e Instrumentos

Para a mensuração dos construtos da pesquisa, com base nos modelos propostos, buscou-se construir o questionário utilizando-se escalas adotadas em estudos similares identificados na literatura, que compõem o referencial teórico desta pesquisa. Cabe ressaltar, todavia, que algumas escalas já possuem versões validadas em português, mas, para certas medidas, foi necessário validar a escala original. Além disso, resalta-se que algumas escalas foram adaptadas para atender adequadamente às necessidades desta pesquisa. Sendo assim, o questionário foi composto por 85 questões, sendo 9 relacionadas a dados demográficos e as demais conforme detalhamento das escalas abaixo.

#### 3.4.1 Dados demográficos

Itens com categorias prescritas foram utilizados para classificar os dados demográficos dos participantes da pesquisa. Esses itens incluem as seguintes variáveis: sexo (2 categorias: feminino e masculino), idade, cor da pele (5 categorias: amarela, branca, indígena, parda e preta), nacionalidade, naturalidade,

liderança direta (2 categorias: sim e não), cargo (5 categorias: Diretor ou Gerente/ Gestor, Analista ou Especialista/ Analista, Tecnologista ou Especialista, Auxiliar ou Assistente/ Técnico ou Assistente, Estagiário ou Jovem Aprendiz/ Terceirizado ou Auxiliar, Representante/ Estagiário ou Bolsista), tempo de relação de trabalho com a empresa e tempo de experiência total.

Para minimizar variações sistemáticas não relacionadas às variáveis de interesse e, assim, fortalecer a validação interna desta pesquisa, os dados demográficos dos participantes foram incluídos como variáveis de controle (KOCH; MCGRATH, 1996).

### 3.4.2 Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII)

Escala desenvolvida por Graen *et al.* (1982), em inglês, e validada para a língua portuguesa por Gaspar (2005). A escala tem o objetivo de avaliar a qualidade da relação entre líderes e liderados, sendo composta por 7 itens mensurados por uma escala Likert 5-pontos. Dentre os itens, estão: “*Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?*”, “*Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?*” e “*Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?*”.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach (consistência interna) desta medida é 0,85, revelando que a medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam a relação com a chefia próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson (grau de associação entre os itens) oscila entre 0,50 e 0,73, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão (dispersão dos dados em torno de média amostral) oscila entre 0,82 e 1,21, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada por Gaspar (2005), explicando sua recomendação pela literatura, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas (heterogeneidade dos dados), sobretudo ao primeiro item: “*1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?*”.

- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,95, revelando que a medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam a relação com a chefia próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila entre 0,74 e 0,87, revelando que as correlações entre os itens são fortes, positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 1,11 e 1,44, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao primeiro item: “1. *Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?*”.

### 3.4.3 Justiça Distributiva, Procedimental, Interacional (Interpessoal e Informacional)

Escalas validadas por Colquitt (2001), em inglês, a partir da união de alguns itens de medidas elaboradas anteriormente por Bies e Moag (1986), Leventhal (1976), Shapiro *et al.* (1994) e Thibaut e Walker (1975). Em português, as escalas foram validadas por Assmar *et al.* (2002). Os itens de todas as escalas foram mensurados por escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = Nunca e 5 = Sempre. A escala de Justiça Distributiva tem o objetivo de avaliar a distribuição das recompensas pelo trabalho realizado, sendo composta por 4 itens. A escala de Justiça Procedimental tem o objetivo de avaliar os procedimentos adotados para determinar as distribuições, sendo composta por 7 itens. As escalas de Justiça Interpessoal e Justiça Informacional tem o objetivo de avaliar a pessoa responsável (líder) por implementar tais procedimentos, versando sobre o tratamento provido aos indivíduos afetados pelas decisões distributivas e procedimentos; e sobre o fornecimento de informações e a explicação das decisões tomadas, sendo compostas por 4 e 5 itens, respectivamente.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach da medida de Justiça Distributiva é 0,92, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam as compensações recebidas pelo trabalho realizado (resultados do trabalho) próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila entre 0,78 e 0,84, revelando que as correlações entre os itens são fortes, positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,83

e 0,98, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada por Assmar *et al.* (2002), explicando sua recomendação pela literatura.

Para a medida de Justiça Procedimental, o Alfa de Cronbach é 0,85, revelando que esta medida também é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam os meios usados para alcançar os resultados pretendidos próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila entre 0,50 e 0,72, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,69 e 1,06, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao décimo sétimo item: “17. *As normas e procedimentos da empresa permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?*”.

O Alfa de Cronbach da medida de Justiça Interpessoal é 0,18, revelando que esta medida tem uma baixa consistência interna, podendo ser instável, sobretudo devido ao vigésimo segundo item: “22. *Não faz comentários inadequados sobre você?*”. A Correlação de Pearson oscila entre -0,08 e 0,43, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo desse com os demais, são fracas ou desprezíveis, não contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,39 e 1,75, o que também revela as más qualidades métricas da escala, sobretudo com a alta discordância dos participantes nas respostas dadas a esse item. Se esse item fosse excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,78, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,62 e 0,67 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,39 e 0,64. Sugere-se, então, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

Por fim, para a medida de Justiça Informacional, o Alfa de Cronbach é 0,84, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam o fornecimento de informações e a explicação/ justificativa para as decisões dadas pelos seus líderes próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,54 e 0,78, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,76 e 0,93, o que revela as boas qualidades métricas da escala.

Para a medida de Justiça Interacional, composta pelas escalas de Justiça Interacional e Justiça Informacional, o Alfa de Cronbach é 0,65, revelando que

esta medida tem uma baixa consistência interna, podendo ser instável, sobretudo devido ao vigésimo segundo item: “22. *Não faz comentários inadequados sobre você?*”. A Correlação de Pearson oscila -0,21 e 0,72, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo desse com os demais, são fortes, moderadas, fracas ou desprezíveis, pouco contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,39 e 1,75, o que também revela as más qualidades métricas da escala, ainda mais com a alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo a esse item. Se esse item fosse excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,85, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,48 e 0,75 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,39 e 0,93. Sugere-se, então e mais uma vez, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

Sendo assim, conforme indicação da literatura e das análises precedentes, seguiremos com a exclusão do item: “22. *Não faz comentários inadequados sobre você?*” e considerando o uso da escala de Justiça Interacional, pois, dada a exclusão desse item, esta apresenta maior consistência interna (0,85) do que as escalas de Justiça Interpessoal (0,18) e Justiça Informacional (0,84), separadas. Além disso, dada exclusão desse item, o grau de associação entre os itens e a dispersão dos dados também elevam esta escala a uma melhor qualidade do que as escalas de Justiça Interpessoal e Justiça Informacional, separadas. Portanto, para a medida de Justiça Interacional com a exclusão desse item, o Alfa de Cronbach é 0,85, revelando que esta medida é fidedigna. A Correlação de Pearson oscila 0,48 e 0,75, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,39 e 0,93, o que revela as boas qualidades métricas da escala.

- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach da medida de Justiça Distributiva é 0,91, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam as compensações recebidas pelo trabalho realizado (resultados do trabalho) próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila entre 0,75 e 0,83, revelando que as correlações entre os itens são fortes, positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,75 e 0,84, o que revela as boas qualidades métricas da escala.

Para a medida de Justiça Procedimental, o Alfa de Cronbach é 0,86, revelando que esta medida também é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam os meios usados para alcançar os resultados pretendidos próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila entre 0,45 e 0,74, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,82 e 1,10, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao décimo oitavo item: “18. *As normas e procedimentos que se aplicam no serviço se fundamentam em valores éticos e morais?*”.

O Alfa de Cronbach da medida de Justiça Interpessoal é 0,74, revelando que esta medida é boa. A Correlação de Pearson oscila entre 0,29 e 0,76, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo do vigésimo segundo: “22. *Faz comentários inadequados sobre você?*” com os demais, são fortes, fracas ou desprezíveis, pouco contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,71 e 1,01, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo a esse item. Se esse item fosse excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,85, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,53 e 0,84 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,719 e 0,75. Sugere-se, então, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

Por fim, para a medida de Justiça Informacional, o Alfa de Cronbach é 0,93, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam o fornecimento de informações e a explicação/ justificativa para as decisões dadas pelos seus líderes próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,65 e 0,89, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 1,20 e 1,26, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas.

Para a medida de Justiça Interacional, composta pelas escalas de Justiça Interacional e Justiça Informacional, o Alfa de Cronbach é 0,88, revelando que esta medida é fidedigna. A Correlação de Pearson oscila 0,04 e 0,85, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo do vigésimo segundo: “22. *Faz*

*comentários inadequados sobre você?*” com os demais, são fortes, moderadas, fracas ou desprezíveis, pouco contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,71 e 1,26, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas. Se esse item fosse excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,91, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,44 e 0,88 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,71 e 1,26. Sugere-se, então e mais uma vez, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

Sendo assim, conforme indicação da literatura e das análises precedentes, seguiremos com a exclusão do item: “22. *Faz comentários inadequados sobre você?*” e considerando o uso da escala de Justiça Interacional, pois, dada exclusão desse item, o grau de associação entre os itens e a dispersão dos dados também elevam esta escala a uma melhor qualidade do que as escalas de Justiça Interpessoal e Justiça Informacional, separadas. Portanto, para a medida de Justiça Interacional com a exclusão desse item, o Alfa de Cronbach é 0,91, revelando que esta medida é fidedigna. A Correlação de Pearson oscila 0,44 e 0,88, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,71 e 1,26, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas.

#### **3.4.4 Identificação Organizacional (IO)**

Escala desenvolvida por Mael e Ashforth (1992), em inglês, e validada para a língua portuguesa por Maciel e Camargo (2015). A escala tem o objetivo de avaliar a relação do liderado com a empresa, a partir de uma vinculação positiva em relação à empresa, necessariamente, sendo composta por 6 itens mensurados por uma escala Likert 5-pontos com âncoras de 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente. Dentre os itens, estão: “*Quando alguém critica a empresa, eu me sinto pessoalmente insultado*” e “*Se uma notícia na mídia criticar a empresa, provavelmente ficarei envergonhado*”.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,65, revelando que esta medida tem uma baixa consistência interna, podendo ser instável, sobretudo devido ao quadragésimo nono item: *“49. Se uma notícia na mídia criticar a empresa, provavelmente ficarei envergonhado”*. A Correlação de Pearson oscila 0,21 e 0,54, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo desse com os demais, são moderadas, fracas ou desprezíveis, pouco contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,69 e 1,34, o que também revela as más qualidades métricas da escala, ainda mais com a alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo a esse item. Se esse item fosse excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,71, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,37 e 0,64 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,69 e 1,05. Sugere-se, então, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

Sendo assim, conforme indicação da literatura e das análises precedentes, seguiremos com a exclusão do item: *“49. Se uma notícia na mídia criticar a empresa, provavelmente ficarei envergonhado”*, pois, dada a exclusão desse item, a escala de Identificação Organizacional apresenta maior consistência interna (0,71), além de maior qualidade no grau de associação entre os itens e na dispersão dos dados. Portanto, para a medida de Identificação Organizacional com a exclusão desse item, o Alfa de Cronbach é 0,71, revelando que esta medida é boa. A Correlação de Pearson oscila 0,37 e 0,64, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo do quadragésimo sétimo: *“47. As conquistas da empresa são como minhas próprias conquistas”* com os demais, são moderadas ou fracas, pouco contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,69 e 1,05, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada por Maciel e Camargo (2015), explicando sua recomendação pela literatura, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao quadragésimo quarto item: *“44. Quando alguém critica a empresa, eu me sinto pessoalmente insultado”*.

- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,90, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam suas vinculações positivas em relação à empresa próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,62 e 0,79, revelando que, embora não muito altas, as

correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,80 e 1,11, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao quadragésimo quinto item: “45. *Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham do [REDACTED]*”.

### 3.4.5 Desidentificação (DO)

Escala desenvolvida por Kreiner e Ashforth (2004), em inglês, e validada para a língua portuguesa nesta pesquisa. Para vias de adaptação e validação desse instrumento para o contexto brasileiro, a validação se deu a partir das seguintes etapas: 1) tradução, 2) validação semântica e 3) validação empírica. Na primeira etapa, o instrumento foi traduzido com a colaboração de um especialista em língua inglesa, visando assegurar a integridade do conteúdo dos itens, bem como preservar o sentido e significado das palavras em uma cultura distinta daquela em que o instrumento foi originalmente criado. Em seguida, os itens foram submetidos à validação semântica, para vias de garantia da compreensão de cada item por parte dos respondentes da pesquisa. Um grupo amostral de 15 indivíduos com graus de escolaridade variados respondeu ao questionário e, posteriormente, comentou suas dúvidas com relação a alguns termos. A partir dessa apreciação, foram realizadas correções na redação de alguns itens, de modo a assegurar a mesma compreensão semântica do conteúdo entre os participantes da pesquisa. Por fim, na terceira etapa, os itens foram submetidos à validação empírica, na etapa de análise de dados desta pesquisa. Por fim, para melhor esclarecimento da validade desse instrumento para a língua portuguesa, considerações sobre seus procedimentos de validação de confiabilidade também serão feitas na etapa de análise de dados desta pesquisa. Sendo assim, essa escala tem o objetivo de avaliar a relação do liderado com a empresa, a partir de uma desvinculação negativa em relação à empresa, necessariamente, sendo composta por 6 itens mensurados por uma escala Likert 5-pontos com âncoras de 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente. Dentre os itens, estão: “*Eu sinto vergonha em fazer parte da empresa*” e “*Fiquei envergonhado com o que está acontecendo na empresa*”.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,93, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam suas vinculações negativas em relação à empresa próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,75 e 0,90, revelando que as correlações entre os itens são fortes, positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,53 e 0,87, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada nesta pesquisa.
- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,74, revelando que esta medida é boa. A Correlação de Pearson oscila 0,47 e 0,69, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,35 e 1,25, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada nesta pesquisa, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao quinquagésimo quinto item: “55. *Fiquei envergonhado com o que está acontecendo no* [REDACTED]”.

#### **3.4.6 Identificação Ambivalente (IOA)**

Escala desenvolvida por Kreiner e Ashforth (2004), em inglês, e validada para a língua portuguesa nesta pesquisa. Para vias de adaptação e validação desse instrumento para o contexto brasileiro, a validação se deu a partir das mesmas etapas da escala anterior. Considerações sobre seus procedimentos de validação de confiabilidade também serão feitas na etapa de análise de dados desta pesquisa. Sendo assim, essa escala tem o objetivo de avaliar a relação do liderado com a empresa a partir da identificação e da desidentificação do indivíduo com diferentes aspectos organizacionais, simultaneamente, sendo composta por 6 itens mensurados por uma escala Likert 5-pontos com âncoras de 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente. Dentre os itens, estão: “*Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com a empresa*” e “*Sinto honra e desgraça por ser um colaborador da empresa*”.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,92, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam suas vinculações simultaneamente positivas e negativas em relação à empresa próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,68 e 0,85, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,61 e 0,90, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada nesta pesquisa.
- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,88, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam suas vinculações simultaneamente positivas e negativas em relação à empresa próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,57 e 0,76, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,82 e 1,13, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada nesta pesquisa, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao quinquagésimo sexto item: “56. *Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com o [REDACTED]*”.

### 3.4.7

#### **Julgamento de Retaliação Organizacional (JRO)**

Escala desenvolvida por Skarlicki e Folger (1997), em inglês, e validada para a língua portuguesa por Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004). A escala tem o objetivo de investigar a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação, sendo composta por 17 itens na versão em inglês e 15 na versão em português, ambas mensuradas por uma escala Likert 5-pontos com âncoras de 1 = Muito injusto e 5 = Muito justo. Dentre os itens, estão: “*Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar a empresa*”, “*Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia*” e “*Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente*”.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,98, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam os comportamentos tidos como negativos, destrutivos e/ou disfuncionais em resposta à injustiça organizacional percebida próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,72 e 0,92, revelando que as correlações entre os itens são fortes, positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,57 e 0,77, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada por Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004), explicando sua recomendação pela literatura.
- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,93, revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam os comportamentos tidos como negativos, destrutivos e/ou disfuncionais em resposta à injustiça organizacional percebida próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,54 e 0,85, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,31 e 0,77, o que revela as boas qualidades métricas da escala.

### **3.4.8 Cultura Organizacional (CO)**

Escala desenvolvida por Cooke e Lafferty (1987), em inglês, e validada para a língua portuguesa por Oliveira e Gomide Jr. (2009). A escala tem o objetivo de avaliar as pressões que atuam sobre os empregados de forma a tornar seus comportamentos disfuncionais, afetando atividades de desenvolvimento ou de mudanças organizacionais, sendo composta por 16 itens mensurados por uma escala Likert 5-pontos com âncoras de 1 = Nunca e 5 = Sempre. Dentre os itens, estão: *“A maioria das pessoas na empresa busca atingir suas metas com entusiasmo”*, *“As pessoas nesta empresa baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões”* e *“As pessoas nesta empresa tendem a culpar os outros por problemas ocorridos”*.

- Na empresa 1, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,91 para Cultura Construtiva (CC), revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam a cultura da empresa a partir de normas consideradas construtivas próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,57 e 0,80, revelando que, embora não muito altas, as correlações entre os itens são positivas e significativas, contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,76 e 1,02, o que revela as boas qualidades métricas da escala validada por Oliveira e Gomide Jr. (2009), explicando sua recomendação pela literatura, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao vigésimo nono item: “29. Nesta empresa existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las”.

Já para Cultura Passivo-Defensiva (CPD), o Alfa de Cronbach é 0,68, revelando que esta medida tem uma baixa consistência interna, podendo ser instável, sobretudo devido ao trigésimo oitavo item: “38. Nesta empresa, a maioria das pessoas segue as regras estabelecidas”. A Correlação de Pearson oscila entre -0,07 e 0,66, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo desse com os demais, são fracas ou desprezíveis, quando positivas, não contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,74 e 1,21, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao quadragésimo terceiro item: “43. As pessoas nesta empresa tendem a culpar os outros por problemas ocorridos”. Se o trigésimo oitavo item for excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,72, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,23 e 0,67 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,86 e 1,21. Sugere-se, então, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

- Na empresa 2, o Alfa de Cronbach desta medida é 0,83 para Cultura Construtiva (CC), revelando que esta medida é fidedigna, uma vez que os participantes avaliam a cultura da empresa a partir de normas consideradas construtivas próximo do ponto médio. A Correlação de Pearson oscila 0,28 e 0,74, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo do vigésimo oitavo: “28. A maioria das pessoas do serviço busca atingir suas metas com

*entusiasmo*” com os demais, são fortes, moderadas, fracas ou desprezíveis, pouco contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,74 e 0,94, o que revela as boas qualidades métricas da escala.

Já para Cultura Passivo-Defensiva (CPD), o Alfa de Cronbach é 0,45, revelando que esta medida tem uma baixa consistência interna, podendo ser instável, sobretudo devido ao trigésimo oitavo item: “38. Neste serviço, a maioria das pessoas segue as regras estabelecidas”. A Correlação de Pearson oscila entre -0,17 e 0,37, revelando que as correlações entre os itens, sobretudo desse com os demais, são fracas ou desprezíveis, quando positivas, não contribuindo com os objetivos desta medida. O Desvio Padrão oscila entre 0,60 e 1,08, o que revela as boas qualidades métricas da escala, apesar da alta discordância dos participantes nas respostas dadas, sobretudo ao quadragésimo terceiro item: “43. As pessoas neste serviço tendem a culpar os outros por problemas ocorridos”. Se o trigésimo oitavo item for excluído, a consistência interna da medida passaria a ser 0,53, o grau de associação entre os itens passaria a oscilar entre 0,07 e 0,47 e a dispersão dos dados passaria a oscilar entre 0,60 e 1,08. Sugere-se, então, excluir esse item da análise dos dados e resultados.

Dada a mensuração das medidas e instrumentos da pesquisa, a Tabela 2 sumariza as medidas, evidenciando suas origens, validações, número de itens (N), Alfas de Cronbach ( $\alpha$ ) e Desvios Padrões (s) de cada uma das escalas, em ambas as organizações. Em seguida, as Tabelas 3 e 4 evidenciam as Médias (M), Desvios Padrões (s) e Correlações entre as escalas do modelo estudado, nesta pesquisa, em ambas as organizações.

TABELA 2: SUMÁRIO DAS MEDIDAS DA PESQUISA

Escalas	Origem das Escalas	1º Validador (EN)	2º Validador (PT)	Empresa 1			Empresa 2		
				N	$\alpha$	s	N	$\alpha$	s
<b>LMX</b>	GRAEN <i>et al.</i> (1982)	-	GASPAR (2005)	7	,85	0,82 $\leq s \leq$ 1,21	7	,95	1,11 $\leq s \leq$ 1,44
<b>JD</b>	LEVENTHAL (1976)	COLQUITT (2001)	ASSMAR <i>et al.</i> (2002)	4	,92	0,83 $\leq s \leq$ 0,98	4	,91	0,75 $\leq s \leq$ 0,84
<b>JP</b>	THIBAUT; WALKER (1975) LEVENTHAL (1980)	COLQUITT (2001)	ASSMAR <i>et al.</i> (2002)	7	,85	0,69 $\leq s \leq$ 1,06	7	,86	0,82 $\leq s \leq$ 1,10
<b>JI</b>	BIES; MOAG (1986) SHAPIRO <i>et al.</i> (1994)	COLQUITT (2001)	ASSMAR <i>et al.</i> (2002)	8	,85	0,39 $\leq s \leq$ 0,93	8	,91	0,71 $\leq s \leq$ 1,26
<b>IO</b>	MAEL; ASHFORTH (1992)	-	MACIEL; CAMARGO (2015)	5	,71	0,69 $\leq s \leq$ 1,05	6	,90	0,80 $\leq s \leq$ 1,11
<b>DO</b>	KREINER; ASHFORTH (2004)	-	Validada na pesquisa	6	,93	0,53 $\leq s \leq$ 0,87	6	,74	0,35 $\leq s \leq$ 1,25
<b>IOA</b>	KREINER; ASHFORTH (2004)	-	Validada na pesquisa	6	,92	0,61 $\leq s \leq$ 0,90	6	,88	0,82 $\leq s \leq$ 1,13
<b>JRO</b>	SKARLICKI; FOLGER (1997)	-	MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO; PAZ (2004)	15	,98	0,57 $\leq s \leq$ 0,77	15	,93	0,31 $\leq s \leq$ 0,77
<b>CC</b>	COOKE; LAFFERTY (1987)	-	OLIVEIRA; GOMIDE, JR. (2009)	8	,91	0,76 $\leq s \leq$ 1,02	8	,83	0,74 $\leq s \leq$ 0,94
<b>CPD</b>	COOKE; LAFFERTY (1987)	-	OLIVEIRA; GOMIDE, JR. (2009)	7	,72	0,86 $\leq s \leq$ 1,21	7	,53	0,60 $\leq s \leq$ 1,08

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

TABELA 3: MÉDIA, DESVIO PADRÃO, CORRELAÇÃO E ALFA DE CRONBACH – EMPRESA 1

Escalas <sup>1</sup>	M	s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Sexo	1,56	,50															
2. Idade	39,66	12,81	,340**														
3. Cargo	3,42	1,40	,108	,061													
4. Tempo empresa <sup>2</sup>	36,38	39,52	,040	,325**	-,208*												
5. Tempo experiência <sup>2</sup>	186,04	137,96	,370**	,800**	-,044	,418**											
6. LMX	3,85	,95	-,285**	-,213*	-,244*	,046	-,203*	<b>(0,85)</b>									
7. JD	4,04	,91	-,258**	-,231*	-,124	,246*	-,121	,316**	<b>(0,92)</b>								
8. JP	3,85	,88	-,088	-,110	-,118	-,122	-,149	,468**	,235*	<b>(0,85)</b>							
9. JI	4,51	,84	-,159	-,129	-,102	-,059	-,213*	,558**	,222*	,493**	<b>(0,85)</b>						
10. CC	4,02	,89	-,142	-,083	,144	-,063	-,169	,353**	,342**	,431**	,481**	<b>(0,91)</b>					
11. CPD	3,04	1,02	,019	-,134	-,150	-,141	-,139	,100	-,078	-,095	-,121	-,116	<b>(0,72)</b>				
12. IO	4,20	,86	-,067	-,131	-,242*	,043	-,176	,253*	,185	,403**	,322**	,356**	,065	<b>(0,71)</b>			
13. DO	1,28	,73	,147	,058	-,066	,124	,126	-,080	,020	-,312**	-,302**	-,137	,332**	-,139	<b>(0,93)</b>		
14. IOA	1,34	,75	,213*	,064	,059	,068	,106	-,115	-,057	-,249*	-,293**	-,138	,265**	-,236*	,866**	<b>(0,92)</b>	
15. JRO	1,37	,67	,121	-,020	-,051	,048	,129	-,086	-,095	-,050	-,293**	-,166	,200*	-,246*	,379**	,323**	<b>(0,98)</b>

Nota: N = 100

\*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01

<sup>1</sup>Alfas de Cronbach observados para cada variável na diagonal entre parênteses.<sup>2</sup>Variáveis mensuradas em meses.

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 4: MÉDIA, DESVIO PADRÃO, CORRELAÇÃO E ALFA DE CRONBACH – EMPRESA 2**

Escalas <sup>1</sup>	M	s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1. Sexo</b>	<b>1,24</b>	<b>,43</b>															
<b>2. Idade</b>	<b>42,66</b>	<b>9,59</b>	,165														
<b>3. Cargo</b>	<b>2,66</b>	<b>,93</b>	-,008	-,189													
<b>4. Tempo empresa<sup>2</sup></b>	<b>138,24</b>	<b>129,21</b>	,243	,625**	-,042												
<b>5. Tempo experiência<sup>2</sup></b>	<b>231,50</b>	<b>116,78</b>	,247	,865**	-,057	,715**											
<b>6. LMX</b>	<b>3,02</b>	<b>1,09</b>	,180	,190	,364**	,166	,105	<b>(,95)</b>									
<b>7. JD</b>	<b>4,12</b>	<b>,70</b>	-,054	,072	,153	-,030	,004	,308*	<b>(,91)</b>								
<b>8. JP</b>	<b>3,50</b>	<b>,69</b>	-,063	,229	,142	,048	,110	,587**	,358**	<b>(,86)</b>							
<b>9. JI</b>	<b>3,79</b>	<b>,85</b>	,163	,192	,259*	,099	,116	,866**	,215	,619	<b>(,91)</b>						
<b>10. CC</b>	<b>3,52</b>	<b>,56</b>	,118	,088	,075	,119	-,011	,350**	,202	,256	,347**	<b>(,83)</b>					
<b>11. CPD</b>	<b>2,93</b>	<b>,46</b>	,054	,186	-,031	,443**	,248	,054	-,137	-,216	,013	-,083	<b>(,53)</b>				
<b>12. IO</b>	<b>3,76</b>	<b>,78</b>	,134	-,126	,054	-,017	-,116	,225	,326*	,224	,222	,122	-,064	<b>(,90)</b>			
<b>13. DO</b>	<b>1,59</b>	<b>,54</b>	-,078	-,081	-,010	,113	-,121	-,152	-,163	-,335*	-,272*	-,133	,129	-,045	<b>(,74)</b>		
<b>14. IOA</b>	<b>1,76</b>	<b>,72</b>	-,119	-,091	,031	,038	-,188	-,092	-,212	-,410**	-,205	-,267*	,177	-,267*	,643**	<b>(,88)</b>	
<b>15. JRO</b>	<b>1,36</b>	<b>,41</b>	-,119	-,155	,088	-,094	-,135	,041	,074	,054	,112	-,292*	,105	-,270*	-,011	,113	<b>(,93)</b>

Nota: N = 58

\*p&lt;0,05 \*\*p&lt;0,01

<sup>1</sup>Alfas de Cronbach observados para cada variável na diagonal entre parênteses.<sup>2</sup>Variáveis mensuradas em meses.

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

### 3.5 Tratamento dos dados

Os dados coletados através dos questionários em ambas as organizações possibilitaram análises estatísticas com o objetivo de responder às hipóteses levantadas na pesquisa. Inicialmente, na etapa de Metodologia - 4.4. Medidas e Instrumentos, os dados coletados foram transferidos dos questionários impressos dos questionários online, disponibilizados via software *Qualtrics*, para planilhas do software Microsoft Office Excel. Nas planilhas, os dados foram organizados de modo a tornar possível identificar os questionários incompletos, para exclusão na análise. Em seguida, após limpeza na base de dados, os questionários que foram considerados válidos, uma vez completos, serviram para cálculo das médias aritméticas de cada pergunta do questionário. Assim, os dados foram exportados para o software IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS - *Statistics* 23), onde todos os cálculos da pesquisa foram realizados. Por meio de técnicas de estatística descritiva, no SPSS, calcularam-se as Frequências, Médias, Desvios Padrões e Correlações das amostras. Além disso, as escalas das medidas da pesquisa foram submetidas a dois processos de validação: Análise Fatorial e Análise de Confiabilidade através do cálculo dos Alfas de Cronbach, também no SPSS.

Na etapa seguinte, Análise dos dados - 5.2. Análise das hipóteses, regressões múltiplas foram realizadas, também no SPSS, utilizando-se diferentes variáveis dependentes como objeto do estudo. Os dados foram analisados a partir da categorização e do agrupamento de variáveis e, na etapa de Discussão dos dados, por fim, foram avaliadas as generalizações, feitas as inferências e suas interpretações. Sendo assim, considera-se esse procedimento é adequado aos objetivos desta pesquisa, por permitir que as opiniões de determinada população, a partir do estudo de uma amostra, sejam descritas de forma quantitativa.

### 3.6 Limitações do método

Tendo em vista que o método de análise utilizado na pesquisa fornece “uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população” (CRESWELL, 2010,

p.178); e que, nesta pesquisa, utilizaram-se questionários estruturados, com perguntas fechadas, que permitiam apenas uma resposta, entende-se que esta metodologia limitou as respostas fornecidas, inviabilizando a exploração da pluralidade dos sentidos e significados atribuídos às perguntas, assim como uma análise mais profunda das opiniões dos participantes acerca do tema pesquisado. Nesse sentido, entende-se, ainda, que a técnica de levantamento de dados tipo *survey* não permite que se estabeleçam relações de causalidade entre as respostas, pois a identificação de uma relação estatística entre duas ou mais variáveis, por mais forte que seja, não estabelece, necessariamente, uma relação causal entre elas.

No mais, faz-se importante ressaltar que os participantes da pesquisa foram selecionados de forma não aleatória, e sim por conveniência. Assim, ainda que esta pesquisa tenha alcançado seus objetivos, as inferências tomadas nesta devem ser tratadas com certas restrições, pois os resultados obtidos podem – e, provavelmente, estão associados à composição das amostras em ambas as organizações. Desta forma, observa-se que, por um lado, o método escolhido permitiu alcançar um grande número de indivíduos dentro das organizações, mas, por outro, limitou os resultados às amostras estudadas. Sendo assim, a generalização das perguntas da pesquisa não garante que as proposições observadas possam ser aplicadas com a mesma intensidade a qualquer tipo de organização, em qualquer momento, dadas as particularidades das organizações estudadas.

Por fim, tratando-se da primeira organização (Empresa 1), uma empresa familiar, onde a relação empresa-família exerce influência tanto sobre as políticas e diretrizes empresariais como sobre os interesses e objetivos da família (LODI, 1998); os colaboradores com maiores cargos são contratados por meio de processos privados de seleção influenciados pelos valores cultivados pela família e pelas relações de poder e conflito imbricadas em sua existência. Tratando-se da segunda organização (Empresa 2), todavia, todos os colaboradores são contratados por meio de processos públicos de seleção. Sendo assim, ainda que por motivos diferentes, a seleção de líderes ocorre em universos restritos em ambas as organizações, aumentando a possibilidade de alocarem-se indivíduos em posições que não sejam as mais adequadas aos seus perfis, influenciando as relações com seus liderados.

## 4 Análises dos dados

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados e resultados estatísticos obtidos com a utilização do software *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS - Statistics 23)* para os testes de hipóteses propostos na pesquisa.

### 4.1 Caracterização das amostras

O quadro amostral da pesquisa foi composto por 100 indivíduos pertencentes à primeira organização (Empresa 1); e 58 pertencentes à segunda (Empresa 2), todos colaboradores de diversos níveis hierárquico-profissionais.

- Na Empresa 1, 44 participantes são mulheres e 56 são homens. A idade média das mulheres é de 34,8 anos, sendo 15 a mínima e 54 a máxima. A idade média dos homens é de 43,5 anos, sendo 16 a mínima e 67 a máxima. Dessa forma, a idade média dos indivíduos participantes é de 39,7 anos, sendo 15 a mínima e 67 a máxima.

A maioria das participantes mulheres declarou cor da pele branca (28, 63,6%), enquanto 34,1% (15 mulheres) declarou cor da pele parda e 2,3% (1 mulher) declarou ter cor da pele preta. Nenhuma participante do sexo feminino declarou ter cores da pele amarela ou indígena. A maioria dos participantes homens também declarou cor da pele branca (42, 75%), enquanto 17,9% (10 homens) declarou cor da pele parda, 5,4% (3 homens) declarou ter cor da pele preta e 1,8% (1 homem) declarou ter cor da pele amarela. Nenhum participante do sexo masculino declarou ter cor da pele indígena. Dessa forma, a maioria dos indivíduos participantes declarou cor da pele branca (70, 70%).

Em relação à nacionalidade e naturalidade das participantes mulheres, todas são brasileiras (44, 100%); sendo a maioria nascida no Estado do Rio de Janeiro (24, 54,5%), enquanto 15,9% (7 mulheres) são nascidas no Estado de

São Paulo, 13,6% (6 mulheres) no Estado do Espírito Santo, 9,1% (4 mulheres) no Estado de Minas Gerais, 2,3% (1 mulher) do Estado da Bahia, 2,3% (1 mulher) do Estado da Paraíba e 2,3% (1 mulher) do Estado de Pernambuco. Todos os participantes homens também são brasileiros (56, 100%); sendo a maioria também nascida no Estado do Rio de Janeiro (22, 39,3%), enquanto 33,9% (19 homens) são nascidos no Estado de São Paulo, 5,4% (3 homens) no Estado do Espírito Santo, 3,6% (2 homens) no Estado do Mato Grosso do Sul, 3,6% (2 homens) no Estado de Minas Gerais, 3,6% (2 homens) no Estado do Pará, 3,6% (2 homens) no Estado de Pernambuco, 1,8% (1 homem) no Estado do Amazonas, 1,8% (1 homem) no Estado do Ceará, 1,8% (1 homem) no Estado do Rio Grande do Sul e 1,8% (1 homem) no Estado de Sergipe. Dessa forma, todos os indivíduos participantes são brasileiros (100, 100%), sendo a maioria nascida no Estado do Rio de Janeiro (46, 46%).

Dentre as participantes mulheres, a maioria declarou não liderar pessoas diretamente (29, 65,9%), enquanto a maioria dos participantes homens também declarou não fazer o mesmo (37, 66,1%). A maioria das participantes mulheres ocupa cargos de Auxiliar ou Assistente (21, 47,7%), enquanto 18,2% (8 mulheres) ocupam o cargo de Representante, 15,9% (7 mulheres) de Estagiário ou Jovem Aprendiz, 9,1% (4 mulheres) de Diretor ou Gerente e 9,1% (4 mulheres) de Analista ou Especialista. A maioria dos participantes homens ocupa o cargo de Representante (26, 46,4%), enquanto 19,6% (11 homens) ocupam o cargo de Auxiliar ou Assistente, 17,9% (10 homens) de Diretor ou Gerente, 8,9% (5 homens) de Analista ou Especialista e 7,1% (4 homens) de Estagiário ou Jovem Aprendiz. Dessa forma, a maioria dos indivíduos participantes ocupa o cargo de Representante (34, 34%), sendo seguidos pelo cargo de Auxiliar ou Assistente (32, 32%).

O tempo médio de relação de trabalho com a empresa das participantes mulheres é de 2 anos e 9 meses, sendo o tempo médio no exercício da função de 10 anos e 5 meses. O tempo médio de relação de trabalho com a empresa dos participantes homens é de 3 anos e 1 mês, sendo o tempo médio no exercício da função de 19 anos e 3 meses. Dessa forma, o tempo médio de relação de trabalho com a empresa dos indivíduos participantes é de 3 anos, sendo o tempo médio no exercício da função de 15 anos e 6 meses.

- Na Empresa 2, 44 participantes são mulheres e 14 são homens. A idade média das mulheres é de 41,77 anos, sendo 24 a mínima e 61 a máxima. A idade média dos homens é de 45,42 anos, sendo 28 a mínima e 58 a máxima. Dessa forma, a idade média dos indivíduos participantes é de 42,65 anos, sendo 24 a mínima e 61 a máxima.

A maioria das participantes mulheres declarou cor da pele branca (29, 65,9%), enquanto 29,5% (13 mulheres) declarou cor da pele parda, 2,3% (1 mulher) declarou ter cor da pele amarela e 2,3% (1 mulher) declarou ter cor da pele preta. Nenhuma participante do sexo feminino declarou ter cores da pele indígena. A maioria dos participantes homens também declarou cor da pele branca (8, 57,1%), enquanto 28,6% (4 homens) declarou cor da pele parda, 7,1% (1 homem) declarou ter cor da pele indígena e 7,1% (1 homem) declarou ter cor da pele preta. Nenhum participante do sexo masculino declarou ter cor da pele amarela. Dessa forma, a maioria dos indivíduos participantes declarou cor da pele branca (37, 63,8%).

Em relação à nacionalidade e naturalidade das participantes mulheres, todas são brasileiras (44, 100%); sendo a maioria nascida no Estado do Rio de Janeiro (31, 70,5%), enquanto 6,8% (3 mulheres) são nascidas no Estado de Minas Gerais, 4,5% (2 mulheres) no Estado de Pernambuco, 4,5% (2 mulheres) no Estado de São Paulo, 2,3% (1 mulher) do Estado da Bahia, 2,3% (1 mulher) do Estado do Ceará, 2,3% (1 mulher) no Distrito Federal, 2,3% (1 mulher) do Estado do Maranhão e 2,3% (1 mulher) do Estado do Paraná. Todos os participantes homens também são brasileiros e nascidos no Estado do Rio de Janeiro (14, 100%). Dessa forma, todos os indivíduos participantes são brasileiros (58, 100%), sendo a maioria nascida no Estado do Rio de Janeiro (45, 77,6%).

Dentre as participantes mulheres, a maioria declarou não liderar pessoas diretamente (32, 72,7%), enquanto a maioria dos participantes homens também declarou não fazer o mesmo (12, 85,7%). A maioria das participantes mulheres ocupa cargos de Analista, Tecnologista ou Especialista (27, 61,4%), enquanto 25% (11 mulheres) ocupam o cargo de Técnica ou Assistente, 13,6% (6 mulheres) de Estagiária ou Bolsista. A maioria dos participantes homens ocupa o cargo de Técnico ou Assistente (9, 64,3%), enquanto 35,7% (5 homens) ocupam o cargo de Analista, Tecnologista ou Especialista. Dessa forma, a

maioria dos indivíduos participantes ocupa o cargo de Analista, Tecnologista ou Especialista (32, 55,2%), sendo seguidos pelo cargo de Técnico ou Assistente (20, 34,5%).

O tempo médio de relação de trabalho com a empresa das participantes mulheres é de 10 anos, sendo o tempo médio no exercício da função de 18 anos. O tempo médio de relação de trabalho com a empresa dos participantes homens é de 16 anos e 1 mês, sendo o tempo médio no exercício da função de 23 anos e 5 meses. Dessa forma, o tempo médio de relação de trabalho com a empresa dos indivíduos participantes é de 11 anos e 5 meses, sendo o tempo médio no exercício da função de 19 anos e 3 meses.

#### QUADRO 11: SUMÁRIO DA CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

	Empresa 1	Empresa 2
<b>Sexo</b>	Maioria é homem	Maioria é mulher
<b>Idade</b>	Média de 39,7 anos	Média de 42,65 anos
<b>Cor da pele</b>	Maioria branca	Maioria branca
<b>Nacionalidade</b>	Todos são brasileiros	Todos são brasileiros
<b>Naturalidade</b>	Maioria do Estado do RJ	Maioria do Estado do RJ
<b>Liderança direta</b>	Maioria declarou que não	Maioria declarou que não
<b>Cargo</b>	Maioria é Representante	Maioria é Analista, Tecnologista ou Especialista
<b>Tempo de empresa</b>	3 anos	11 anos e 5 meses
<b>Tempo total</b>	15 anos e 6 meses	19 anos e 3 meses

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

#### 4.2 Análises das hipóteses

Com o objetivo de explorar os modelos e analisar as hipóteses propostas, foram realizadas regressões lineares múltiplas utilizando-se as diferentes variáveis dependentes da pesquisa. Para testar a hipótese 1, por exemplo, utilizou-se uma regressão com 2 termos polinomiais (EDWARDS, 2002; EDWARDS; PARRY, 1993):  $\beta_1 = \text{LMX}$  (líder e liderado),  $\beta_2 = \text{Justiça Interacional}$  e  $\varepsilon = \text{erro aleatório}$  associado à variável independente na repetição da dependente. Em outras palavras, estimou-se a seguinte equação (para simplificar, omitiram-se as variáveis de controle):

$$Y = \beta_0 + \beta_1(\text{LMX}) + \beta_2(\text{JI}) + \varepsilon$$

Para eliminar multicolinearidades não essenciais e, assim, facilitar a interpretação dos resultados, centralizaram-se as variáveis Justiça Interacional, Identificação Organizacional, Desidentificação e Identificação Ambivalente; para vias de teste das hipóteses de moderação (hipóteses 4-6) (AIKEN; WEST, 1991). Seguindo as recomendações de Edwards e Perry (1993), utilizaram-se os coeficientes das regressões para plotar gráficos de três dimensões com os dados analisados nessas hipóteses. As variáveis dependentes foram plotadas no eixo vertical (y) e as variáveis independentes foram plotadas no eixo horizontal (x) (COLE *et al.*, 2013, LAMBERT; TEPPER; CARR; HOLT; BARELKA, 2012, ZHANG; WANG; SHI, 2012, EDWARDS; CABLE, 2009).

Por fim, cabe ressaltar que a pesquisa foi realizada em duas organizações, tendo suas amostras compostas por colaboradores de ambas. Sendo assim, realizou-se, previamente, um teste de médias em amostras independentes, para vias de análise da possibilidade de juntá-las a um único quadro amostral. De acordo com os resultados desta análise, então, pode-se observar que a maioria das variáveis de interesse desta pesquisa apresenta diferenças significativas entre si, inclusive as variáveis de contexto (CC e CPD), o que impossibilita a junção das amostras, conforme apresentado na Tabela 5.

**TABELA 5: ANÁLISE DE AMOSTRAS INDEPENDENTES**

Variáveis	Empresa 1	Empresa 2	Diferença	T
	Média	Média		
<b>6. LMX</b>	3,85	3,02	0,83	<b>5,20***</b>
<b>7. JD</b>	4,04	4,12	-0,08	<b>-0,63</b>
<b>8. JP</b>	3,85	3,50	0,35	<b>3,21**</b>
<b>9. JI</b>	4,51	3,79	0,72	<b>5,81***</b>
<b>10. CC</b>	4,02	3,52	0,50	<b>4,90***</b>
<b>11. CPD</b>	3,04	2,93	0,11	<b>1,34</b>
<b>12. IO</b>	4,20	3,76	0,44	<b>3,67***</b>
<b>13. DO</b>	1,28	1,59	-0,31	<b>-3,17**</b>
<b>14. IOA</b>	1,34	1,76	-0,42	<b>-3,62***</b>
<b>15. JRO</b>	1,37	1,36	0,01	<b>0,08</b>

Nota: N1 = 100; N2 = 58 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

Sendo assim, as análises realizadas a partir dos dados e resultados estatísticos de ambas as organizações serão apresentadas separadamente.

### 4.2.1 Empresa 1

*H1: A qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional.*

Na empresa 1, avaliou-se, inicialmente, o efeito direto da Relação Líder-Seguidor (variável independente) sobre a percepção de Justiça Interacional (variável dependente) (tabela 6). Variáveis demográficas foram incluídas na análise, para fins de controle.

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois tais variáveis não parecem estar associadas à Justiça Interacional, uma vez que a porcentagem de variação na Justiça Interacional explicada pelas variáveis de controle foi insignificativa. Em outras palavras, o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,039$ ).

Já no modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação foi significativamente moderado ( $R^2 = 0,313$ ;  $F(4,95) = 10,835$ ;  $p < 0,001$ ) e coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor foi significante ( $\beta = 0,566$ ;  $t = 6,165$ ;  $p < 0,001$ ); indicando que 31,30% da variação na Justiça Interacional pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor. Portanto, existe uma relação positiva entre a Relação Líder-Seguidor e a Justiça Interacional, na amostra estudada. **Esse resultado confirma a hipótese 1 do modelo.**

**TABELA 6: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA JUSTIÇA INTERACIONAL  
– EMPRESA 1**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
1. Sexo	-,122	-1,145	,002	,020
2. Idade	-,082	-,772	-,011	-,123
3. Cargo	-,083	-,828	,037	,422
6. LMX			<b>,566***</b>	<b>6,165***</b>
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,039</b>	<b>,313</b>	
	<b>F</b>	<b>1,283</b>	<b>10,835***</b>	
	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>,009</b>	<b>,284</b>	
	<b><math>\Delta F</math></b>	<b>27,07</b>	<b>27,07</b>	

Nota: N = 100 | \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H2: A Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.**

A análise de H2 avaliou o efeito indireto da percepção de Justiça Interacional (variável independente) sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) (tabela 7).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,023$ ).

Já no modelo 2, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,107$ ;  $F(4,95) = 2,840$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional foi significativa ( $\beta = -0,296$ ;  $t = -2,989$ ;  $p < 0,01$ ); indicando que 10,70% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional. Portanto, existe uma relação negativa entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado confirma a hipótese 2 do modelo.**

**TABELA 7: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
1. Sexo	,151	1,400	,115	1,100
2. Idade	-,068	-,632	-,092	-,890
3. Cargo	-,063	-,618	-,087	-,892
9. JI			<b>-,296**</b>	<b>-2,989**</b>
	$R^2$	,023	<b>,107</b>	
	F	,747	<b>2,840*</b>	
	$\Delta R^2$	-,008	,069	
	$\Delta F$	33,151	33,151	

Nota: N = 100 | \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H3:** A qualidade da Relação Líder-Seguidor está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.

A análise da H3 avaliou o efeito indireto da Relação Líder-Seguidor (variável independente) sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) (tabela 8).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,023$ ).

Já no modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,029$ ;  $F(4,95) = 0,710$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = -0,085$ ;  $t = -0,781$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação negativa entre a Relação Líder-Seguidor e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado não confirma a hipótese 3 do modelo.**

**TABELA 8: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	,151	1,400	,132	1,195
<b>2. Idade</b>	-,068	-,632	-,078	-,724
<b>3. Cargo</b>	-,063	-,618	-,081	-,775
<b>6. LMX</b>			<b>-,085</b>	<b>-,781</b>
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,023</b>	<b>,029</b>	
	<b>F</b>	<b>,747</b>	<b>,710</b>	
	<b><math>\Delta R^2</math></b>	<b>-,008</b>	<b>-,012</b>	
	<b><math>\Delta F</math></b>	<b>33,151</b>	<b>33,151</b>	

Nota: N = 100 | \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H4:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional: quando a Identificação Organizacional for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Organizacional for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

A análise da H4 avaliou se a incongruência entre a percepção de Justiça Interacional (variável independente) e o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) está associada à Identificação Organizacional (variável independente) (tabela 9).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,023$ ).

O modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,029$ ;  $F(4,95) = 0,710$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = -0,085$ ;  $t = -0,781$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor.

O modelo 3, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,115$ ;  $F(5,94) = 2,44$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional foi significante ( $\beta = -0,354$ ;  $t = -3,019$ ;  $p < 0,01$ ); indicando que 11,50% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional.

O modelo 4, que inclui a variável Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,153$ ;  $F(6,93) = 2,799$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Organizacional foi significante ( $\beta = -0,213$ ;  $t = -2,045$ ;  $p < 0,05$ ); indicando que 15,30% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional.

Já no modelo 5, que inclui a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação também foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,153$ ;  $F(7,92) = 2,374$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável de interação não foi significativo ( $\beta = 0,005$ ;  $t = 0,045$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação positiva entre a Identificação Organizacional e a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado também não confirma a hipótese 4 do modelo.**

**TABELA 9: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PREDITOR DE JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	,151	1,40	,132	1,20	,133	1,25	,141	1,35	,142	1,34
<b>2. Idade</b>	-,068	-,632	-,078	-,724	-,082	-,792	-,101	-,984	-,102	-,974
<b>3. Cargo</b>	-,063	-,618	-,081	-,775	-,068	-,676	-,111	-1,10	-,110	-1,08
<b>6. LMX</b>			-,085	-,781	,115	,927	,124	1,02	,124	1,00
<b>9. JI †</b>					<b>-,354**</b>	<b>-3,02**</b>	<b>-,296*</b>	<b>-2,49*</b>	<b>-,294*</b>	<b>-2,35*</b>
<b>12. IO †</b>							<b>-,213*</b>	<b>-2,05*</b>	<b>-,212*</b>	<b>-2,00*</b>
<b>JJ x IO</b>									<b>,005</b>	<b>,045</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,023		,029		,115		,153		<b>,153</b>	
<b>F</b>	,747		,710		2,440		2,799		<b>2,374*</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-,008		-,012		,068		,098		,089	
<b><math>\Delta F</math></b>	33,151		33,151		33,151		33,151		33,151	

Nota: N = 100 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001 | † Variáveis centralizadas

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

*H5: A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação: quando a Desidentificação for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Desidentificação for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

A análise da H5 avaliou se a incongruência entre a percepção de Justiça Interacional (variável independente) e o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) está associada à Desidentificação (variável independente) (tabela 10).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,023$ ).

O modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,029$ ;  $F(4,95) = 0,710$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = -0,085$ ;  $t = -0,781$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor.

O modelo 3, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,115$ ;  $F(5,94) = 2,44$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional foi significante ( $\beta = -0,354$ ;  $t = -3,019$ ;  $p < 0,01$ ); indicando que 11,50% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional.

O modelo 4, que inclui a variável Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,153$ ;  $F(6,93) = 2,799$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Organizacional foi significante ( $\beta = -0,213$ ;  $t = -2,045$ ;  $p < 0,05$ ); indicando que 15,30% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional.

O modelo 5, que inclui a variável Desidentificação, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,224$ ;  $F(7,92) = 3,788$ ;  $p < 0,01$ ) e o coeficiente de regressão da variável Desidentificação foi significativo ( $\beta = 0,285$ ;  $t = 2,896$ ;  $p < 0,01$ ); indicando que 22,40% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Desidentificação.

Já no modelo 6, que inclui a variável de interação da Justiça Interacional com a Desidentificação, o coeficiente de determinação também foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,263$ ;  $F(8,91) = 4,064$ ;  $p < 0,001$ ) e o coeficiente de regressão da variável de interação foi significativo ( $\beta = -0,231$ ;  $t = -2,209$ ;  $p < 0,05$ ); indicando que 26,30% da incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Desidentificação. Portanto, existe uma relação positiva entre a Desidentificação e a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado confirma a hipótese 5 do modelo.**

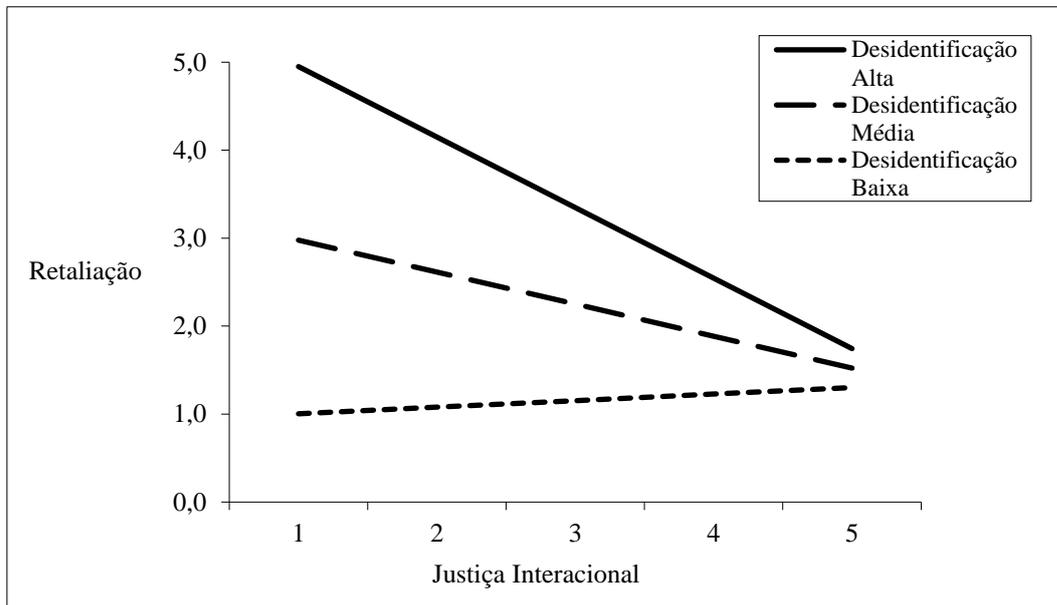
**TABELA 10: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA DESIDENTIFICAÇÃO COMO PREDITOR DE JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	,151	1,40	,132	1,20	,133	1,25	,141	1,35	,101	,995	,108	1,09
<b>2. Idade</b>	-,068	-,632	-,078	-,724	-,082	-,792	-,101	-,984	-,099	-1,00	-,137	-1,39
<b>3. Cargo</b>	-,063	-,618	-,081	-,775	-,068	-,676	-,111	-1,10	-,082	-,845	-,020	-,197
<b>6. LMX</b>			-,085	-,781	,115	,927	,124	1,02	,082	,690	,042	,358
<b>9. JI †</b>					<b>-,354**</b>	<b>-3,02**</b>	<b>-,296*</b>	<b>-2,49*</b>	-,196	-1,65	-,124	-1,02
<b>12. IO †</b>							<b>-,213*</b>	<b>-2,05*</b>	-,190	-1,89	-,127	-1,24
<b>13. DO †</b>									<b>,285**</b>	<b>2,90**</b>	<b>,281**</b>	<b>2,91**</b>
<b>Jl x DO</b>											<b>-,231*</b>	<b>-2,21*</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,023		,029		,115		,153		,224		<b>,263</b>	
<b>F</b>	,747		,710		2,440		2,799		3,788		<b>4,064***</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-,008		-,012		,068		,098		,165		,198	
<b><math>\Delta F</math></b>	33,151		33,151		33,151		33,151		33,151		33,151	

Nota: N = 100 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001 | † Variáveis centralizadas

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**GRÁFICO 1: EFEITO DA JUSTIÇA INTERACIONAL NO  
JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL EM FUNÇÃO  
DA DESIDENTIFICAÇÃO – EMPRESA 1**



Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H6:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente: quando a Identificação Ambivalente for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Ambivalente for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

Por fim, a análise da H6 avaliou se a incongruência entre a percepção de Justiça Interacional (variável independente) e o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) está associada à Identificação Ambivalente (variável independente) (tabela 11).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,023$ ).

O modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,029$ ;  $F(4,95) = 0,710$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = -0,085$ ;  $t$

= -0,781;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor.

O modelo 3, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,115$ ;  $F(5,94) = 2,44$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional foi significativa ( $\beta = -0,354$ ;  $t = -3,019$ ;  $p < 0,01$ ); indicando que 11,50% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional.

O modelo 4, que inclui a variável Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,153$ ;  $F(6,93) = 2,799$ ;  $p < 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Organizacional foi significativa ( $\beta = -0,213$ ;  $t = -2,045$ ;  $p < 0,05$ ); indicando que 15,30% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional.

O modelo 5, que inclui a variável Identificação Ambivalente, o coeficiente de determinação foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,192$ ;  $F(7,92) = 3,133$ ;  $p < 0,01$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Ambivalente foi significativa ( $\beta = 0,216$ ;  $t = 2,122$ ;  $p < 0,05$ ); indicando que 19,20% da variação no Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Ambivalente.

Já no modelo 6, que inclui a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Ambivalente, o coeficiente de determinação também foi significativamente fraco ( $R^2 = 0,230$ ;  $F(8,91) = 3,396$ ;  $p < 0,01$ ) e o coeficiente de regressão da variável de interação foi significativa ( $\beta = -0,219$ ;  $t = -2,103$ ;  $p < 0,05$ ); indicando que 23,00% da incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Ambivalente. Portanto, existe uma relação positiva entre a Identificação Ambivalente e a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado confirma a hipótese 6 do modelo.**

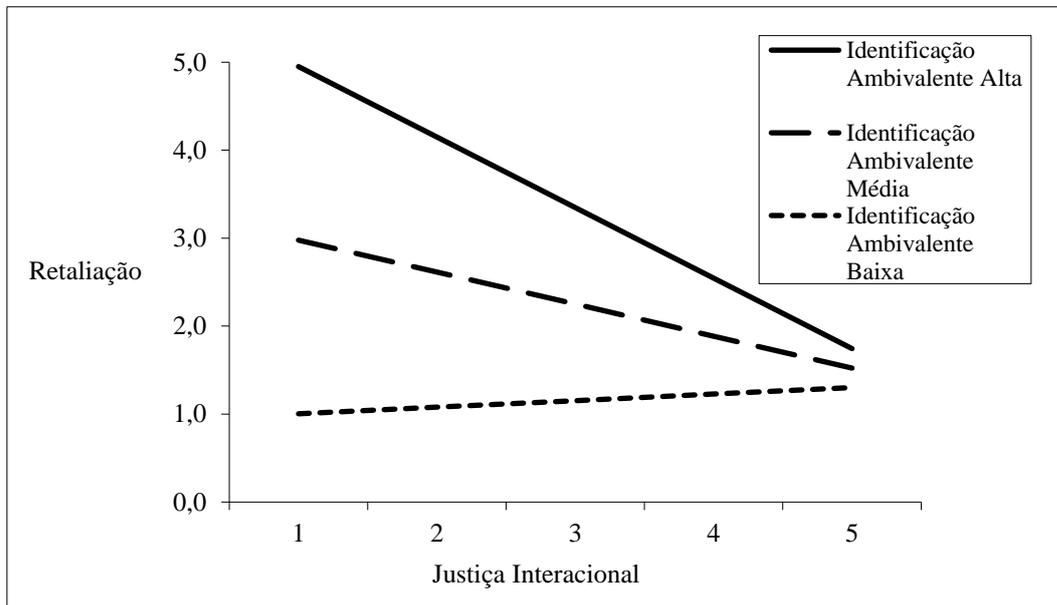
**TABELA 11: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE COMO PREDITOR DE JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	,151	1,40	,132	1,20	,133	1,25	,141	1,35	,096	,921	,105	1,019
<b>2. Idade</b>	-,068	-,632	-,078	-,724	-,082	-,792	-,101	-,984	-,093	-,926	-,133	-1,32
<b>3. Cargo</b>	-,063	-,618	-,081	-,775	-,068	-,676	-,111	-1,10	-,111	-1,13	-,069	-,692
<b>6. LMX</b>			-,085	-,781	,115	,927	,124	1,02	,093	,775	,043	,355
<b>9. JI †</b>					<b>-,354**</b>	<b>-3,02**</b>	<b>-,296*</b>	<b>-2,49*</b>	-,233	-1,94	-,156	-1,27
<b>12. IO †</b>							<b>-,213*</b>	<b>-2,05*</b>	-,176	-1,70	-,127	-1,21
<b>13. IOA †</b>									<b>,216*</b>	<b>2,12*</b>	<b>,218*</b>	<b>2,180*</b>
<b>Jl x IOA</b>											<b>-,219*</b>	<b>-2,10*</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,023		,029		,115		,153		,192		<b>,230**</b>	
<b>F</b>	,747		,710		2,440		2,799		3,133		<b>3,396**</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-,008		-,012		,068		,098		,131		,162	
<b><math>\Delta F</math></b>	33,151		33,151		33,151		33,151		33,151		33,151	

Nota: N = 100 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001 | † Variáveis centralizadas

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**GRÁFICO 2: EFEITO DA JUSTIÇA INTERACIONAL NO  
JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL EM FUNÇÃO  
DA IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE – EMPRESA 1**



Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

#### 4.2.2 Empresa 2

*H1: A qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional.*

Na empresa 2, também se avaliou o efeito direto da Relação Líder-Seguidor (variável independente) sobre a percepção de Justiça Interacional (variável dependente) (tabela 12). Variáveis demográficas foram incluídas na análise, para fins de controle.

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas à percepção de Justiça Interacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,144$ ).

Já no modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação foi significativamente forte ( $R^2 = 0,754$ ;  $F(4,53) = 40,550$ ;  $p < 0,001$ ) e o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor foi

significante ( $\beta = 0,886$ ;  $t = 11,459$ ;  $p < 0,001$ ); indicando que 75,40% da variação na Justiça Interacional pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor. Portanto, existe uma relação positiva entre a Relação Líder-Seguidor e a Justiça Interacional, na amostra estudada. **Esse resultado também confirma a hipótese 1 do modelo.**

**TABELA 12: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA JUSTIÇA INTERACIONAL – EMPRESA 2**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
1. Sexo	,128	1,003	,002	,023
2. Idade	,229	1,758	,012	,163
3. Cargo	,304	2,366	-,061	-,795
6. LMX			<b>,886***</b>	<b>11,459***</b>
	<b>R<sup>2</sup></b>	,144	<b>,754</b>	
	<b>F</b>	3,018	<b>40,550***</b>	
	<b><math>\Delta R^2</math></b>	,096	,735	
	<b><math>\Delta F</math></b>	41,418	41,418	

Nota: N = 58 | \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H2:** *A Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.*

A análise de H2 também avaliou o efeito indireto da percepção de Justiça Interacional (variável independente) sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) (tabela 13).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,037$ ).

Já no modelo 2, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,059$ ;  $F(4,53) = 0,827$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional ( $\beta = 0,159$ ;  $t = 1,105$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação negativa entre a Justiça

Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado não confirma a hipótese 2 do modelo.**

**TABELA 13: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
1. Sexo	-,098	-,723	-,118	-,868
2. Idade	-,127	-,923	-,164	-1,157
3. Cargo	,063	,465	,015	,105
9. JI			<b>,159</b>	<b>1,105</b>
	R <sup>2</sup>	,037	<b>,059</b>	
	F	,693	<b>,827</b>	
	$\Delta R^2$	-,016	-,012	
	$\Delta F$	9,548	9,548	

Nota: N = 58 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001  
Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H3:** *A qualidade da Relação Líder-Seguidor está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional.*

A análise da H3 também avaliou o efeito indireto da Relação Líder-Seguidor (variável independente) sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) (tabela 14).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,037$ ).

Já no modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,042$ ;  $F(4,53) = 0,577$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = 0,077$ ;  $t = 0,506$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação negativa entre a Relação Líder-Seguidor e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado também não confirma a hipótese 3 do modelo.**

**TABELA 14: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
1. Sexo	-,098	-,723	-,109	-,789
2. Idade	-,127	-,923	-,146	-1,017
3. Cargo	,063	,465	,032	,210
6. LMX			<b>,077</b>	<b>,506</b>
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,037</b>	<b>,042</b>	
	<b>F</b>	<b>,693</b>	<b>,577</b>	
	$\Delta R^2$	-,016	-,031	
	$\Delta F$	9,548	9,548	

Nota: N = 58 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H4:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional: quando a Identificação Organizacional for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Organizacional for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

A análise da H4 avaliou se a incongruência entre a percepção de Justiça Interacional (variável independente) e o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) está associada à Identificação Organizacional (variável independente) (tabela 15).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,037$ ).

O modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,042$ ;  $F(4,53) = 0,577$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = 0,077$ ;  $t = 0,506$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor.

O modelo 3, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação também não foi significativo ( $R^2 = 0,070$ ;  $F(5,52) = 0,780$ ;  $p < 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional ( $\beta = 0,338$ ;  $t = 1,253$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade Justiça Interacional.

O modelo 4, que inclui a variável Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,172$ ;  $F(6,51) = 1,763$ ;  $p > 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Organizacional foi significante ( $\beta = -0,337$ ;  $t = -2,506$ ;  $p < 0,05$ ); indicando a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional.

Já no modelo 5, que inclui a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação também não foi significativo ( $R^2 = 0,198$ ;  $F(7,50) = 1,766$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável de interação ( $\beta = -0,168$ ;  $t = -1,283$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação positiva entre a Identificação Organizacional e a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado também não confirma a hipótese 4 do modelo.**

**TABELA 15: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO PREDITOR DE JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	-,098	-,723	-,109	-,789	-,110	-,797	-,069	-,525	-,034	-,253
<b>2. Idade</b>	-,127	-,923	-,146	-1,02	-,150	-1,05	-,223	-1,60	-,211	-1,52
<b>3. Cargo</b>	,063	,465	,032	,210	,052	,345	,025	,176	,029	,200
<b>6. LMX</b>			,077	,506	-,222	-,784	-,163	-,602	-,153	-,569
<b>9. JI †</b>					,338	1,25	,376	1,46	,355	1,39
<b>12. IO †</b>							<b>-,337*</b>	<b>-2,51*</b>	<b>-,358*</b>	<b>-2,66*</b>
<b>JI x IO</b>									<b>-,168</b>	<b>-1,28</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,037		,042		,070		,172		<b>,198</b>	
<b>F</b>	,693		,577		,780		1,763		<b>1,766</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-,016		-,031		-,020		,074		,086	
<b><math>\Delta F</math></b>	9,548		9,548		9,548		9,548		9,548	

Nota: N = 58 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001 | † Variáveis centralizadas

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

*H5: A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação: quando a Desidentificação for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Desidentificação for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

A análise da H5 avaliou se a incongruência entre a percepção de Justiça Interacional (variável independente) e o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) está associada à Desidentificação (variável independente) (tabela 16).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,037$ ).

O modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,042$ ;  $F(4,53) = 0,577$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = 0,077$ ;  $t = 0,506$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor.

O modelo 3, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação também não foi significativo ( $R^2 = 0,070$ ;  $F(5,52) = 0,780$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional ( $\beta = 0,338$ ;  $t = 1,253$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional.

O modelo 4, que inclui a variável Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,172$ ;  $F(6,51) = 1,763$ ;  $p > 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Organizacional foi significativo ( $\beta = -0,337$ ;  $t = -2,506$ ;  $p < 0,05$ ); indicando a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional.

O modelo 5, que inclui a variável Desidentificação, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,173$ ;  $F(7,50) = 1,491$ ;  $p > 0,05$ ), assim

como o coeficiente de regressão da variável Desidentificação ( $\beta = 0,032$ ;  $t = 0,232$ ;  $p > 0,05$ ); indicando a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Desidentificação.

Já no modelo 6, que inclui a variável de interação da Justiça Interacional com a Desidentificação, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,179$ ;  $F(8,49) = 1,337$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável de interação ( $\beta = 0,084$ ;  $t = 0,621$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Desidentificação. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação positiva entre a Desidentificação e a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado também não confirma a hipótese 5 do modelo.**

**TABELA 16: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA DESIDENTIFICAÇÃO COMO PREDITOR DE JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	-,098	-,723	-,109	-,789	-,110	-,797	-,069	-,525	-,068	-,509	-,052	-,383
<b>2. Idade</b>	-,127	-,923	-,146	-1,02	-,150	-1,05	-,223	-1,60	-,222	-1,58	-,227	-1,60
<b>3. Cargo</b>	,063	,465	,032	,210	,052	,345	,025	,176	,025	,174	,021	,143
<b>6. LMX</b>			,077	,506	-,222	-,784	-,163	-,602	-,173	-,626	-,171	-,614
<b>9. JI †</b>					,338	1,25	,376	1,46	,393	1,45	,380	1,394
<b>12. IO †</b>							<b>-,337*</b>	<b>-2,51*</b>	<b>-,337*</b>	<b>-2,48*</b>	<b>-,328*</b>	<b>-2,38*</b>
<b>13. DO †</b>									,032	,232	,041	,294
<b>Jl x DO</b>											<b>,084</b>	<b>,621</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,037		,042		,070		,172		,173		<b>,179</b>	
<b>F</b>	,693		,577		,780		1,763		1,491		<b>1,337</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-,016		-,031		-,020		,074		,057		,045	
<b><math>\Delta F</math></b>	9,548		9,548		9,548		9,548		9,548		9,548	

Nota: N = 58 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001 | † Variáveis centralizadas

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**H6:** *A Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente: quando a Identificação Ambivalente for alta, a Justiça Interacional tem um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Ambivalente for baixa, a Justiça Interacional tem um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional.*

Por fim, a análise da H6 avaliou se a incongruência entre a percepção de Justiça Interacional (variável independente) e o Julgamento de Retaliação Organizacional (variável dependente) está associada à Identificação Ambivalente (variável independente) (tabela 17).

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que o modelo 1, formado apenas pelas variáveis de controle, não foi estatisticamente significativo, pois as variáveis demográficas não parecem estar associadas ao Julgamento de Retaliação Organizacional, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ( $R^2 = 0,037$ ).

O modelo 2, que inclui a variável Relação Líder-Seguidor, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,042$ ;  $F(4,53) = 0,577$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Relação Líder-Seguidor ( $\beta = 0,077$ ;  $t = 0,506$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Relação Líder-Seguidor.

O modelo 3, que inclui a variável Justiça Interacional, o coeficiente de determinação também não foi significativo ( $R^2 = 0,070$ ;  $F(5,52) = 0,780$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Justiça Interacional ( $\beta = 0,338$ ;  $t = 1,253$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Justiça Interacional.

O modelo 4, que inclui a variável Identificação Organizacional, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,172$ ;  $F(6,51) = 1,763$ ;  $p > 0,05$ ) e o coeficiente de regressão da variável Identificação Organizacional foi significativo ( $\beta = -0,337$ ;  $t = -2,506$ ;  $p < 0,05$ ); indicando a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Organizacional.

O modelo 5, que inclui a variável Identificação Ambivalente, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,175$ ;  $F(7,50) = 1,520$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável Identificação Ambivalente ( $\beta = 0,065$ ;  $t = 0,470$ ;  $p > 0,05$ ); indicando a variação no Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Ambivalente.

Já no modelo 6, que inclui a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Ambivalente, o coeficiente de determinação não foi significativo ( $R^2 = 0,194$ ;  $F(8,49) = 1,474$ ;  $p > 0,05$ ), assim como o coeficiente de regressão da variável de interação ( $\beta = 0,142$ ;  $t = 1,061$ ;  $p > 0,05$ ); indicando que a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional não pode ser explicada pela variabilidade na Identificação Ambivalente. Portanto, não é possível dizer que existe uma relação positiva entre a Identificação Ambivalente e a incongruência entre a Justiça Interacional e o Julgamento de Retaliação Organizacional, na amostra estudada. **Esse resultado também não confirma a hipótese 6 do modelo.**

**TABELA 17: REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE COMO PREDITOR DE JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

Variáveis de controle	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>1. Sexo</b>	-,098	-,723	-,109	-,789	-,110	-,797	-,069	-,525	-,065	-,489	-,052	-,388
<b>2. Idade</b>	-,127	-,923	-,146	-1,02	-,150	-1,05	-,223	-1,60	-,216	-1,53	-,209	-1,48
<b>3. Cargo</b>	,063	,465	,032	,210	,052	,345	,025	,176	,025	,174	,020	,140
<b>6. LMX</b>			,077	,506	-,222	-,784	-,163	-,602	-,188	-,678	-,171	-,614
<b>9. JI †</b>					,338	1,25	,376	1,46	,406	1,52	,370	1,375
<b>12. IO †</b>							<b>-,337*</b>	<b>-2,51*</b>	<b>-,321*</b>	<b>-2,29*</b>	<b>-,306*</b>	<b>-2,18*</b>
<b>13. IOA †</b>									,065	,470	,093	,658
<b>JI x IOA</b>											<b>,142</b>	<b>1,061</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	,037		,042		,070		,172		,175		<b>,194</b>	
<b>F</b>	,693		,577		,780		1,763		1,520		<b>1,474</b>	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-,016		-,031		-,020		,074		,060		,062	
<b><math>\Delta F</math></b>	9,548		9,548		9,548		9,548		9,548		9,548	

Nota: N = 58 | \*p<0,05 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001 | † Variáveis centralizadas

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

Dada a análise das hipóteses propostas, o Quadro 12 sumariza as hipóteses, evidenciando suas confirmações e refutações, em ambas as organizações.

### QUADRO 12: SUMÁRIO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

<b>Hipóteses</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>
<b>Hipótese 1</b>	Confirmada	Confirmada
<b>Hipótese 2</b>	Confirmada	Não confirmada
<b>Hipótese 3</b>	Não confirmada	Não confirmada
<b>Hipótese 4</b>	Não confirmada	Não confirmada
<b>Hipótese 5</b>	Confirmada	Não confirmada
<b>Hipótese 6</b>	Confirmada	Não confirmada

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 5

### Discussão dos dados, implicações e limitações

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a influência das relações entre líderes e liderados sobre a percepção de Justiça Interacional e esta sobre o Julgamento de Retaliação Organizacional; bem como o papel da Identificação Organizacional, da Desidentificação e da Identificação Ambivalente como mecanismos moderadores desta dimensão perceptiva e de julgamentos sobre comportamentos retaliativos.

Para tal, foi aplicado um questionário utilizando o método estatístico quantitativo e foram analisadas as respostas de 100 indivíduos pertencentes à primeira organização (Empresa 1); e 58 pertencentes à segunda (Empresa 2), todos colaboradores de diversos níveis hierárquico-profissionais.

#### 5.1

##### Discussão e conclusões

##### 5.1.1

##### Empresa 1

A hipótese 1, que afirmava que a qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional, foi confirmada a partir dos resultados verificados. Esse resultado dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, relações entre líderes e liderados de alta qualidade, baseadas na confiança e nas compatibilidades entre eles, parecem estar relacionadas positivamente aos critérios de sensibilidade social e justificativa informacional, inerentes à dimensão interacional (COLQUITT *et al.*, 2001). Em outras palavras, entende-se que, nesta empresa, quanto mais os líderes tratarem seus liderados com honestidade, justificativa, respeito e decência (BIES, 1986), mais os liderados tenderão a percebê-los como justos; o que sugere que, se assim tratados, haverá maior fomento ao fornecimento de informações, poderes e responsabilidades entre eles (GRAEN; CASHMAN, 1975). Sendo assim, a proposição dos autores sobre a importância da qualidade da Relação Líder-Seguidor se confirma nesse contexto.

A hipótese 2, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional também foi confirmada. Novamente, esse resultado dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT *et al.*, 2001) parecem estar relacionadas negativamente ao julgamento sobre a retaliação como sendo um comportamento justo. Entende-se que, nesta empresa, liderados que se percebem tratados com honestidade, justificativa, respeito e decência (BIES, 1986) por seus líderes, além de percebê-los como justos, tendem a atribuir valor de injustiça aos comportamentos de retaliação.

A hipótese 3, que afirmava que a Relação Líder-Seguidor está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, todavia, não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que não é possível afirmar, na amostra estudada, que relações entre líderes e liderados de alta qualidade (COLQUITT *et al.*, 2001) estão relacionadas negativamente ao julgamento sobre a retaliação como sendo um comportamento justo. Entende-se que, nesta empresa, a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação, por parte dos liderados, não depende da qualidade da relação que estabelecem com seus líderes.

A hipótese 4, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional também não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT *et al.*, 2001), e a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação não parecem estarem moderadas pela Identificação Organizacional. Entende-se que, nesta empresa, a relação dos liderados com a empresa a partir de uma vinculação positiva não aumenta a atribuição de valor de injustiça aos comportamentos de retaliação e também não diminui os efeitos negativos inerentes à percepção injustiça nas relações com os líderes.

Além disso, cabe ressaltar que, na análise desta hipótese, observa-se que, quando a variável de Identificação Organizacional é inserida, diminui-se significativamente o efeito potencial de influência da variável de Justiça Interacional sobre os julgamentos sobre comportamentos retaliativos. De forma análoga, quando a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Organizacional é inserida, diminui-se significativamente seu efeito, novamente. Esse achado sugere

que a Identificação Organizacional serve mais aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo do que como um dos seus moderadores, simplesmente. Em outras palavras, esse achado revela que, apesar dessa hipótese não ter sido elaborada, a variável Identificação Organizacional tem maior significância quando está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, nesta organização.

A hipótese 5, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação também foi confirmada. Esse resultado dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT et al., 2001), e a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação parecem estarem moderadas pela Desidentificação, de modo que, quando a Desidentificação é alta, a Justiça Interacional tende a ter um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Desidentificação é baixa, a Justiça Interacional tende a ter um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional. Entende-se que, nesta empresa, a relação dos liderados com a empresa a partir de uma vinculação negativa, além de aumentar a atribuição de valor de justiça aos comportamentos de retaliação, também aumenta os efeitos negativos inerentes à percepção injustiça nas relações com os líderes.

Além disso, cabe ressaltar que, na análise desta hipótese, observa-se que, quando a variável de Desidentificação é inserida, diminui-se significativamente o efeito potencial de influência da variável de Justiça Interacional sobre os julgamentos sobre comportamentos retaliativos. De forma análoga, quando a variável de interação da Justiça Interacional com a Desidentificação é inserida, diminui-se significativamente seu efeito, novamente. Esse achado sugere que a Desidentificação também serve mais aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo do que como um dos seus moderadores, simplesmente. Em outras palavras, esse achado revela que, apesar dessa hipótese não ter sido elaborada, a variável Desidentificação tem maior significância quando está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, nesta organização.

Por fim, a hipótese 6, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente também foi confirmada. Esse resultado dá suporte à

proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT et al., 2001), e a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação parecem estarem moderadas pela Identificação Ambivalente, de modo que, quando a Identificação Ambivalente é alta, a Justiça Interacional tende a ter um efeito menor no Julgamento de Retaliação Organizacional; quando a Identificação Ambivalente é baixa, a Justiça Interacional tende a ter um efeito maior no Julgamento de Retaliação Organizacional. Entende-se que, nesta empresa, a relação dos liderados com a empresa a partir de uma vinculação positiva e negativa, simultaneamente, além de aumentar a atribuição de valor de justiça aos comportamentos de retaliação, também aumenta os efeitos negativos inerentes à percepção injustiça nas relações com os líderes.

Além disso, cabe ressaltar que, na análise desta hipótese, observa-se que, quando a variável de Identificação Ambivalente é inserida, diminui-se significativamente o efeito potencial de influência da variável de Justiça Interacional sobre os julgamentos sobre comportamentos retaliativos. De forma análoga, quando a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Ambivalente é inserida, mantém-se a significância de seu efeito. Esse achado sugere que a Identificação Ambivalente também serve tanto aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo que como um dos seus moderadores. Em outras palavras, esse achado revela que, apesar dessa hipótese não ter sido elaborada, a variável Identificação Ambivalente tem quase a mesma significância quando está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, nesta organização.

### **5.1.2 Empresa 2**

A hipótese 1, que afirmava que a qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional, foi confirmada a partir dos resultados verificados. Esse resultado dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, relações entre líderes e liderados de alta qualidade, baseadas na confiança e nas compatibilidades entre eles, parecem estar relacionadas positivamente aos critérios de sensibilidade social e justificativa informacional, inerentes à dimensão interacional (COLQUITT *et al.*, 2001). Em outras palavras,

entende-se que, nesta empresa, quão mais os líderes tratarem seus liderados com honestidade, justificativa, respeito e decência (BIES, 1986), mais os liderados tenderão a percebê-los como justos; o que sugere que, se assim tratados, haverá maior fomento ao fornecimento de informações, poderes e responsabilidades entre eles (GRAEN; CASHMAN, 1975). Sendo assim, a proposição dos autores sobre a importância da qualidade da Relação Líder-Seguidor se confirma nesse contexto.

A hipótese 2, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, todavia, não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT *et al.*, 2001) não parecem estar relacionadas negativamente ao julgamento sobre a retaliação como sendo um comportamento justo. Entende-se que, nesta empresa, a atribuição de justiça aos comportamentos de retaliação, por parte dos liderados, não depende de como eles percebem seus líderes.

A hipótese 3, que afirmava que a Relação Líder-Seguidor está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional também não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que não é possível afirmar, na amostra estudada, que relações entre líderes e liderados de alta qualidade (COLQUITT *et al.*, 2001) estão relacionadas negativamente ao julgamento sobre a retaliação como sendo um comportamento justo. Entende-se que, nesta empresa, a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação, por parte dos liderados, não depende da qualidade da relação que estabelecem com seus líderes.

A hipótese 4, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional também não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT *et al.*, 2001), e a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação não parecem estarem moderadas pela Identificação Organizacional. Entende-se que, nesta empresa, a relação dos liderados com a empresa a partir de uma vinculação positiva não aumenta a atribuição de valor de injustiça aos comportamentos de retaliação e também não diminui os efeitos negativos inerentes à percepção injustiça nas relações com os líderes.

Além disso, cabe ressaltar que, na análise desta hipótese, observa-se que, quando a variável de Identificação Organizacional é inserida, mantém-se a insignificância do efeito potencial de influência da variável de Justiça Interacional sobre os julgamentos sobre comportamentos retaliativos. De forma análoga, quando a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Organizacional é inserida, mantém-se a insignificância de seu efeito, novamente, enquanto a Identificação Organizacional ganha significância. Esse achado sugere que a Identificação Organizacional serve mais aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo do que como um dos seus moderadores, simplesmente. Em outras palavras, esse achado revela que, apesar dessa hipótese não ter sido elaborada, a variável Identificação Organizacional tem maior significância quando está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, nesta organização.

A hipótese 5, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Desidentificação também não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT et al., 2001), e a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação não parecem estarem moderadas pela Desidentificação. Entende-se que, nesta empresa, a relação dos liderados com a empresa a partir de uma vinculação negativa não aumenta a atribuição de valor de justiça aos comportamentos de retaliação e também não aumenta os efeitos negativos inerentes à percepção injustiça nas relações com os líderes.

Além disso, cabe ressaltar que, na análise desta hipótese, observa-se que, quando a variável de Desidentificação é inserida, mantém-se a insignificância do efeito potencial de influência da variável de Justiça Interacional sobre os julgamentos sobre comportamentos retaliativos. De forma análoga, quando a variável de interação da Justiça Interacional com a Desidentificação é inserida, mantém-se a insignificância de seu efeito, novamente. No entanto, não é possível afirmar que esse achado sugere que a Desidentificação também sirva mais aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo do que como um dos seus moderadores, pois essa variável não tem maior significância quando está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, nesta organização.

Por fim, a hipótese 6, que afirmava que a Justiça Interacional está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Ambivalente também não foi confirmada. Esse resultado não dá suporte à proposição elaborada, uma vez que, na amostra estudada, a sensibilidade social e a justificativa informacional (COLQUITT et al., 2001), e a atribuição de justiça ao comportamento de retaliação não parecem estarem moderadas pela Identificação Ambivalente. Entende-se que, nesta empresa, a relação dos liderados com a empresa a partir de uma vinculação positiva e negativa, simultaneamente, não aumenta a atribuição de valor de justiça aos comportamentos de retaliação e também não aumenta os efeitos negativos inerentes à percepção injustiça nas relações com os líderes.

Além disso, cabe ressaltar que, na análise desta hipótese, observa-se que, quando a variável de Identificação Ambivalente é inserida, mantém-se a insignificância do efeito potencial de influência da variável de Justiça Interacional sobre os julgamentos sobre comportamentos retaliativos. De forma análoga, quando a variável de interação da Justiça Interacional com a Identificação Ambivalente é inserida, mantém-se a insignificância de seu efeito, novamente. No entanto, não é possível afirmar que esse achado sugere que a Identificação Ambivalente também sirva mais aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo do que como um dos seus moderadores, pois essa variável não tem maior significância quando está negativamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, nesta organização.

## **5.2**

### **Implicações teóricas e gerenciais**

Sob o ponto de vista teórico, uma das contribuições desta pesquisa está nas análises das associações entre os fenômenos organizacionais estudados: Liderança (em sua abordagem diádica), Justiça Organizacional (em sua dimensão interacional, particularmente), Julgamento de Retaliação Organizacional, Identificação Organizacional, Desidentificação, Identificação Ambivalente e Cultura Organizacional. Dentre tais análises, observa-se que a única hipótese confirmada nas duas organizações é a primeira, que afirmava que a qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada à Justiça Interacional. Da mesma forma, as

duas únicas hipóteses refutadas nas duas organizações são a terceira e a quarta, que afirmavam que a qualidade da Relação Líder-Seguidor está positivamente associada ao Julgamento de Retaliação Organizacional, e que a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Identificação Organizacional. As demais hipóteses elaboradas, no entanto, não encontraram consenso analítico em seus resultados no sentido da confirmação nem da refutação.

Dessa forma, outra contribuição teórica desta pesquisa está na confirmação da relevância do fenômeno da Liderança na predição da percepção de Justiça Interacional, bem como de sua não relevância na predição do Julgamento de Retaliação Organizacional. Já em relação à relevância do fenômeno da Identificação Organizacional na predição de julgamentos sobre comportamentos retaliativos, os achados dessa pesquisa surpreendem ao revelarem que a Identificação Organizacional serve mais aos propósitos desta pesquisa como uma variável independente do modelo do que como um dos seus moderadores, simplesmente. A partir dos resultados, observa-se que a Identificação Organização se revela, por vezes, mais significativa para a análise dos julgamentos sobre comportamentos retaliativos que os fenômenos da Liderança e da Justiça Interacional em ambas as organizações.

Ademais, considerando que as organizações estudadas diferenciam-se substancialmente quanto sua natureza (a primeira, uma organização privada do setor de comércio de produtos médicos e hospitalares; e a segunda, uma organização pública do setor de saúde), entende-se que a principal contribuição desta pesquisa para a teorização está no convite ao resgate teórico de tais fenômenos organizacionais na área de Administração para além das perspectivas da razão formal (ou funcional, como cálculo utilitarista de consequências) ou prática autônoma; sobretudo quando o campo de estudos estiver territorializado na esfera pública. Afinal, as amostras dos indivíduos que colaboram com tais organizações só podem ser caracterizadas como sendo o que forem a partir desse território, desse lugar social onde indivíduos exercem suas profissões. Então, do ponto de vista da teorização, os resultados desta pesquisa sugerem indícios da necessidade de maior discussão na área sobre a apreensão desses fenômenos em organizações públicas.

Sob o ponto de vista gerencial, para os praticantes da área em organizações privadas, uma das contribuições desta pesquisa está no aprimoramento do planejamento, execução e avaliação de práticas relativas ao macroprocesso de

Desenvolvimento Organizacional, como o planejamento sucessório, para posições de liderança. Uma vez tendo os resultados desta pesquisa revelado uma significativa perda de musculatura da liderança na predição dos julgamentos sobre comportamentos retaliativos, entende-se que as organizações devem fomentar seus programas de desenvolvimento com foco no treinamento de líderes e liderados, em igual valor e interação, com o objetivo de desenvolvimento de uma maior percepção de equidade interacional no ambiente de trabalho, uma vez que esta percepção está associada a tais julgamentos. Além disso, entende-se, ainda, que essas organizações também devem fomentar seus programas de engajamento, com o objetivo de desenvolvimento de uma maior identificação do colaborador com a empresa, uma vez que as vinculações afetivas, sejam positivas ou negativas, também estão associadas a tais julgamentos.

Por fim, sob o ponto de vista gerencial, para os praticantes da área em organizações públicas, uma das contribuições desta pesquisa está no entendimento que, apesar dessas organizações também deverem fomentar seus programas de desenvolvimento com foco no treinamento de líderes e liderados, em igual valor e interação; é mister a necessidade de maior abertura colaborativa para discussão interna sobre seus programas de desenvolvimento, uma vez que os resultados desta pesquisa não puderam prever julgamentos sobre comportamentos retaliativos a partir das hipóteses elaboradas, o que demonstra a complexidade da realidade dessas organizações. Além disso, entende-se, ainda, que essas organizações também devem resistir a implementação de práticas empresariais nos seus processos de gestão, sem que antes haja uma análise de fiabilidade dessas práticas em suas rotinas organizacionais.

### **5.3** **Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Dentre as possibilidades desta pesquisa, algumas limitações também devem ser consideradas. A primeira delas refere-se ao método de investigação utilizado para a coleta de dados. Por ser um estudo inferencial quantitativo, tendo em vista que esta pesquisa foi conduzida por meio de um levantamento (*survey*), ressalta-se que não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis desta pesquisa, pois a identificação de relações estatísticas entre as variáveis, por mais

fortes que sejam, não estabelecem relações de causalidade entre elas, necessariamente. Além disso, por ter utilizado um questionário estruturado, com perguntas fechadas que permitiram apenas uma resposta, entende-se que a escolha por esse método também limitou as respostas fornecidas pelos indivíduos, inviabilizando a análise dos significados subjetivos associados às questões, assim como a análise em profundidade de suas opiniões sobre as temáticas propostas.

A segunda limitação refere-se à abrangência desta pesquisa, uma vez que seus participantes foram selecionados por conveniência. Assim, as inferências tomadas nesta pesquisa devem ser tratadas com certas restrições, pois os resultados obtidos podem estar associados à composição das amostras das organizações, sobretudo da segunda, cujo número de participantes é reduzido. Desta forma, observa-se que, por um lado, o método escolhido permitiu alcançar um grande número de indivíduos dentro das organizações, mas, por outro, limitou os resultados às amostras estudadas. Sendo assim, a generalização das perguntas da pesquisa não garante que as proposições observadas possam ser aplicadas com a mesma intensidade a qualquer tipo de organização, em qualquer momento, dadas as particularidades das organizações estudadas.

A terceira limitação refere-se a medida da escala Teoria das Trocas Líder-Seguidor, uma vez que o questionário também foi aplicado por conveniência, sem garantir que ambos os indivíduos envolvidos na liderança respondessem as questões. Como a escala tem o objetivo de avaliar a qualidade da relação entre líderes e liderados, seria interessante para análise do fenômeno se todos os envolvidos nessa relação pudessem respondê-las.

Por fim, a quarta limitação desta pesquisa refere-se à avaliação da retaliação em termos cognitivos, apenas, uma vez que não considera o comportamento retaliativo propriamente dito, isto é, analisa a tendência à retaliação, o que não é o mesmo que analisar a retaliação na prática das organizações. Isso ocorre porque, ainda que se queira agir de forma coerente e ressoante com nossos afetos, nem sempre essa relação se estabelece de modo objetivo, sobretudo na realidade organizacional, onde são interditados quaisquer comportamentos agressivos.

Para pesquisas futuras, sugerem-se a ampliação da amostra na organização pública estudada e a inclusão de outras organizações do setor de saúde, particularmente, hospitais públicos e particulares. No mais, outra sugestão seria a

investigação de como a Justiça Interacional influencia o Julgamento de Retaliação Organizacional em função da Liderança.

## 6

### Referências bibliográficas

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Eds.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965.
- ADIL, M. S.; AWAIS, A. Effects of leader-member exchange, interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: A path analysis using structural equation modeling. **Asian Academy of Management Journal**, v. 21, n. 2, p.99-133, 2016.
- AIKEN, L. S.; WEST, S. G. **Multiple regression: testing and interpreting interactions**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 263-295, 1985.
- ALEXANDER, S.; RUDERMAN, M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. **Social Justice Research**, v. 1, p. 177-198, 1987.
- ANAND, K.; PRASAD, L.; SINHA, D.; PRAKHYA, S. Exploring the relationship between top management's peripheral vision, their leadership orientations, and employees' organizational identification as perceived by knowledge workers: an empirical analysis. **Journal of Management**, v. 42, n. 2, p. 1-25, 2013.
- ANDRADE, D.; BALASSIANO, M.; BRANDÃO, M. Modelo estrutural do comportamento de retaliação e vingança do consumidor insatisfeito. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 1, p. 51-72, 2013.
- AQUINO, K.; LEWIS, M. U.; BRADFIELD, M. Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 7, p. 1073-91, 1999.
- ASHFORTH, B. E. **Role transitions in organizational life: An identity-based perspective**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.
- ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S.; CORLEY, K. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- ASHFORTH, B. E.; JOSHI, M.; ANAND, V.; O'LEARY-KELLY, A. Extending the expanded model of organizational identification to occupations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 2426-2448, 2013.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-39, 1989.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, n. 18, p. 443-453, 2005.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O.; SOUZA, A. L. R.; MACCORD, F.; BORGES, D. Justiça organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil [Resumo]. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Org.), *Resumos do I Congresso Psicologia e Profissão*. São Paulo, 2002 (no prelo).

- BANKS, G.; BATCHELOR, J.; SEERS, A.; O'BOYLE, E.; POLLACK, J.; GOWER, K. What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 273-295, 2014.
- BARBOSA, A. C. **A relação leader member exchange, o turnover e a orientação para o cliente: o efeito moderador do sector.** 2014. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2014.
- BARROS, P. C. da R.; MENDES, A. M. Sofrimento psíquico e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 63-70, 2003.
- BATTISTELLA, L. F.; SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. **Estudos do Isca**, v. 4, p. 1-17, 2012.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.
- BESHAROV, M. The relational ecology of identification: how organizational identification emerges when individuals hold divergent values. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1485–1512, 2014.
- BEUGRÉ, C. D. **Managing fairness in organizations.** Westport: Quorum Books, 1998.
- BEUREN, I. S.; KLEIN, L.; LARA, F. L.; ALMEIDA, L. Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 216-237, 2016.
- BHAL, K.T.; ANSARI, M.A. **Managing dyadic interactions in organizational leadership.** New Delhi: Sage, 2000.
- BHAL, K.T.; ANSARI, M.A. Measuring quality of interaction between leaders and members. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 26, p. 945-972, 1996.
- BIES, R. J. Interactional (in)justice: the sacred and the profane. In: GREENBERG, J.; CROPANZANO, R. (Eds.). **Advances in organizational justice.** California: Stanford University Press, 2001.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H.; BAZERMAN, M. H. (Orgs.). **Research on negotiation in organizations.** Greenwich: JAI Press, 1986.
- BIES, R. J.; SHAPIRO, D. L. Interactional fairness judgments: the influence on procedural fairness judgments. **Social Justice Research**, v. 2, p. 199-218, 1987.
- BIZARRIA, F.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M.; LIMA, A. Estudo do clima organizacional no setor industrial. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-96, 2016.
- BLACK, K. **Business statistics for contemporary decision making.** Houston: John Wiley & Sons, 2012.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life.** New York: Wiley, 1964.
- BOROS, S.; CURSEU, P. Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 1553–156, 2013.
- BREWER, M. B.; GARDNER, W. Who is this “we”? Levels of collective identity and self representation. In: HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. (Ed.). **Organizational identity: a reader.** New York, NY: Oxford University Press, 2004. p. 66-88.

- BURRIS, E.; ROCKMANN, K.; KIMMONS, Y. The value of voice to managers: employee identification and the content of voice. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 6, p. 2099–2125, 2017.
- BURTON, J.; TAYLOR, S.; BARBER, L. Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 871-891, 2014.
- BUTTERFIELD, K. D.; TREVINO, L. K.; BALL, G. A. Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model. **Academy of Management Review**, v. 39, p. 1479-1512, 1996.
- CAVAZOTTE, F.; ARAÚJO, F.; ABREU, A. L. Identificação Organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.
- CHEN, N.; TJOSVOLD, D. Inside the leader relationship: constructive controversy for team effectiveness in China. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 1827-1837, 2013.
- CHEN, Y.; CHEN, Z.; ZHONG, L.; SON, J.; ZHANG, X.; LIU, Z. Social exchange spillover in leader–member relations: a multilevel model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. 673-697, 2015.
- CHOUDHARY, N.; DESWAL, R.; PHILIP, P. Impact of organizational justice on employees' workplace and personal outcomes: a study of indian insurance sector. **Journal of Organizational Behavior**, v. 12, n. 4, 2013.
- CHUN, J.; CHO, K.; SOSIK, J. A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 374-396, 2016.
- COBB, A. T.; FREY, F. M. The effects of leader fairness and pay outcomes on superior-subordinates relations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 26, n. 16, p. 1401-1426, 1996.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L. S. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, p. 278-321, 2001.
- COLE, M. S.; CARTER, M. Z.; ZHANG, Z. Leader-team congruence in power distance values and team effectiveness: the mediating role of procedural justice climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, p. 962-973, 2013.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 386-400, 2001.
- COLQUITT, J. A. Two decades of organizational justice: findings, controversies and future directions. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Eds). **The Sage handbook of organizational behaviour**, p. 73-88, 2008.
- COLQUITT, J. A.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O.; NG, K. Y. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-45, 2001.
- COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J. Organizational justice. A fair assessment of the state of the literature. In: GREENBERG, J. (Ed.), **Organizational behavior: The state of the science**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003.

- COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. What is organizational justice? a historical overview. In: GREENBERG, J.; COLQUITT, J.A. (Eds). **Handbook of organizational justice**. Mahwah: NJ, Lawrence Erlbaum, 2005.
- COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; RODELL, J. B.; LONG, D.M.; ZAPATA, C. P.; CONLON, D. E.; WESSON, M. J. Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affesct-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 199-236, 2013.
- CONROY, S.; BECKER, W.; MENGES, J. The meaning of my feelings depends on who i am: work-related identifications shape emotion effects in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, p. 1071–1093, 2017.
- CONROY, S.; CHRISTINE, H.; LYNN, S.; SAMANTHA, S. Where there is light, there is dark: a review of the detrimental outcomes of high organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 2, p. 184-203, 2017.
- COOPER, R.; MARKUS, M. Human reengineering. **Sloan Management Review**, p. 39-50, 1995.
- CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, v. 49, p. 173-208, 2004.
- CORREIA, I. Psicologia social da justiça: fundamentos e desenvolvimentos teóricos e empíricos. **Análise Psicológica**, v. 28, n. 1, p. 7-28, 2010.
- CREARY, S.; CAZA, B.; ROBERTS, L. Out of the box? Hmanaging a subordinate’s multiple identities affects the quality of a manager-subordinate relationship. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, p. 538-562, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v.16, n.3, p.297-334, 1951.
- CROPANZANO, R.; BOWEN, D. E.; GILLILAND, S. W. The management of organizational justice. **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 34-48, 2007.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunnelling through the maze. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Orgs.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley & Sons, 1997.
- CUCHE, Denys. **A noção de cultura em ciências sociais**. Tradução: Viviane Ribeiro. Bauru: Edusc, 1999.
- DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN,G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.10, n. 2, p. 184-200, 1973.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.
- DELOBBE, N.; COOPER-THOMAS, H.; HOE, R. A new look at the psychological contract during organizational socialization: the role of newcomers’ obligations at entry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 845–867, 2016.
- DEUTSCH, M. Equity, equality and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? **Journal of Social Issues**, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.

- DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 618-34, 1986.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.
- DWERTMANN, D.; BOEHM, S. Status matters: the asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 44-64, 2016.
- EDWARDS, J. R. Alternatives to difference scores: polynomial regression analysis and response surface methodology. In: DRASGOW, F.; SCHMITT, N. W. (Eds.), **Advances in measurement and data analysis: 350 – 400**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- EDWARDS, J. R.; CABLE, D. A. The value of value congruence. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 654-677, 2009.
- EDWARDS, J. R.; PARRY, M. E. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 1577-1613, 1993.
- EISENBERGER, R.; SHOSS, M.; KARAGONLAR, G.; GONZALEZ-MORALES, M. G.; WICKHAM, R.; BUFFARDI, L. The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain: moderation by reciprocity wariness and supervisor’s organizational embodiment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 635-656, 2014.
- ELIAS, S.; BARNEY, C.; BISHOP, J. The treatment of self-efficacy among psychology and management scholars. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 811-822, 2013.
- ELSBACH, K. D.; BHATTACHARYA, C. B. **Defining who you are by what you’re not: Organization disidentification and The National Rifle Association**. *Organizational Science*, v. 12, n. 4, p. 393-413, 2001.
- EPITROPAKI, O. A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: testing a moderated–mediated model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, p. 65–86, 2013.
- FAROOQ, O.; RUPP, D.; FAROOQ, M. The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, p. 954–985, 2017.
- FARTH, J.; EARLEY, P. C.; LIN, S. Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. **Administrative Science Quarterly**, 42, 421- 444, 1997.
- FOLEY, S.; HANG-YUE, N.; WONG, A. Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes? **Group & Organizational Management**, v. 30, p. 421-450, 2005.
- FOLGER, R.; GREENBERG, J. Procedural justice: an interpretative analysis of personnel systems. In: Rowland, K.; Ferris, G. (Orgs.). **Research in personnel and human management**. Greenwich: JAI Press, 1985.
- FOLGER, R.; KONOVSKEY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy Management Journal**, v. 32, p. 115-130, 1989.
- FOLGER, R.; KONOVSKEY, M. A.; CROPANZANO, R. A due process metaphor

- FOLGER, R.; LEWIS, D. Self-appraisal and fairness evaluation. In: CROPANZANO, R. (Org.). **Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.
- for performance appraisal. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Orgs.), **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1992.
- FORRAY, J. M. Sustaining fair organization an interpretative view of justice in organizational life. **Group & Organizational Management**, v. 31, n. 3, p. 359-387, 2006.
- FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **XII SIMPEP – Bauru-SP**, 2005.
- GALVIN, B.; LANGE, D.; ASHFORTH, B. Narcissistic organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 2, p. 163–181, 2015.
- GASPAR, M. F.M. **A cidadania organizacional nas organizações de saúde: o caso de enfermagem**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese (Doutorado) não publicada, 2005.
- GEERTSHUIS, S.; COOPER-THOMAS, H.; PRICE, M. Appraisals of self and situation as determinants of upward influencing tactics. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 1563-1577, 2013.
- GERSTNER, C.; DAY, D.A.; Meta-analytic review of leader–member exchange theory: correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, p. 827–844, 1997.
- GILLILAND, S. W. The tails of justice: a critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 271-281, 2008.
- GIOIA, D. A.; SHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p. 63-81, 2000.
- GOMIDE JR., S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 1999.
- GOMIDE JR., S.; SIQUEIRA, M. Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GRAEN, G. B. Interpersonal workplace theory at the crossroads. In: **Dealing with diversity, LMX leadership: The series**, Vol. 1. Greenwich, CT: Information Age, 2003.
- GRAEN, G. B. Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.). **The handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.
- GRAEN, G. B.; NOVAK M.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing the dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, n. 1, p. 109-31, 1982.
- GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Toward a psychology of dyadic organizing. In: **Research in organizational behavior**, v. 9. Greenwich, CT: JAI, 1987.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationshipbased approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F.J. **Leadership: the multiple-level approaches**. Stamford: Jai Press, 1998.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: toward a theory of leader making. **Journal of Management Systems**, v. 3, p. 33-48, 1991.
- GRAEN, G.B. Role making processes within complex organizations. In: DUNNETTE, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976.
- GRAEN, G.B.; CASHMAN, J. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: HUNT, J.G.; LARSON, L.L. (Eds.), **Leadership Frontiers**. Kent, OH: Kent State University Press, 1975.
- GRAEN, G.B.; NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, p. 109-131, 1982.
- GRAEN, G.B.; SCANDURA, T. Toward a psychology of dyadic organizing. In: STAW, B.; CUMMING, L.L. (Eds.), **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987.
- GRAEN, G.B.; WAKABAYASHI, M. Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: TRIANDIS, H.C.; DUNNETTE, M.D.; HOUGH, L.M. (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Consulting Psychologist Press, 1994.
- GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 9-22, 1987.
- GREENBERG, J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden costs of pay cuts. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, p. 561-568, 1990a.
- GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990b.
- GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Org.). **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993.
- GREENBERG, J.; ASHTON-JAMES, C. E.; ASHKANASY, N. M. Social comparison process in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Proces**, v. 102, n. 1, p. 22-41, 2007
- GREENBERG, J.; MOAG, J. S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. **Research on Negotiations in Organizations**, v. 1, n. 1, p. 43-55, 1986.
- HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANG-YUE, N.; FOLEY, S.; LOI, R. The effects of cultural types on perceptions of justice and gender inequity in the workplace. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 6, p. 983-998, 2006.
- HOGG, M. A.; ABRAMS, D. **Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes**. London: Routledge, 1988.
- HOGG, M. A; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.121-140, 2000.

- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. Leadership is everyone's business. In: HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership: enhancing the lessons of experience**. Boston: McGraw-Hill Education, 2011.
- JESUS, R.; ROWE, D. E. Justiça Organizacional percebida por professores do ensino básico, técnico e tecnológico. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 172-200, 2014.
- JUTRAS, R.; MATHIEU, C. Person organizational fit relationship with job satisfaction and turnover: the mediating influence of leader-member exchange. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, 2016.
- KIM, T.; LIU, Z.; DIEFENDORFF, J. Leader-member exchange and job performance: the effects of taking charge and organizational tenure. **Journal of Organizational Behavior**, n. 36, p. 216-231, 2015.
- KNIPPENBERG, D.; DE CREMER, D.; KNIPPENBERG, B. Leadership and fairness: the state of the art. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, p. 113-140, 2007.
- KOCH, M. J.; MCGRATH, R. G. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 335-354, 1996.
- KOERNER, M. Courage as identity work: accounts of workplace courage. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 63-93, 2014.
- KONOVSKY, M. A.; PUGH, S. D. Citizenship behavior and social exchange. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 656-669, 1994.
- KONOVSKY, M.A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 489-511, 2000.
- KONOVSKY, M.A.; CROPANZANO, R. The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 5, p. 698-707, 1991.
- KORSCHUN, D. Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: a social identity approach. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, p. 611-629, 2015.
- KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, p. 1-27, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAMBERT, L.S.; TEPPER, B. J.; CARR, J.C.; HOLT, D.T.; BARELKA, A. J. Forgotten but not gone: an examination of fit between leader consideration and initiating structure needed and received. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, p. 913-930, 2012.
- LE BLANC, P.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V. A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 534-544, 2012.
- LEVENTHAL, G. S. The distribution of rewards and resources in groups and organizations. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 9, p. 91-131, 1976.

- LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K. J.; GREENBERG, M. S.; WILLIS, R. H. **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980.
- LI, R.; ZHANG, Z.; TIAN, X. Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 758–781, 2016.
- LIAN, H.; BROWN, D.; FERRIS, D.; LIANG, L.; KEEPING, L.; MORRISON, R. Abusive supervision and retaliation: a self-control framework. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 116–139, 2014.
- LIAO, E.; CHUN, H. Supervisor monitoring and subordinate innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 168-192, 2016.
- LIDEN, R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 43-73, 1998.
- LIDEN, R. C.; SPARROWE, R.T.; WAYNE, S.J. Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 15, p. 47–119, 1997.
- LIDEN, R.C.; GRAEN, G.B. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. **Academy of Management Journal**, v. 23, p. 451-465, 1980.
- LII, Y.; CHIEN, C.; PANT, A.; LEE, M. The challenges of long-distance relationships: the effects of psychological distance between service provider and consumer on the efforts to recover from service failure. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 1121-1135, 2013.
- LIN, B.; LAW, K.; ZHOU, J. Why is underemployment related to creativity and ocb? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 1, p. 156–177, 2017.
- LIN, X.; LEUNG, K. What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 464–488, 2014.
- LIND, E. A.; TYLER, T. R. **The social psychology of procedural justice**. New York: Plenum Press, 1988.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 348-366, 2015.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103–123, 1992.
- MAKENS, M. **Employee voice: the roles of organizational identification, informational justice and power distance**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2016.
- MAMIDENNA, S.; VISWANATHAM, K. Burnout and retaliatory behaviour intents in the workplace – an exploratory study. **Journal of Management**, v. 44, n. 1, p. 54–65, 2014.
- MANNIX, E. A.; NEALE, M. A.; NORTHCRAFT, G. B. Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 62, p. 276-286, 1995.

- MARRA, A.; FONSECA, J.; MARQUES, A. O processo de identificação organizacional frente à Reforma Administrativa: um estudo exploratório. : **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 1, p. 49-72, 2014.
- MARTINAITYTE, I.; SACRAMENTO, C. When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, p. 974-994, 2013.
- MASTERTON, S. S.; LEWIS, K.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 626–637, 2000.
- MATOS, A. J. **Gestão de custos hospitalares**. São Paulo: STS, 2001.
- MATTA, F.; SCOTT, B.; KOOPMAN, J.; CONLON, D. Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1686-1708, 2015.
- MCFARLIN, D. B.; SWEENEY, P. D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 35, p. 626-637, 1992.
- MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça**. 2003. Tese (Doutorado) não-publicada – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. P.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 542-552, 2004.
- MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de goiás. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 3, p. 489-498, 2005.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 189-200, 2008.
- MENDONCA, H.; TORRES, A. R. R.; ZANINI, D. S. Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**. Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 60-72., 2008.
- MIKULA, G.; PETRI, B.; TANZER, N. What people regard as unjust: types and structures of everyday experiences of injustice. **European Journal of Social Psychology**, v. 20, n. 2, p. 133-49, 1990.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n.2, 2005.
- MONAHAN, K. What do values have to do with it?: an exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, 2013.
- MOORMAN, R. H.; BLAKELY, G. L.; NIEHOFF, B. P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 351-357, 1998.

- MUELLER, B.H.; LEE, J. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. **International Journal of Business Communication**, v.39, p. 220-244, 2002.
- NIEMEYER, J. **Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange):** uma análise sobre o desempenho individual. 2013. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.
- NIEMEYER, J.; CAVAZOTTE, F. Liderança ética, relacionamento líder-seguidor e desempenho: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 67-92, 2016.
- NIETZSCHE, F. III Consideração intempestiva: Schopenhauer educador. In: **Escritos sobre educação**. Rio de Janeiro: PUC-Rio. São Paulo: Loyola, 2009.
- NORTHOUSE, P. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2010.
- NOVELLI, L.; KIRKMAN, B. L.; SHAPIRO, D. L. Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. In: COOPER, C.; ROUSSEAU, D. (Eds.), **Trends in organizational behavior**. Sussex, UK: Wile, 1995.
- OLIVEIRA, A.; GOMIDE JR., S. Inventário de Cultura Organizacional: adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 9, n. 2, p. 2009.
- OLIVEIRA, L.; ROCHA, J. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.
- ORGAN, D. W.; KONOVSKY, M. Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, n. 74, p. 157-164, 1989.
- ORGAN, D.W.; MOORMAN, R. H. Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? **Social Justice Research**, v. 6, n. 1, p. 5-18, 1993.
- PALAIOLOGOS, A.; PAPAZEKOS, P.; PANAYOTOPOULOU, L. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 826-840, 2011.
- PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, p. 91-104, 1997.
- PENG, A.; SCHAUBROECK, J.; LI, Y. Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. **Academy of Management Journal**, v 57, n. 5, 2014.
- PETRIGLIER, J. Co-creating Relationship Repair: Pathways to Reconstructing Destabilized Organizational Identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 60, n. 3, p. 518-557, 2015.
- POYNER, B. **Preventing violence to staff**. London: Her Majesty's Stationery Office, 1988.
- PRATT, M. G. The good, the bad and the ambivalent, managing identification among Amway Distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.
- PRATT, M. G. To be or not to be? Central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

- PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. The beauty of and barriers to organizational theories of identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 141-152, 2000.
- PUNDT, A.; VENZ, L. Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, p. 87-107, 2017.
- QIN, X.; DIRENZO, M.; XU, M.; DUAN, Y. When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 1018-1041, 2014.
- RAWLS, J. **A theory of justice**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.
- READE, C. Dual identification in multinational corporations: local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. **The International Journal of Human Resource Management**, v.12, n.3, p.405-424, 2001.
- REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional. Diferentes padrões reativos às percepções de justiça. **Organizações e Trabalho**, v. 24, p. 9-28, 2000a.
- REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REGO, A. **Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações**: uma abordagem sem tabus. Lisboa: Edições Sílabo, 2000b.
- REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000c.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.
- RODRIGUES, A.; BARRICHELLO, A.; MORIN, E. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016.
- SANCHEZ, R. J.; Z. S. BYRNE. Leader-member exchange and organizational justice. In: **New frontiers of leadership**. Greenwich, CT: Information Age, 2004.
- SANDEL, M. **Justiça**: o que é fazer a coisa certa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.
- SANTOS, A.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. Identificação Organizacional: o caso dos professores de uma instituição federal de ensino. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 3-17, 2013.
- SCHAUBROECK, J.; PENG, A.; HANNAH, S. Developing trust with peers and leaders: impacts on organizational identification and performance during entry. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 1148–1168, 2013.
- SCHERMULY, C.; MEYER, B. Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. 673-691, 2016.
- SEERS, A.; GRAEN, G.B. The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 33, p. 283-306, 1984.
- SERCAN, G. **Authentic Leadership on widespread organization**. 2016. Tese (Doutorado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2016.

- SHAPIRO, D. P.; BUTTNER, E. H.; BARRY, B. Explanations: what factors enhance their perceived adequacy? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 58, p.346-368, 1994.
- SILVA, G. A. V. Organizações flexíveis: identidades elásticas? A reconstrução da identidade social em processos de terceirização. 2002. 193 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SILVA, L. F. **Mind the Gap**: A warped approach to LMX agreement. 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactive justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, p. 434-443, 1997.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. **Academy of Management Journal**, 42, 100-108, 1999.
- SPARROWE, R.; LIDEN, R. Process and structure in leader-member exchange. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 522-552, 1997.
- SPARROWE, R.; LIDEN, R. Two routes to influence integrating leader-member exchange and social network perspectives. **Administration Science Quarterly**, v. 50, p. 505-535, 2005.
- SRIKANTH, L.; GURUNATHAN, P. B. Interactional Justice and Job Mobility Preparedness: mediating role of Leader-Member Exchange (LMX). **Journal of Organizational Behavior**, v. 12, n. 3, 2013.
- SUMMERS, T. P.; HENDRIX, W. H. Modeling the role of pay equity perceptions: a field study. **Journal of Occupational Psychology**, v. 64, p. 145-157, 1991.
- SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Process and outcome: gender differences in the assessment of justice. **Journal of Organizational Behavior**, v. 18, p. 83-98, 1997.
- TAJFEL, H. **Differentiation between social groups**: Studies in the social psychology of intergroup relations. Oxford: Academic Press. 1978.
- TAJFEL, H. **Human groups and social categories**: studies in social psychology. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- TAJFEL, H. Social psychology of intergroup relations. **Annual Review of Psychology**, v. 33, p. 1-39, 1982.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In: HOGG, M. A.; ABRAMS, D. (Eds.). **Key readings in social psychology. Intergroup relations**: Essential readings. New York, NY, US: Psychology Press, 2001.
- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of inter-group behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, L. W. (Eds.), **Psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- TAVARES, S.; KNIPPENBERG, D; DICK, R. Organizational identification and “currencies of exchange”: integrating social identity and social exchange perspectives. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 46, p. 34–45, 2016.
- THIBAUT, J.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: Wiley, 1959.
- THIBAUT, J.; WALKER, L. **Procedural justice**: a psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 38, n. 4, p. 457-463, 2000.

- TRIANDIS, H. C. The self and social behavior in differing cultural contexts. **Psychological Review**, v. 96, p. 506-520, 1989.
- TURANO, L.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.
- TURNER, J. C. *et al.* **Rediscovering the social group: a self-categorization theory**. Oxford: Basil Black-Well, 1987.
- TURNER, J. C. Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In: LAWLER, E. J. (Ed.). **Advances in group processes: Theory and research**, vol. 2: 77-122. Greenwich: JAI Press, 1985.
- TURNER, J. C. Towards a cognitive redefinition of the social group. In: TAJFEL, H. (Ed.). **Social identity and intergroup relations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- TYLER, T. R.; BIES, R. J. Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In: CARROLL, J. S. (Ed.), **Applied social psychology in business settings**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1990.
- TYLER, T. R.; BOECKMANN, R. J.; SMITH, H.; HUO, A.Y. J. **Social justice in a diverse society**. Colorado: Westview Press, 1997.
- TYLER, T. R.; LIND, E. A. A relational model of authority in groups. In: ZANNA, M. (Org.), **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Lexington Books, 1992.
- URDAN, A. T. Qualidade de Serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.4, p.44-55, 2001.
- UZ, I.; KEMMELMEIER, M. Islamist terrorism as identity threat: the case of ambivalent identification and self-stereotyping among Turkish Muslims. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 44, p. 660–671, 2014.
- VAN DICK, R. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 265-283, 2001.
- VILKOTYTE, V. **The role of perceived LMX quality in subordinates' entrepreneurial orientation**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.
- VOGEL, R.; MITCHELL, M.; TEPPER, B.; RESTUBOG, S.; HU, C.; HUA, W.; HUANG, J. A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. 720-745, 2015.
- VRIES, T.; WALTER, F.; VEGT, G.; ESSENS, P. Antecedents of individuals' interteam coordination: broad functional experiences as a mixed blessing. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1334–1359, 2014.
- WANG, H.; SUI, Y.; LUTHANS, F.; WANG, D.; WU, Y. Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, p. 5-21, 2014.
- WANG, X.; FANG, Y.; QURESHI, I.; JANSSEN, O. Understanding employee innovative behavior: integrating the social network and leader–member exchange perspectives. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, p. 403-420, 2015.
- WO, D.; AMBROSE, M.; SCHMINKE, M. What drives trickle-down effects? A test of multiple mediation processes. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 6, p. 1848–1868, 2015.
- YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F. Individualized leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 1, 2002.

- YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 143-163, 2001.
- YU, D.; LIANG, J. A new model for examining the Leader-Member Exchange (LMX) theory. **Human Resource Development International**, v. 7, n. 2, p. 251-264, 2004.
- YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.
- YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 19, p. 708-722, 2008.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- ZAVYALOVA, A.; PFARRER, M.; REGER, R.; HUBBARD, T. Reputation as a benefit and a burden? how stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 253-276, 2016.
- ZHANG, Z.; WANG, M.; SHI, J. Q. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: the mediating role of leader-member exchange. **Academy of Management Journal**, 55: 111-130, 2012.
- ZHU, J.; TATACHARI, S.; CHATTOPADHYAY, P. Newcomer identification: trends, antecedents, moderators, and consequences. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 3, p. 855-879, 2017.

## 7 Anexos

### 7.1 Anexo A – Questionário enviado para Empresa 1 (impresso e online)

#### ▪ Cabeçalho:

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo intitulado *“Influência da Relação Líder–Seguidor na Experiência de Justiça e Identificação Organizacional e seus Efeitos na Retaliação”*, conduzido pela pesquisadora Tarsila Ribeiro. Este estudo tem o objetivo estritamente acadêmico de entender como se dá a experiência dos indivíduos nas empresas. Sua participação neste estudo não é obrigatória, não é remunerada e não implicará em prejuízos para você. Sua participação consistirá, apenas, em responder às perguntas abaixo. **As respostas são anônimas, confidenciais e não serão analisadas individualmente.** Porém, apesar da análise não ser individual, é muito importante que você responda às perguntas com sinceridade. Muito obrigada!

**AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS. O acesso às respostas coletadas neste estudo se fará apenas pela pesquisadora.**

**Contato:** Tarsila Ribeiro – Mestranda em Administração PUC – Rio ||

**E-mail:** tarsila17@hotmail.com || **Tel:** [REDACTED].

#### ▪ Bloco 1 – Dados demográficos:

<b>Responda às seguintes perguntas:</b>
<b>Sexo:</b> <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
<b>Idade:</b> ___anos.
<b>Cor:</b> <input type="checkbox"/> Amarela <input type="checkbox"/> Branca <input type="checkbox"/> Indígena <input type="checkbox"/> Parda <input type="checkbox"/> Preta
<b>Nacionalidade:</b> _____.
<b>Naturalidade:</b> _____.
<b>Você lidera pessoas diretamente?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>Cargo:</b> <input type="checkbox"/> Diretor ou Gerente <input type="checkbox"/> Analista ou Especialista <input type="checkbox"/> Auxiliar ou Assistente <input type="checkbox"/> Estagiário ou Jovem Aprendiz <input type="checkbox"/> Representante
<b>Tempo de empresa:</b> ___anos e ___meses.
<b>Tempo de experiência:</b> ___anos e ___meses.

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa

**NINGUÉM DA EMPRESA TERÁ ACESSO ÀS SUAS RESPOSTAS.  
Responda às perguntas com a primeira coisa que lhe vier à cabeça. Não há respostas certas ou erradas.**

▪ **Bloco 2 – Escala: Teoria das Trocas Líder-Seguidor**

**Marque (X) no número referente à sua resposta.**

<b>As perguntas seguintes se referem à sua relação com seu chefe (superior imediato).</b>				
<b>1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?</b>				
Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com alguma frequência (4)	Frequentemente (5)
<b>2. Seu chefe compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?</b>				
Nada (1)	Pouco (2)	Na quantidade justa (3)	Bastante (4)	Muito (5)
<b>3. Em que medida seu chefe reconhece seu potencial?</b>				
Nada (1)	Pouco (2)	Moderadamente (3)	Bastante (4)	Muito (5)
<b>4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?</b>				
Nenhuma (1)	Pouca (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
<b>5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele(a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele?</b>				
Nenhuma (1)	Pouca (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
<b>6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo se ele não estivesse presente.</b>				
Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Neutro (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
<b>7. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?</b>				
Extremamente ineficaz (1)	Abaixo da média (2)	Média (3)	Acima da média (4)	Extremamente eficaz (5)

Fonte: Graen *et al.* (1982) | Gaspar (2005)

▪ **Bloco 3 – Escala: Justiça Distributiva**

**Marque (X) dentro do quadrado referente à sua resposta.**

<b>As perguntas seguintes se referem aos resultados do seu trabalho.</b>	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas vezes</b>	<b>Na maioria das vezes</b>	<b>Sempre</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?					
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?					
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a empresa?					
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?					

Fonte: Leventhal (1976) | Colquitt (2001) | Assmar *et al.* (2002)

▪ **Bloco 4 – Escala: Justiça Procedimental**

As perguntas seguintes se referem às políticas existentes na empresa e aos procedimentos que utiliza para o alcance de metas.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na empresa?					
13. Você tem influência nos resultados obtidos pela empresa mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?					
14. As normas e procedimentos na empresa são aplicados de forma consistente?					
15. As normas e procedimentos aplicados na empresa são justos?					
16. As normas e procedimentos aplicados na empresa se baseiam em informações corretas?					
17. As normas e procedimentos da empresa permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?					
18. As normas e procedimentos que se aplicam na empresa se fundamentam em valores éticos e morais?					

Fonte: Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980) | Colquitt (2001) | Assmar *et al.* (2002)

▪ **Bloco 5 – Escalas: Justiça Interpessoal e Informacional**

As perguntas seguintes se referem à pessoa responsável por implementar procedimentos na empresa, seu chefe (superior imediato) ou responsável pelo setor.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Trata-lhe de modo cortês?					
20. Trata-lhe com dignidade?					
21. Trata-lhe com respeito?					
22. Não faz comentários inadequados sobre você?					
23. Trata-lhe com franqueza?					
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?					
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na empresa?					
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?					
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?					

Fonte: Bies e Moag (1986) e Shapiro *et al.* (1994) | Colquitt (2001) | Assmar *et al.* (2002)

▪ **Bloco 6: Escala: Cultura Organizacional**

As perguntas seguintes se referem ao conjunto de valores e crenças adotados pela empresa.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. A maioria das pessoas na empresa busca atingir suas metas com entusiasmo.					
29. Nesta empresa existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las.					
30. As pessoas nesta empresa gostam de se envolver em tarefas novas e interessantes					
31. As pessoas nesta empresa buscam seu próprio desenvolvimento.					
32. Nesta empresa as pessoas são abertas e desenvolvem relacionamentos construtivos.					
33. As pessoas nesta empresa recebem e dão apoio umas as outras.					
34. As pessoas nesta empresa são cooperativas e amistosas.					
35. Nesta empresa, as pessoas são sensíveis à satisfação dos colegas de trabalho.					
36. As pessoas nesta empresa baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões.					
37. Antes de tomar uma decisão de trabalho, as pessoas necessitam da opinião de colegas.					
38. Nesta empresa, a maioria das pessoas segue as regras estabelecidas.					
39. A maioria das pessoas desta empresa necessita dar uma boa impressão, por isso segue as regras.					
40. Nesta empresa, as pessoas somente fazem o que o chefe diz.					
41. Se as tarefas não forem definidas pelo chefe, as pessoas não executam.					
42. Nesta empresa, as pessoas evitam responsabilidades para não serem responsabilizadas por problemas.					
43. As pessoas nesta empresa tendem a culpar os outros por problemas ocorridos.					

Fonte: Cooke e Lafferty (1987) | Oliveira e Gomide Jr. (2009)

▪ **Bloco 7 – Escalas: Identificação Organizacional, Desidentificação e Identificação Ambivalente**

As perguntas seguintes se referem a sua relação com a empresa, de um modo geral.	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Quando alguém critica a empresa, eu me sinto pessoalmente insultado.					
45. Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham da empresa.					
46. Quando eu falo sobre a empresa, eu normalmente digo “nós” ao invés de “eles”.					

47. As conquistas da empresa são como minhas próprias conquistas.					
48. Quando alguém elogia a empresa, sinto como se eu fosse elogiado.					
49. Se uma notícia na mídia criticar a empresa, provavelmente ficarei envergonhado.					
50. Eu sinto vergonha em fazer parte da empresa.					
51. A empresa faz coisas que me envergonham.					
52. Eu tentei manter em segredo que trabalho na empresa.					
53. Eu acho a empresa vergonhosa.					
54. Quero que as pessoas que eu conheço saibam que eu discordo com a forma como a empresa se comporta.					
55. Fiquei envergonhado com o que está acontecendo na empresa.					
56. Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com a empresa.					
57. Estou dividido entre amar e odiar a empresa.					
58. Eu me sinto em conflito em fazer parte da empresa.					
59. Tenho sentimentos contraditórios sobre a empresa.					
60. Eu me orgulho e me envergonho de pertencer a empresa.					
61. Sinto honra e desgraça por ser um colaborador da empresa.					

Fonte: Mael e Ashforth (1992) e Kreiner e Ashforth (2004) | Maciel e Camargo (2015) | Validações foram feitas na pesquisa.

#### ▪ Bloco 8 – Escala: Julgamento de Retaliação Organizacional

Considerando que alguém sofreu uma injustiça no trabalho, o que você acha dos seguintes comportamentos?	Muito injusto	Injusto	Neutro	Justo	Muito justo
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62. Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar a empresa.					
63. Deixar de colaborar com os colegas de trabalho.					
64. Influenciar negativamente os colegas de trabalho.					
65. Fazer corpo mole.					
66. Negar informações necessárias a um colega.					
67. Produzir abaixo da capacidade que possui.					
68. Fingir que está ocupado.					
69. Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia.					
70. Gastar mais tempo de intervalo do que o permitido.					
71. Falar mal da empresa para as pessoas estranhas ao serviço.					
72. Descumprir as normas da empresa.					
73. Tratar com indiferença pessoas que buscam os serviços prestados pela empresa.					
74. Fazer o serviço mal feito de propósito.					
75. Trabalhar contra a política da empresa.					
76. Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente.					

Fonte: Skarlicki e Folger (1997) | Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004)

## 7.2

## Anexo B – Questionário enviado para Empresa 2 (impresso)

▪ **Cabeçalho:**

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo intitulado *“Influência da Relação Líder–Seguidor na Experiência de Justiça e Identificação Organizacional e seus Efeitos na Retaliação”*, conduzido pela pesquisadora Tarsila Ribeiro. Este estudo tem o objetivo estritamente acadêmico de entender como se dá a experiência dos indivíduos nas organizações. Sua participação neste estudo não é obrigatória, não é remunerada e não implicará em prejuízos para você. Sua participação consistirá, apenas, em responder as perguntas abaixo. **As respostas são anônimas, confidenciais e não serão analisadas individualmente.** Porém, apesar da análise não ser individual, é muito importante que você responda às perguntas com sinceridade. Muito obrigada!

**AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS. O acesso às respostas coletadas neste estudo se fará apenas pela pesquisadora.**

**Contato:** Tarsila Ribeiro – Mestranda em Administração PUC – Rio ||

**E-mail:** tarsila17@hotmail.com || **Tel:** [REDACTED].

▪ **Bloco 1 – Dados demográficos:**

<b>Responda às seguintes perguntas:</b>
<b>Sexo:</b> <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
<b>Idade:</b> ____ anos.
<b>Cor:</b> <input type="checkbox"/> Amarela <input type="checkbox"/> Branca <input type="checkbox"/> Indígena <input type="checkbox"/> Parda <input type="checkbox"/> Preta
<b>Nacionalidade:</b> _____.
<b>Naturalidade:</b> _____.
<b>Você lidera pessoas diretamente?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>Cargo:</b> <input type="checkbox"/> Gestor <input type="checkbox"/> Analista, Tecnologista ou Especialista <input type="checkbox"/> Técnico ou Assistente <input type="checkbox"/> Terceirizado ou Auxiliar <input type="checkbox"/> Estagiário ou bolsista
<b>Tempo no [REDACTED]:</b> ____ anos e ____ meses.
<b>Tempo total de experiência:</b> ____ anos e ____ meses.

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa

**NINGUÉM DO INSTITUTO OU DO SERVIÇO TERÁ ACESSO ÀS SUAS RESPOSTAS. Responda às perguntas com a primeira coisa que lhe vier à cabeça. Não há respostas certas ou erradas.**

▪ **Bloco 2 – Escala: Teoria das Trocas Líder-Seguidor**

**Marque (X) no número referente à sua resposta.**

<b>As perguntas seguintes se referem a sua relação com seu chefe do serviço.</b>				
<b>1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?</b>				
Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Às vezes (3)	Com alguma frequência (4)	Frequentemente (5)
<b>2. Seu chefe compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?</b>				
Nada (1)	Pouco (2)	Na quantidade justa (3)	Bastante (4)	Muito (5)

<b>3. Em que medida seu chefe reconhece seu potencial?</b>				
Nada (1)	Pouco (2)	Moderadamente (3)	Bastante (4)	Muito (5)
<b>4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?</b>				
Nenhuma (1)	Pouca (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
<b>5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele?</b>				
Nenhuma (1)	Pouca (2)	Moderada (3)	Alta (4)	Muito alta (5)
<b>6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo se ele não estivesse presente.</b>				
Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Neutro (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
<b>7. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?</b>				
Extremamente ineficaz (1)	Abaixo da média (2)	Média (3)	Acima da média (4)	Extremamente eficaz (5)

Fonte: Graen *et al.* (1982) | Gaspar (2005)

### ▪ Bloco 3 – Escala: Justiça Distributiva

**Marque (X) dentro do quadrado referente à sua resposta.**

<b>As perguntas seguintes se referem aos resultados do seu trabalho.</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Raramente (2)</b>	<b>Algumas vezes (3)</b>	<b>Na maioria das vezes (4)</b>	<b>Sempre (5)</b>
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?					
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?					
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá ao serviço?					
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?					

Fonte: Leventhal (1976) | Colquitt (2001) | Assmar *et al.* (2002)

### ▪ Bloco 4 – Escala: Justiça Procedimental

<b>As perguntas seguintes referem-se às políticas existentes no serviço que você trabalha e aos procedimentos que utiliza para o alcance de metas.</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Raramente (2)</b>	<b>Algumas vezes (3)</b>	<b>Na maioria das vezes (4)</b>	<b>Sempre (5)</b>
12. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam no serviço?					
13. Você tem influência nos resultados obtidos pelo serviço mediante as normas e procedimentos que ele utiliza?					
14. As normas e procedimentos no serviço são aplicados de forma consistente?					

15. As normas e procedimentos aplicados no serviço são justos?				
16. As normas e procedimentos aplicados no serviço se baseiam em informações corretas?				
17. As normas e procedimentos do serviço permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?				
18. As normas e procedimentos que se aplicam no serviço se fundamentam em valores éticos e morais?				

Fonte: Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980) | Colquitt (2001) | Assmar *et al.* (2002)

#### ▪ Bloco 5 – Escalas: Justiça Interpessoal e Informacional

As perguntas seguintes se relacionam ao chefe do serviço, pessoa responsável por implementar os procedimentos no seu serviço.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Trata-lhe de modo cortês?					
20. Trata-lhe com dignidade?					
21. Trata-lhe com respeito?					
22. Faz comentários inadequados sobre você?					
23. Trata-lhe com franqueza?					
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?					
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados no serviço?					
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?					
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?					

Fonte: Bies e Moag (1986) e Shapiro *et al.* (1994) | Colquitt (2001) | Assmar *et al.* (2002)

#### ▪ Bloco 6: Escala: Cultura Organizacional

As perguntas seguintes se referem ao conjunto de valores e crenças adotados pelo serviço.	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. A maioria das pessoas do serviço busca atingir suas metas com entusiasmo.					
29. Neste serviço existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las.					
30. As pessoas neste serviço gostam de se envolver em tarefas novas e interessantes.					
31. As pessoas neste serviço buscam seu próprio desenvolvimento.					
32. Neste serviço as pessoas são abertas e desenvolvem relacionamentos construtivos.					
33. As pessoas neste serviço recebem e dão apoio umas as outras.					
34. As pessoas neste serviço são cooperativas e amistosas.					
35. Neste serviço, as pessoas são sensíveis à satisfação dos colegas de trabalho.					

36. As pessoas neste serviço baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões.					
37. Antes de tomar uma decisão de trabalho, as pessoas necessitam da opinião de colegas.					
38. Neste serviço, a maioria das pessoas segue as regras estabelecidas.					
39. A maioria das pessoas deste serviço necessita dar uma boa impressão, por isso segue as regras.					
40. Neste serviço, as pessoas somente fazem o que o chefe diz.					
41. Se as tarefas não forem definidas pelo chefe, as pessoas não executam.					
42. Neste serviço, as pessoas evitam responsabilidades para não serem responsabilizadas por problemas.					
43. As pessoas neste serviço tendem a culpar os outros por problemas ocorridos.					

Fonte: Cooke e Lafferty (1987) | Oliveira e Gomide Jr. (2009)

▪ **Bloco 7 – Escalas: Identificação Organizacional, Desidentificação e Identificação Ambivalente**

As perguntas seguintes se referem a sua relação com o [REDACTED], de um modo geral.	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Quando alguém critica o [REDACTED], eu me sinto pessoalmente insultado.					
45. Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham do [REDACTED].					
46. Quando eu falo sobre o [REDACTED], eu normalmente digo “nós” ao invés de “eles”.					
47. As conquistas do [REDACTED] são como minhas próprias conquistas.					
48. Quando alguém elogia o [REDACTED], sinto como se eu fosse elogiado.					
49. Se uma notícia na mídia criticar o [REDACTED], provavelmente ficarei envergonhado.					
50. Eu sinto vergonha em fazer parte do [REDACTED].					
51. O [REDACTED] faz coisas que me envergonham.					
52. Eu tentei manter em segredo que trabalho no [REDACTED].					
53. Eu acho o [REDACTED] vergonhoso.					
54. Quero que as pessoas que eu conheço saibam que eu discordo com a forma como o [REDACTED] se comporta.					
55. Fiquei envergonhado com o que está acontecendo no [REDACTED].					
56. Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com o [REDACTED].					
57. Estou dividido entre amar e odiar o [REDACTED].					
58. Eu me sinto em conflito em fazer parte do [REDACTED].					
59. Tenho sentimentos contraditórios sobre o [REDACTED].					
60. Eu me orgulho e me envergonho de pertencer o [REDACTED].					
61. Sinto honra e desgraça por ser um colaborador do [REDACTED].					

Fonte: Mael e Ashforth (1992) e Kreiner e Ashforth (2004) | Maciel e Camargo (2015) | Validações foram feitas na pesquisa.

▪ **Bloco 8 – Escala: Julgamento de Retaliação Organizacional**

Considerando que alguém sofreu uma injustiça no trabalho, o que você acha dos seguintes comportamentos?	Muito injusto	Injusto	Neutro	Justo	Muito justo
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62. Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar o serviço.					
63. Deixar de colaborar com os colegas de trabalho.					
64. Influenciar negativamente os colegas de trabalho.					
65. Fazer corpo mole.					
66. Negar informações necessárias a um colega.					
67. Produzir abaixo da capacidade que possui.					
68. Fingir que está ocupado.					
69. Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia.					
70. Gastar mais tempo de intervalo do que o permitido.					
71. Falar mal do serviço para as pessoas estranhas ao serviço.					
72. Descumprir as normas do serviço.					
73. Tratar com indiferença pessoas que buscam os serviços prestados pelo serviço.					
74. Fazer o serviço mal feito de propósito.					
75. Trabalhar contra a política do serviço.					
76. Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente.					

Fonte: Skarlicki e Folger (1997) | Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004)

### 7.3

#### **Anexo C – E-mails de sensibilização enviados para Empresa 1 antes da disponibilização dos questionários (impresso e online)**

E-mail 1:

De: [REDACTED]  
Data: sexta-feira, 15 de setembro de 2017 10:45  
Para: [REDACTED]  
Assunto: Convite para realização de pesquisa acadêmica

#### **PARTICIPE!**

Prezados colaboradores,  
Buscando uma aproximação entre a [REDACTED] e a Universidade, estaremos recebendo a aluna do curso de Mestrado em Administração da PUC – Rio, *Tarsila Santos Ribeiro*, entre os dias **20/09 (quarta-feira)** e **29/09 (sexta-feira)**.

Ela estará aqui para solicitar que vocês participem voluntariamente de sua pesquisa de mestrado, que será conduzida por ela. A pesquisa acontecerá em todas as filiais da empresa e terá o objetivo estritamente acadêmico de entender como se dá a experiência dos indivíduos nas empresas, por meio de sua identificação e percepção de justiça.

Para participar da pesquisa, vocês deverão, apenas, responder um questionário que será entregue a vocês. O tempo de preenchimento do questionário é de 7 minutos.

Todas as respostas do questionário serão confidenciais. O acesso às respostas se fará apenas por ela.

Seguem seus contatos, para possíveis esclarecimentos:

**Tarsila Ribeiro**  
tarsila17@hotmail.com  
[REDACTED]

Sua participação é fundamental!

E-mail 2:

De: Tarsila Ribeiro [REDACTED]  
Data: terça-feira, 21 de novembro de 2017 18:53  
Para: [REDACTED]  
Assunto: Pedido - Realização de pesquisa acadêmica

Prezadas Enfermeiras [REDACTED],  
Gostaria de lhes pedir ajuda em relação a minha pesquisa de mestrado. Recentemente, através da área de Marketing, entrei em contato com os colaboradores da [REDACTED] com o mesmo objetivo. A pesquisa está acontecendo em todas as filiais da empresa com o objetivo estritamente acadêmico de entender como se dá a experiência dos indivíduos nas empresas.

**A participação na pesquisa não é obrigatória, não é remunerada e não implicará em nenhum prejuízo para vocês. Todas as respostas serão confidenciais e o acesso às respostas se fará apenas por mim.** Para respondê-la, peço clicar aqui ou acessar o link abaixo:

**[https://pucrio.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_ekEo7tUknwoEUE5](https://pucrio.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_ekEo7tUknwoEUE5)**

Quanto mais, melhor: a participação de todos é fundamental para que a pesquisa possa retratar a realidade da empresa!

Qualquer dúvida, estou à disposição.  
Muito obrigada!  
Att,

**Tarsila Ribeiro**  
tarsila17@hotmail.com  
[REDACTED]

E-mail 3:

De: Tarsila Ribeiro [REDACTED]  
Data: terça-feira, 21 de novembro de 2017 22:18  
Para: [REDACTED]  
Assunto: Pedido - Realização de pesquisa acadêmica

Prezados (as) Representantes,  
Como conversamos, gostaria de lhes pedir ajuda em relação a minha pesquisa de mestrado. A pesquisa está acontecendo em todas as filiais da [REDACTED] com o objetivo estritamente acadêmico de entender como se dá a experiência dos indivíduos nas empresas.

**A participação na pesquisa não é obrigatória, não é remunerada e não implicará em nenhum prejuízo para vocês. Todas as respostas serão confidenciais e o acesso às respostas se fará apenas por mim.** Para respondê-la, peço clicar aqui ou acessar o link abaixo:

**[https://pucRio.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_ekEo7tUknwoEUE5](https://pucRio.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_ekEo7tUknwoEUE5)**

Quanto mais, melhor: a participação de todos é fundamental para que a pesquisa possa retratar a realidade da empresa!

Qualquer dúvida, estou à disposição.  
Muito obrigada!  
Att,

**Tarsila Ribeiro**  
tarsila17@hotmail.com  
[REDACTED]

## 7.4

### **Anexo D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado para Empresa 2 junto com os questionários (impresso)**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

##### **Influência da Relação Líder-Seguidor na Experiência de Justiça e Identificação Organizacional e seus Efeitos na Retaliação**

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa porque é Servidor/Funcionário nesta instituição. Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências pela sua participação. Este documento é chamado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tem esse nome porque você só deve aceitar participar desta pesquisa depois de ter lido e entendido este documento. Leia as informações com atenção e converse com o pesquisador responsável e com a equipe da pesquisa sobre quaisquer dúvidas que você tenha. Caso haja alguma palavra ou frase que você não entenda, converse com a pessoa responsável por obter este consentimento, para maiores esclarecimentos. Converse com os seus familiares, amigos e com a equipe médica antes de tomar uma decisão. Se você tiver dúvidas depois de ler estas informações, entre em contato com o pesquisador responsável. Após receber todas as informações, e todas as dúvidas forem esclarecidas, você poderá fornecer seu consentimento por escrito, caso queira participar.

#### **PROPÓSITO DA PESQUISA**

Esta pesquisa tem o propósito acadêmico de entender como se dá a experiência dos indivíduos nas organizações.

#### **PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

O procedimento de coleta de dados desta pesquisa será um questionário estruturado, para coleta sistemática de dados dos Servidores/ Funcionários da instituição, transformando opiniões e informações em dados que auxiliam na descrição do fenômeno pesquisado. Para tal, você terá duas horas para ler e preencher o questionário. Em seguida, você deverá depositar o questionário e uma cópia deste TCLE preenchidos em duas urnas localizadas próximas ao serviço onde você trabalha. Na primeira urna, você deverá depositar o questionário. Na segunda urna, você deverá depositar uma cópia do TCLE (atenção: uma cópia do TCLE deverá ser depositada na urna e outra cópia deverá ficar com você). Depois do tempo proposto (duas horas), ambas as urnas serão recolhidas. Os dados coletados por meio do questionário possibilitarão análises estatísticas com o objetivo de responder às hipóteses da pesquisa. Em seguida, as informações serão exportadas para um software estatístico, onde todos os cálculos serão realizados. Esse procedimento é adequado aos propósitos desta pesquisa por permitir que os dados sejam descritos de forma quantitativa e anônima.

#### **BENEFÍCIOS**

Você não será remunerado por sua participação e esta pesquisa não poderá oferecer benefícios diretos a você. Se você concordar com o uso de suas informações, é necessário esclarecer que você não terá quaisquer benefícios ou direitos financeiros

sobre eventuais resultados decorrentes desta pesquisa. O benefício principal da sua participação é possibilitar que no futuro, com os resultados alcançados com esta pesquisa, as análises organizacionais para esse tipo de instituição beneficiem Servidores/Funcionários.

### **RISCOS**

De acordo com a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, assume-se, como risco desta pesquisa, a possibilidade de danos à dimensão social do ser humano, por meio da quebra de confidencialidade do questionário. Todavia, buscar-se-á minimizar este risco por meio de procedimentos de coleta e análise de dados cuidadosos.

### **CUSTOS**

Se você concordar com o uso das informações do seu questionário como descrito acima, você não terá quaisquer custos ou despesas (gastos) pela sua participação nessa pesquisa. Você não pagará por qualquer procedimento exigido como parte desta pesquisa.

### **CONFIDENCIALIDADE**

Se você optar por participar desta pesquisa, as informações sobre a sua saúde e seus dados pessoais serão mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Seus dados somente serão utilizados depois de anonimizados (ou seja, sem sua identificação). Apenas os pesquisadores autorizados terão acesso aos dados individuais. Mesmo que estes dados sejam utilizados para propósitos de divulgação e/ou publicação científica, sua identidade permanecerá em segredo.

### **BASES DA PARTICIPAÇÃO**

A sua participação é voluntária e a recusa em autorizar a sua participação não acarretará quaisquer penalidades ou perda de benefícios aos quais você tem direito nesta instituição. Você poderá retirar seu consentimento a qualquer momento sem qualquer prejuízo. Em caso de você decidir interromper sua participação na pesquisa, a equipe de pesquisadores deve ser comunicada e os procedimentos de coleta e análise dos dados serão imediatamente interrompidos.

### **GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS**

A pessoa responsável pela obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido lhe explicou claramente o conteúdo destas informações e se colocou à disposição para responder às suas perguntas sempre que tiver novas dúvidas. Você terá garantia de acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Neste caso, por favor, ligue para a **Tarsila Santos Ribeiro** no telefone [REDACTED] de 09:00 as 18:00. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) [REDACTED], que está formado por profissionais de diferentes áreas, que revisam os projetos de pesquisa que envolvem seres humanos, para garantir os direitos, a segurança e o bem-estar de todas as pessoas que se voluntariam à participar destes. Se tiver perguntas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode entrar em contato com o CEP [REDACTED]

Este termo está sendo elaborado em duas vias, sendo que uma via ficará com você e outra será arquivada com a pesquisadora responsável.

### CONSENTIMENTO

Li as informações acima e entendi o propósito da solicitação de permissão para o uso das informações contidas no meu questionário. Tive a oportunidade de fazer perguntas e todas foram respondidas. Ficaram claros para mim quais são procedimentos a serem realizados, riscos e a garantia de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso aos dados e de esclarecer minhas dúvidas a qualquer tempo. Entendo que meu nome não será publicado e toda tentativa será feita para assegurar o meu anonimato. Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Eu, por intermédio deste, dou livremente meu consentimento para participar nesta pesquisa.

Nome e Assinatura do participante	/ / Data
-----------------------------------	-------------

Nome e Assinatura do Responsável Legal/Testemunha Imparcial (quando pertinente)	/ / Data
--	-------------

Eu, abaixo assinado, expliquei completamente os detalhes relevantes desta pesquisa ao participante indicado acima e/ou pessoa autorizada para consentir pelo mesmo. Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste indivíduo para a participação desta pesquisa.

Nome e Assinatura do Responsável pela obtenção do Termo	/ / Data
--	-------------

## 8 Apêndices

### 8.1

#### Apêndice A – Coeficientes utilizados na mensuração dos construtos da pesquisa e na análise da suas hipóteses.

**QUADRO 13: COEFICIENTES UTILIZADOS**

Coeficientes utilizados	Definição
1. Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (CRONBACH, 1951)	Este coeficiente é usado para estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa, pois mede sua consistência interna a partir da correlação entre as respostas dadas pelos participantes. Trata-se de uma correlação média entre as perguntas. A grande utilização e aceitação no meio acadêmico desse coeficiente são determinantes para sua adoção como ferramenta para estimação da confiabilidade. Sendo assim, faz-se importante ressaltar que, devendo ser interpretado no intervalo entre 0 e 1, não há um valor mínimo definido para esse coeficiente ser aceito como bom, mas admite-se, na literatura, o valor de 0,70 como mínimo aceitável (FREITAS; GONÇALVEZ, 2005; MILAN; TREZ, 2005, URDAN, 2001).
2. Desvio Padrão ( $\sigma$ ou $s$ )	Este coeficiente é usado para medir a dispersão dos dados de um questionário aplicado em uma pesquisa. Devendo ser interpretado a partir de valores não negativos, somente, quanto maior for o seu valor, maior será a dispersão dos dados.
3. Coeficiente angular da reta ( $\beta$ )	Este coeficiente é usado para medir a constante da regressão, isto é, o declive de sua reta, representando a variação da variável dependente em função da variável independente, quando esta aumenta uma unidade. Devendo ser interpretado no intervalo entre 0 e 1, um $\beta$ negativo indica uma inversão na proporcionalidade da relação entre as variáveis, simplesmente (COHEN, 1988).
4. Coeficiente de determinação ( $R^2$ )	Este coeficiente é usado para medir o grau de ajustamento de um modelo estatístico linear generalizado, como a regressão linear, em relação aos valores observados. Devendo ser interpretado no intervalo entre 0 e 1, define-se valores de $0,1 \leq R^2 \leq 0,29$ para ajustamentos fracos, $0,30 \leq R^2 \leq 0,49$ para ajustamentos moderados e $R^2 \geq 0,5$ para ajustamentos fortes (COHEN, 1988).
5. Correlação de Pearson ( $\rho$ ou $r$ )	Este coeficiente é usado para medir o grau de associação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre os itens de um questionário aplicado em uma pesquisa. Devendo ser interpretado no intervalo entre -1 e +1, define-se valores de $r \geq 0,90$ para correlações muito fortes, $0,70 \leq r < 0,90$ para correlações fortes, $0,50 \leq r < 0,70$ para correlações moderadas, $0,30 \leq r < 0,50$ para correlações fracas e $0 \leq r < 0,30$ para correlações desprezíveis (COHEN et al., 2003).
6. F-valor (F)	Este coeficiente é usado para medir a variância entre dois conjuntos de dados diferentes e compará-los, utilizando o teste de hipóteses. A variância mede o quanto os dados estão dispersos em relação à sua média. Deve ser interpretado a partir de valores não negativos, somente (COHEN, 1988).

7. P-valor (p ou valor da probabilidade)	Este coeficiente é usado para medir a probabilidade de se observar um valor da estatística de teste tão grande ou maior ao encontrado sob a hipótese nula ( $H_0$ ), isto é, mede a força dos resultados do teste. Devendo ser interpretado a partir de valores não negativos, somente, quanto maior for o seu valor, menor será a evidência que se tem contra a $H_0$ . Portanto, quanto maior o p-valor, menor será a probabilidade da $H_0$ ser rejeitada, mas, sim, a hipótese testada. Define-se valores de $p < 0,01$ para evidências muito fortes contra $H_0$ , $0,01 \leq p < 0,05$ para evidências moderadas, $0,05 \leq p < 0,1$ para evidências sugestivas e $p \geq 0,10$ para pouca ou nenhuma evidência (COHEN, 1988).
8. T-valor (t)	Este coeficiente é usado para medir a diferença entre as médias de dois conjuntos de dados diferentes e compará-los, utilizando o teste de hipóteses. Devendo ser interpretado a partir de valores positivos ou negativos, um t-valor negativo indica uma inversão da direção do efeito, simplesmente, não afetando a significância da diferença entre os conjuntos (COHEN, 1988).

---

Fonte: elaborada pela autora com base na literatura.

## 8.2

**Apêndice B – Mensuração da escala Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII) para ambas as organizações.****TABELA 18: LMX VII – EMPRESA 1**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII) – Empresa 1 (N=7, <math>\alpha=0,85</math>).</i>				
1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?	3,61	<b>1,21</b>	<b>,50</b>	,85
2. Seu chefe compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	3,83	,97	,64	,82
3. Em que medida seu chefe reconhece seu potencial?	3,78	,87	,72	,81
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?	3,91	,93	,59	,83
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele?	3,63	,96	,61	,83
6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo se ele não estivesse presente.	4,27	,84	,56	,84
7. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?	3,92	<b>,82</b>	<b>,73</b>	,81

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 19: LMX VII – EMPRESA 2**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII) – Empresa 2 (N=7, <math>\alpha=0,95</math>).</i>				
1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?	3,03	<b>1,44</b>	<b>,87</b>	,94
2. Seu chefe compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	2,93	1,20	<b>,87</b>	,94
3. Em que medida seu chefe reconhece seu potencial?	3,45	1,26	<b>,74</b>	,95
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?	3,09	1,26	,80	,94
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele?	2,55	<b>1,11</b>	,82	,94
6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo se ele não estivesse presente.	3,03	1,26	,84	,94
7. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?	3,07	1,20	,86	,94

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.3

### Apêndice C – Mensuração das escalas Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional para ambas as organizações

**TABELA 20: JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL, INTERPESSOAL E INFORMACIONAL – EMPRESA 1**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Justiça Distributiva – Empresa 1 (N=4, <math>\alpha=0,92</math>)</i>				
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	4,04	<b>,83</b>	<b>,78</b>	,91
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	4,06	,89	,82	,89
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a empresa?	4,01	<b>,98</b>	<b>,84</b>	,89
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	4,06	,93	,83	,89
<i>Escala: Justiça Procedimental – Empresa 1 (N=7, <math>\alpha=0,85</math>)</i>				
12. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na empresa?	3,74	,97	,51	,85
13. Você tem influência nos resultados obtidos pela empresa mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?	3,32	,99	<b>,50</b>	,85
14. As normas e procedimentos na empresa são aplicados de forma consistente?	3,80	,86	<b>,72</b>	,82
15. As normas e procedimentos aplicados na empresa são justos?	3,98	,80	<b>,72</b>	,82
16. As normas e procedimentos aplicados na empresa se baseiam em informações corretas?	4,08	,79	,69	,82
17. As normas e procedimentos da empresa permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	3,56	<b>1,06</b>	,64	,83
18. As normas e procedimentos que se aplicam na empresa se fundamentam em valores éticos e morais?	4,48	<b>,69</b>	,61	,83
<i>Escala: Justiça Interpessoal – Empresa 1 (N=4, <math>\alpha=0,18</math>)</i>				
19. Trata-lhe de modo cortês?	4,71	,64	,17	,08
20. Trata-lhe com dignidade?	4,74	,63	,25	,02
21. Trata-lhe com respeito?	4,82	<b>,39</b>	<b>,43</b>	-,01
22. Não faz comentários inadequados sobre você?	2,56	<b>1,75</b>	<b>-,08</b>	,78
<i>Escala: Justiça Informacional – Empresa 1 (N=5, <math>\alpha=0,84</math>)</i>				
23. Trata-lhe com franqueza?	4,57	<b>,76</b>	,56	,83
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	4,44	,78	,75	,78
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na empresa?	4,37	,79	<b>,78</b>	,77
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	4,28	,89	,62	,81
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	4,14	<b>,93</b>	<b>,54</b>	,84

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 21: JUSTIÇA INTERACIONAL – EMPRESA 1**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Justiça Interacional – Empresa 1 (N=8, <math>\alpha=0,85</math>)</i>				
19. Trata-lhe de modo cortês?	4,71	,64	<b>,48</b>	,85
20. Trata-lhe com dignidade?	4,74	,63	,57	,84
21. Trata-lhe com respeito?	4,82	<b>,39</b>	,66	,84
23. Trata-lhe com franqueza?	4,57	,76	,62	,83
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	4,44	,78	,74	,82
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na empresa?	4,37	,79	<b>,75</b>	,82
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	4,28	,89	,58	,84
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	4,14	<b>,93</b>	,52	,85

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 22: JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL, INTERPESSOAL E INFORMACIONAL – EMPRESA 2**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Justiça Distributiva – Empresa 2 (N=4, <math>\alpha=0,91</math>)</i>				
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	4,07	,77	,80	,88
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	4,22	<b>,75</b>	<b>,75</b>	,89
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá ao serviço?	4,12	<b>,84</b>	<b>,83</b>	,86
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	4,07	,81	,77	,88
<i>Escala: Justiça Procedimental – Empresa 2 (N=7, <math>\alpha=0,86</math>)</i>				
12. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam no serviço?	3,72	,97	,67	,83
13. Você tem influência nos resultados obtidos pelo serviço mediante as normas e procedimentos que ele utiliza?	3,33	,85	<b>,45</b>	,86
14. As normas e procedimentos no serviço são aplicados de forma consistente?	3,36	,87	,69	,83
15. As normas e procedimentos aplicados no serviço são justos?	3,33	,85	<b>,74</b>	,82
16. As normas e procedimentos aplicados no serviço se baseiam em informações corretas?	3,78	<b>,82</b>	,67	,83
17. As normas e procedimentos do serviço permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	3,21	1,06	,73	,82
18. As normas e procedimentos que se aplicam no serviço se fundamentam em valores éticos e morais?	3,74	<b>1,10</b>	,49	,86
<i>Escala: Justiça Interpessoal – Empresa 2 (N=4, <math>\alpha=0,74</math>)</i>				

19. Trata-lhe de modo cortês?	4,48	,75	,48	,71
20. Trata-lhe com dignidade?	4,53	<b>,71</b>	<b>,76</b>	,57
21. Trata-lhe com respeito?	4,52	,73	,74	,57
22. Faz comentários inadequados sobre você?	4,40	<b>1,01</b>	<b>,29</b>	,85
<i>Escala: Justiça Informacional – Empresa 2 (N=5, <math>\alpha=0,93</math>)</i>				
23. Trata-lhe com franqueza?	3,45	<b>1,26</b>	,85	,90
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	3,26	<b>1,26</b>	,86	,90
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados no serviço?	3,33	<b>1,26</b>	<b>,89</b>	,90
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	3,50	<b>1,20</b>	,80	,91
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	3,26	1,21	<b>,65</b>	,94

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 23: JUSTIÇA INTERACIONAL – EMPRESA 2**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Justiça Interacional – Empresa 2 (N=8, <math>\alpha=0,91</math>)</i>				
19. Trata-lhe de modo cortês?	4,48	,75	<b>,44</b>	,92
20. Trata-lhe com dignidade?	4,53	<b>,71</b>	,71	,91
21. Trata-lhe com respeito?	4,52	,73	,71	,91
23. Trata-lhe com franqueza?	3,45	<b>1,26</b>	<b>,88</b>	,89
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	3,26	<b>1,26</b>	,82	,89
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados no serviço?	3,33	<b>1,26</b>	,87	,89
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	3,50	1,20	,75	,90
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	3,26	1,21	,67	,91

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.4

## Apêndice D – Mensuração da escala Identificação Organizacional para ambas as organizações.

TABELA 24: IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Identificação Organizacional – Empresa 1 (N=5, <math>\alpha=0,71</math>)</i>				
44. Quando alguém critica a empresa, eu me sinto pessoalmente insultado.	4,00	<b>1,05</b>	,44	,69
45. Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham da empresa.	3,80	,95	,53	,64
46. Quando eu falo sobre a empresa, eu normalmente digo “nós” ao invés de “eles”.	4,41	,70	,46	,67
47. As conquistas da empresa são como minhas próprias conquistas.	4,31	,92	<b>,37</b>	,71
48. Quando alguém elogia a empresa, sinto como se eu fosse elogiado.	4,46	<b>,69</b>	<b>,64</b>	,61

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

TABELA 25: IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Identificação Organizacional – Empresa 2 (N=6, <math>\alpha=0,90</math>)</i>				
44. Quando alguém critica o [REDACTED], eu me sinto pessoalmente insultado.	3,71	1,01	,77	,87
45. Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham do [REDACTED].	3,47	<b>1,11</b>	<b>,79</b>	,87
46. Quando eu falo sobre o [REDACTED], eu normalmente digo “nós” ao invés de “eles”.	3,91	,86	,74	,88
47. As conquistas do [REDACTED] são como minhas próprias conquistas.	3,78	,90	,78	,87
48. Quando alguém elogia o [REDACTED], sinto como se eu fosse elogiado.	3,91	<b>,80</b>	,68	,89
49. Se uma notícia na mídia criticar o [REDACTED], provavelmente ficarei envergonhado.	3,69	1,03	<b>,62</b>	,90

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.5

## Apêndice E – Mensuração da escala Desidentificação para ambas as organizações.

TABELA 26: DESIDENTIFICAÇÃO – EMPRESA 1

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Desidentificação – Empresa 1 (N=6, <math>\alpha=0,93</math>)</i>				
50. Eu sinto vergonha em fazer parte da empresa.	1,30	,86	,84	,92
51. A empresa faz coisas que me envergonham.	1,35	<b>,87</b>	,77	,93
52. Eu tentei manter em segredo que trabalho na empresa.	1,25	,69	<b>,90</b>	,91
53. Eu acho a empresa vergonhosa.	1,17	<b>,53</b>	,87	,92
54. Quero que as pessoas que eu conheço saibam que eu discordo com a forma como a empresa se comporta.	1,40	,84	<b>,75</b>	,93
55. Fiquei envergonhado com o que está acontecendo na empresa.	1,23	,58	,81	,92

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

TABELA 27: DESIDENTIFICAÇÃO – EMPRESA 2

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Desidentificação – Empresa 2 (N=6, <math>\alpha=0,74</math>)</i>				
50. Eu sinto vergonha em fazer parte do [REDACTED].	1,24	,51	,49	,72
51. O [REDACTED] faz coisas que me envergonham.	1,83	,94	<b>,69</b>	,64
52. Eu tentei manter em segredo que trabalho no [REDACTED].	1,29	,65	,50	,71
53. Eu acho o [REDACTED] vergonhoso.	1,14	<b>,35</b>	,60	,72
54. Quero que as pessoas que eu conheço saibam que eu discordo com a forma como o [REDACTED] se comporta.	1,64	,85	<b>,47</b>	,71
55. Fiquei envergonhado com o que está contecendo no [REDACTED].	2,38	<b>1,25</b>	<b>,47</b>	,75

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.6

## Apêndice F – Mensuração da escala Identificação Ambivalente para ambas as organizações.

TABELA 28: IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE – EMPRESA 1

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Identificação Ambivalente – Empresa 1 (N=6, <math>\alpha=0,92</math>)</i>				
56. Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com a empresa.	1,51	,90	,68	,93
57. Estou dividido entre amar e odiar a empresa.	1,28	,73	,81	,91
58. Eu me sinto em conflito em fazer parte da empresa.	1,22	,61	,85	,90
59. Tenho sentimentos contraditórios sobre a empresa.	1,38	,81	,85	,90
60. Eu me orgulho e me envergonho de pertencer a empresa.	1,34	,73	,79	,91
61. Sinto honra e desgraça por ser um colaborador da empresa.	1,33	,73	,78	,91

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

TABELA 29: IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE – EMPRESA 2

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Identificação Ambivalente – Empresa 2 (N=6, <math>\alpha=0,88</math>)</i>				
56. Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com o [REDACTED].	2,09	1,13	,57	,89
57. Estou dividido entre amar e odiar o [REDACTED].	1,69	,86	,76	,85
58. Eu me sinto em conflito em fazer parte do [REDACTED].	1,53	,82	,67	,86
59. Tenho sentimentos contraditórios sobre o [REDACTED].	1,60	,84	,72	,86
60. Eu me orgulho e me envergonho de pertencer o [REDACTED].	1,93	,97	,72	,85
61. Sinto honra e desgraça por ser um colaborador do [REDACTED].	1,71	,84	,75	,85

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.7

### Apêndice G – Mensuração da escala Julgamento de Retaliação Organizacional para ambas as organizações.

**TABELA 30: JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1 (N=15, <math>\alpha=0,98</math>)</i>				
62. Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar a empresa.	1,39	,67	<b>,72</b>	,98
63. Deixar de colaborar com os colegas de trabalho.	1,42	,68	,82	,97
64. Influenciar negativamente os colegas de trabalho.	1,36	,64	,87	,97
65. Fazer corpo mole.	1,43	,70	<b>,92</b>	,97
66. Negar informações necessárias a um colega.	1,34	,62	,81	,97
67. Produzir abaixo da capacidade que possui.	1,42	,68	,86	,97
68. Fingir que está ocupado.	1,42	<b>,77</b>	,85	,97
69. Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia.	1,45	,76	,76	,98
70. Gastar mais tempo de intervalo do que o permitido.	1,45	,74	,83	,97
71. Falar mal da empresa para as pessoas estranhas ao serviço.	1,34	,71	,91	,97
72. Descumprir as normas da empresa.	1,35	,66	,87	,97
73. Tratar com indiferença pessoas que buscam os serviços prestados pela empresa.	1,29	<b>,57</b>	,88	,97
74. Fazer o serviço mal feito de propósito.	1,29	,64	,88	,97
75. Trabalhar contra a política da empresa.	1,30	,58	,87	,97
76. Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente.	1,27	<b>,57</b>	,88	,97

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 31: JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL –  
EMPRESA 2**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2 (N=15, <math>\alpha=0,93</math>)</i>				
62. Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar o serviço.	1,14	,40	,55	,93
63. Deixar de colaborar com os colegas de trabalho.	1,36	,52	,78	,92
64. Influenciar negativamente os colegas de trabalho.	1,31	,47	,61	,93
65. Fazer corpo mole.	1,33	,54	,72	,93
66. Negar informações necessárias a um colega.	1,34	,51	,74	,92
67. Produzir abaixo da capacidade que possui.	1,53	,73	<b>,85</b>	,92
68. Fingir que está ocupado.	1,40	,65	,76	,92
69. Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia.	1,72	<b>,77</b>	,70	,93
70. Gastar mais tempo de intervalo do que o permitido.	1,57	,75	,80	,92
71. Falar mal da empresa para as pessoas estranhas ao serviço.	1,53	,75	,55	,93
72. Descumprir as normas do serviço.	1,36	,52	,60	,93
73. Tratar com indiferença pessoas que buscam os serviços prestados pelo serviço.	1,10	<b>,31</b>	,63	,93
74. Fazer o serviço mal feito de propósito.	1,17	,38	<b>,54</b>	,93
75. Trabalhar contra a política do serviço.	1,34	,58	,62	,93
76. Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente.	1,21	,45	,75	,93

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.8

## Apêndice H – Mensuração da escala Cultura Organizacional para ambas as organizações.

TABELA 32: CULTURA ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1

		<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<i>Escala: Cultura Organizacional – Empresa 1 (N=15, <math>\alpha=0,75</math>)</i>					
<i>Cultura Construtiva – Empresa 1 (N=8, <math>\alpha=0,91</math>)</i>					
Normas de realização	28. A maioria das pessoas na empresa busca atingir suas metas com entusiasmo.	4,01	,85	,53	,86
	29. Nesta empresa existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las.	4,10	<b>1,02</b>	,65	,85
Normas de auto	30. As pessoas nesta empresa gostam de se envolver em tarefas novas e interessantes.	4,04	,92	,67	,85
	31. As pessoas nesta empresa buscam seu próprio desenvolvimento.	3,95	,94	,63	,85
Normas humanístico-	32. Nesta empresa as pessoas são abertas e desenvolvem relacionamentos construtivos.	4,04	,90	<b>,80</b>	,84
	33. As pessoas nesta empresa recebem e dão apoio umas as outras.	3,97	,92	,72	,85
Normas de afiliação	34. As pessoas nesta empresa são cooperativas e amistosas.	4,11	<b>,76</b>	,68	,85
	35. Nesta empresa, as pessoas são sensíveis à satisfação dos colegas de trabalho.	3,92	,85	,74	,84
<i>Cultura Passivo-Defensiva – Empresa 1 (N=7, <math>\alpha=0,72</math>)</i>					
Normas de aprovação	36. As pessoas nesta empresa baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões.	3,37	<b>,86</b>	,30	,72
	37. Antes de tomar uma decisão de trabalho, as pessoas necessitam da opinião de colegas.	3,22	,88	,37	,71
Norma convencional	39. A maioria das pessoas desta empresa necessita dar uma boa impressão, por isso segue as regras.	3,67	,99	<b>,23</b>	,74
Norma dependente	40. Nesta empresa, as pessoas somente fazem o que o chefe diz.	3,53	,90	,51	,68
	41. Se as tarefas não forem definidas pelo chefe, as pessoas não executam.	2,70	1,10	<b>,67</b>	,63
Normas de	42. Nesta empresa, as pessoas evitam responsabilidades para não serem responsabilizadas por problemas.	2,48	1,18	,57	,65

43. As pessoas nesta empresa tendem a culpar os outros por problemas ocorridos.	2,33	<b>1,21</b>	,41	,70
---	------	-------------	-----	-----

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 33: CULTURA ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

	<i>M</i>	<i>s</i>	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído	
<i>Escala: Cultura Organizacional – Empresa 2 (N=15, <math>\alpha=0,65</math>)</i>					
<i>Cultura Construtiva – Empresa 2 (N=8, <math>\alpha=0,83</math>)</i>					
Normas de realização	28. A maioria das pessoas do serviço busca atingir suas metas com entusiasmo.	3,47	,80	<b>,28</b>	,85
	29. Neste serviço existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las.	3,52	<b>,94</b>	,36	,84
Normas de auto	30. As pessoas neste serviço gostam de se envolver em tarefas novas e interessantes.	3,17	,92	,61	,81
	31. As pessoas neste serviço buscam seu próprio desenvolvimento.	3,59	,77	,57	,81
Normas humanístico-	32. Neste serviço as pessoas são abertas e desenvolvem relacionamentos construtivos.	3,72	,77	,64	,80
	33. As pessoas neste serviço recebem e dão apoio umas as outras.	3,59	,77	<b>,74</b>	,79
Normas de afiliação	34. As pessoas neste serviço são cooperativas e amistosas.	3,72	<b>,74</b>	,68	,80
	35. Neste serviço, as pessoas são sensíveis à satisfação dos colegas de trabalho.	3,36	,87	,66	,80
<i>Cultura Passivo-Defensiva – Empresa 2 (N=7, <math>\alpha=0,53</math>)</i>					
Normas de aprovação	36. As pessoas neste serviço baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões.	3,14	,74	,08	,56
	37. Antes de tomar uma decisão de trabalho, as pessoas necessitam da opinião de colegas.	3,09	<b>,60</b>	<b>,07</b>	,55
Norma convencional	39. A maioria das pessoas deste serviço necessita dar uma boa impressão, por isso segue as regras.	3,02	,81	,20	,52
Norma dependente	40. Neste serviço, as pessoas somente fazem o que o chefe diz.	2,83	,86	,19	,52
	41. Se as tarefas não forem definidas pelo chefe, as pessoas não executam.	2,60	1,04	,37	,44
Normas de	42. Neste serviço, as pessoas evitam responsabilidades para não serem responsabilizadas por problemas.	3,05	1,02	<b>,47</b>	,39

---

43. As pessoas neste serviço tendem a culpar os outros por problemas ocorridos.	2,76	<b>1,08</b>	,41	,42
---	------	-------------	-----	-----

---

Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.9

### Apêndice I – Frequências absoluta e relativa (proporção) da escala Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII) para ambas as organizações.

#### TABELA 34: FREQUÊNCIAS LMX VII – EMPRESA 1

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII) – Empresa 1 (N=7)</i>					
1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?	7 (7%)	12 (12%)	22 (22%)	<b>31</b> <b>(31%)</b>	28 (28%)
2. Seu chefe compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	1 (1%)	6 (6%)	<b>33</b> <b>(33%)</b>	29 (29%)	31 (31%)
3. Em que medida seu chefe reconhece seu potencial?	0 (0)	5 (5%)	<b>36</b> <b>(36%)</b>	35 (35%)	24 (24%)
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?	0 (0)	10 (10%)	18 (18%)	<b>43</b> <b>(43%)</b>	29 (29%)
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele?	2 (2%)	9 (9%)	32 (32%)	<b>38</b> <b>(38%)</b>	19 (19%)
6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo se ele não estivesse presente.	1 (1%)	2 (2%)	13 (13%)	37 (37%)	<b>47</b> <b>(47%)</b>
7. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?	0 (0)	3 (3%)	29 (29%)	<b>41</b> <b>(41%)</b>	27 (27%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

#### TABELA 35: FREQUÊNCIAS LMX VII – EMPRESA 2

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Teoria das Trocas Líder-Seguidor (LMX VII) – Empresa 2 (N=7)</i>					
1. Você sabe como está a satisfação do seu chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?	13 (22%)	7 (12%)	<b>15</b> <b>(26%)</b>	11 (19%)	12 (21%)
2. Seu chefe compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	6 (10%)	<b>18</b> <b>(31%)</b>	15 (26%)	12 (21%)	7 (12%)
3. Em que medida seu chefe reconhece seu potencial?	6 (10%)	7 (12%)	13 (22%)	<b>19</b> <b>(33%)</b>	13 (22%)
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?	7 (12%)	13 (22%)	<b>15</b> <b>(26%)</b>	14 (24%)	9 (16%)
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a chance dele (a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele?	13 (22%)	<b>15</b> <b>(26%)</b>	<b>15</b> <b>(26%)</b>	<b>15</b> <b>(26%)</b>	0 (0)

6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo se ele não estivesse presente.	9 (16%)	9 (16%)	<b>19</b> <b>(33%)</b>	13 (22%)	8 (14%)
7. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu chefe?	9 (16%)	5 (9%)	<b>24</b> <b>(41%)</b>	13 (22%)	7 (12%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.10

**Apêndice J – Frequências absoluta e relativa (proporção) das escalas Justiça Distributiva, Procedimental, Interpessoal e Informacional para ambas as organizações**

**TABELA 36: FREQUÊNCIAS JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL, INTERPESSOAL E INFORMACIONAL – EMPRESA 1**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Justiça Distributiva – Empresa 1 (N=4)</i>					
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	0 (0)	5 (5%)	17 (17%)	<b>47</b> <b>(47%)</b>	31 (31%)
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	1 (1%)	3 (3%)	21 (21%)	<b>39</b> <b>(39%)</b>	36 (36%)
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a empresa?	1 (1%)	5 (5%)	26 (26%)	28 (28%)	<b>40</b> <b>(40%)</b>
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	0 (0)	7 (7%)	19 (19%)	35 (35%)	<b>39</b> <b>(39%)</b>
<i>Escala: Justiça Procedimental – Empresa 1 (N=7)</i>					
12. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na empresa?	2 (2%)	6 (6%)	33 (33%)	<b>34</b> <b>(34%)</b>	25 (25%)
13. Você tem influência nos resultados obtidos pela empresa mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?	4 (4%)	14 (14%)	<b>40</b> <b>(40%)</b>	30 (30%)	12 (12%)
14. As normas e procedimentos na empresa são aplicados de forma consistente?	0 (0)	8 (8%)	25 (25%)	<b>46</b> <b>(46%)</b>	21 (21%)
15. As normas e procedimentos aplicados na empresa são justos?	0 (0)	5 (5%)	18 (18%)	<b>51</b> <b>(51%)</b>	26 (26%)
16. As normas e procedimentos aplicados na empresa se baseiam em informações corretas?	0 (0)	3 (3%)	18 (18%)	<b>47</b> <b>(47%)</b>	32 (32%)
17. As normas e procedimentos da empresa permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	4 (4%)	8 (8%)	<b>39</b> <b>(39%)</b>	26 (26%)	23 (23%)
18. As normas e procedimentos que se aplicam na empresa se fundamentam em valores éticos e morais?	0 (0)	1 (1%)	8 (8%)	33 (33%)	<b>58</b> <b>(58%)</b>
<i>Escala: Justiça Interpessoal – Empresa 1 (N=4)</i>					
19. Trata-lhe de modo cortês?	1 (1%)	1 (1%)	1 (1%)	20 (20%)	<b>77</b> <b>(77%)</b>
20. Trata-lhe com dignidade?	1 (1%)	1 (1%)	1 (1%)	17 (17%)	<b>80</b> <b>(80%)</b>
21. Trata-lhe com respeito?	0 (0)	0 (0)	0 (0)	18 (18%)	<b>82</b> <b>(82%)</b>
22. Não faz comentários inadequados sobre você?	31 (31%)	1 (1%)	6 (6%)	17 (17%)	<b>45</b> <b>(45%)</b>
<i>Escala: Justiça Informacional – Empresa 1 (N=5)</i>					
23. Trata-lhe com franqueza?	1 (1%)	1 (1%)	7 (7%)	22 (22%)	<b>69</b> <b>(69%)</b>

24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	0 (0)	2 (2%)	12 (12%)	26 (26%)	<b>60</b> <b>(60%)</b>
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na empresa?	0 (0)	2 (2%)	13 (13%)	31 (31%)	<b>54</b> <b>(54%)</b>
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	1 (1%)	1 (1%)	20 (20%)	25 (25%)	<b>53</b> <b>(53%)</b>
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	2 (2%)	4 (4%)	13 (13%)	40 (40%)	<b>41</b> <b>(41%)</b>

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão, exceto o item 22 | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 37: FREQUÊNCIAS JUSTIÇA DISTRIBUTIVA, PROCEDIMENTAL, INTERPESSOAL E INFORMACIONAL – EMPRESA 2**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Justiça Distributiva – Empresa 2 (N=4)</i>					
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	0 (0)	2 (3%)	9 (16%)	<b>30</b> <b>(52%)</b>	17 (29%)
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	0 (0)	1 (2%)	8 (14%)	<b>26</b> <b>(45%)</b>	23 (40%)
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá ao serviço?	0 (0)	3 (5%)	8 (14%)	<b>26</b> <b>(45%)</b>	21 (36%)
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	0 (0)	3 (5%)	8 (14%)	<b>29</b> <b>(50%)</b>	18 (31%)
<i>Escala: Justiça Procedimental – Empresa 2 (N=7)</i>					
12. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam no serviço?	2 (3%)	1 (2%)	<b>22</b> <b>(38%)</b>	19 (33%)	14 (24%)
13. Você tem influência nos resultados obtidos pelo serviço mediante as normas e procedimentos que ele utiliza?	2 (3%)	6 (10%)	23 (40%)	<b>25</b> <b>(43%)</b>	2 (3%)
14. As normas e procedimentos no serviço são aplicados de forma consistente?	1 (2%)	10 (17%)	16 (28%)	<b>29</b> <b>(50%)</b>	2 (3%)
15. As normas e procedimentos aplicados no serviço são justos?	1 (2%)	9 (16%)	20 (34%)	<b>26</b> <b>(45%)</b>	2 (3%)
16. As normas e procedimentos aplicados no serviço se baseiam em informações corretas?	0 (0)	5 (9%)	12 (21%)	<b>32</b> <b>(55%)</b>	9 (16%)
17. As normas e procedimentos do serviço permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	2 (3%)	14 (24%)	<b>19</b> <b>(33%)</b>	16 (28%)	7 (12%)
18. As normas e procedimentos que se aplicam no serviço se fundamentam em valores éticos e morais?	2 (3%)	7 (12%)	11 (19%)	<b>22</b> <b>(38%)</b>	16 (28%)
<i>Escala: Justiça Interpessoal – Empresa 2 (N=4)</i>					
19. Trata-lhe de modo cortês?	1 (2%)	0 (0)	3 (5%)	20 (34%)	<b>34</b> <b>(59%)</b>
20. Trata-lhe com dignidade?	0	1	4	16	<b>37</b>

	(0)	(2%)	(7%)	(28%)	<b>(64%)</b>
21. Trata-lhe com respeito?	0	1	5	15	<b>37</b>
	(0)	(2%)	(9%)	(26%)	<b>(64%)</b>
22. Faz comentários inadequados sobre você?	<b>39</b>	8	7	3	1
	<b>(67%)</b>	(14%)	(12%)	(5%)	(2%)

*Escala: Justiça Informacional – Empresa 2 (N=5)*

23. Trata-lhe com franqueza?	7	5	13	<b>21</b>	12
	(12%)	(9%)	(22%)	<b>(36%)</b>	(21%)
24. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	7	10	11	<b>21</b>	9
	(12%)	(17%)	(19%)	<b>(36%)</b>	(16%)
25. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados no serviço?	5	13	9	<b>20</b>	11
	(9%)	(22%)	(16%)	<b>(34%)</b>	(19%)
26. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	3	11	12	<b>18</b>	14
	(5%)	(19%)	(21%)	<b>(31%)</b>	(24%)
27. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com os subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	7	6	<b>19</b>	17	9
	(12%)	(10%)	<b>(33%)</b>	(29%)	(16%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão, exceto o item 22 | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.11

### Apêndice K – Frequências absoluta e relativa (proporção) da escala Cultura Organizacional para ambas as organizações

**TABELA 38: FREQUÊNCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL –  
EMPRESA 1**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Cultura Organizacional – Empresa 1 (N=16)</i>					
<b>Cultura Construtiva (N=8)</b>					
28. A maioria das pessoas na empresa busca atingir suas metas com entusiasmo.	0 (0)	5 (5%)	20 (20%)	<b>44</b> <b>(44%)</b>	31 (31%)
29. Nesta empresa existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las.	2 (2%)	6 (6%)	17 (17%)	30 (30%)	<b>45</b> <b>(45%)</b>
30. As pessoas nesta empresa gostam de se envolver em tarefas novas e interessantes.	1 (1%)	6 (6%)	16 (16%)	<b>42</b> <b>(42%)</b>	35 (35%)
31. As pessoas nesta empresa buscam seu próprio desenvolvimento.	1 (1%)	7 (7%)	19 (19%)	<b>42</b> <b>(42%)</b>	31 (31%)
32. Nesta empresa as pessoas são abertas e desenvolvem relacionamentos construtivos.	1 (1%)	4 (4%)	20 (20%)	<b>40</b> <b>(40%)</b>	35 (35%)
33. As pessoas nesta empresa recebem e dão apoio umas as outras.	1 (1%)	5 (5%)	22 (22%)	<b>40</b> <b>(40%)</b>	32 (32%)
34. As pessoas nesta empresa são cooperativas e amistosas.	0 (0)	1 (1%)	21 (21%)	<b>44</b> <b>(44%)</b>	34 (34%)
35. Nesta empresa, as pessoas são sensíveis à satisfação dos colegas de trabalho.	0 (0)	5 (5%)	25 (25%)	<b>43</b> <b>(43%)</b>	27 (27%)
<b>Cultura Passivo-Defensiva (N=8)</b>					
36. As pessoas nesta empresa baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões.	2 (2%)	8 (8%)	<b>52</b> <b>(52%)</b>	27 (27%)	11 (11%)
37. Antes de tomar uma decisão de trabalho, as pessoas necessitam da opinião de colegas.	3 (3%)	15 (15%)	<b>45</b> <b>(45%)</b>	31 (31%)	6 (6%)
38. Nesta empresa, a maioria das pessoas segue as regras estabelecidas.	0 (0)	3 (3%)	12 (12%)	<b>53</b> <b>(53%)</b>	32 (32%)
39. A maioria das pessoas desta empresa necessita dar uma boa impressão, por isso segue as regras.	3 (3%)	9 (9%)	25 (25%)	<b>44</b> <b>(44%)</b>	19 (19%)
40. Nesta empresa, as pessoas somente fazem o que o chefe diz.	4 (4%)	6 (6%)	33 (33%)	<b>47</b> <b>(47%)</b>	10 (10%)
41. Se as tarefas não forem definidas pelo chefe, as pessoas não executam.	14 (14%)	30 (30%)	<b>35</b> <b>(35%)</b>	14 (14%)	7 (7%)
42. Nesta empresa, as pessoas evitam responsabilidades para não serem responsabilizadas por problemas.	24 (24%)	<b>30</b> <b>(30%)</b>	27 (27%)	12 (12%)	7 (7%)
43. As pessoas nesta empresa tendem a culpar os outros por problemas ocorridos.	<b>34</b> <b>(34%)</b>	22 (22%)	26 (26%)	13 (13%)	5 (5%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 39: FREQUÊNCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL –  
EMPRESA 2**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Cultura Organizacional – Empresa 2 (N=16)</i>					
<i>Cultura Construtiva (N=8)</i>					
28. A maioria das pessoas do serviço busca atingir suas metas com entusiasmo.	1 (2%)	5 (9%)	21 (36%)	<b>28</b> <b>(48%)</b>	3 (5%)
29. Neste serviço existem e são conhecidas definições de metas alcançáveis e desafiadoras e estabelecimento de planos para atingi-las.	1 (2%)	9 (16%)	13 (22%)	<b>29</b> <b>(50%)</b>	6 (10%)
30. As pessoas neste serviço gostam de se envolver em tarefas novas e interessantes.	0 (0)	16 (28%)	<b>20</b> <b>(34%)</b>	18 (31%)	4 (7%)
31. As pessoas neste serviço buscam seu próprio desenvolvimento.	0 (0)	3 (5%)	<b>25</b> <b>(43%)</b>	23 (40%)	7 (12%)
32. Neste serviço as pessoas são abertas e desenvolvem relacionamentos construtivos.	0 (0)	4 (7%)	15 (26%)	<b>32</b> <b>(55%)</b>	7 (12%)
33. As pessoas neste serviço recebem e dão apoio umas as outras.	0 (0)	4 (7%)	22 (38%)	<b>26</b> <b>(45%)</b>	6 (10%)
34. As pessoas neste serviço são cooperativas e amigáveis.	0 (0)	2 (3%)	20 (34%)	<b>28</b> <b>(48%)</b>	8 (14%)
35. Neste serviço, as pessoas são sensíveis à satisfação dos colegas de trabalho.	0 (0)	10 (17%)	<b>22</b> <b>(38%)</b>	21 (36%)	5 (9%)
<i>Cultura Passivo-Defensiva (N=8)</i>					
36. As pessoas neste serviço baseiam-se na opinião dos colegas para tomar decisões.	1 (2%)	7 (12%)	<b>35</b> <b>(60%)</b>	13 (22%)	2 (3%)
37. Antes de tomar uma decisão de trabalho, as pessoas necessitam da opinião de colegas.	0 (0)	7 (12%)	<b>40</b> <b>(69%)</b>	10 (17%)	1 (2%)
38. Neste serviço, a maioria das pessoas segue as regras estabelecidas.	0 (0)	4 (7%)	18 (31%)	<b>33</b> <b>(57%)</b>	3 (5%)
39. A maioria das pessoas deste serviço necessita dar uma boa impressão, por isso segue as regras.	1 (2%)	14 (24%)	<b>27</b> <b>(47%)</b>	15 (26%)	1 (2%)
40. Neste serviço, as pessoas somente fazem o que o chefe diz.	3 (5%)	17 (29%)	<b>26</b> <b>(45%)</b>	11 (19%)	1 (2%)
41. Se as tarefas não forem definidas pelo chefe, as pessoas não executam.	9 (16%)	18 (31%)	<b>20</b> <b>(34%)</b>	9 (16%)	2 (3%)
42. Neste serviço, as pessoas evitam responsabilidades para não serem responsabilizadas por problemas.	4 (7%)	12 (21%)	<b>23</b> <b>(40%)</b>	15 (26%)	4 (7%)
43. As pessoas neste serviço tendem a culpar os outros por problemas ocorridos.	7 (12%)	17 (29%)	<b>21</b> <b>(36%)</b>	9 (16%)	4 (7%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.12

### Apêndice L – Frequências absoluta e relativa (proporção) da escala Identificação Organizacional para ambas as organizações

**TABELA 40: FREQUÊNCIAS IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Identificação Organizacional – Empresa 1 (N=6)</i>					
44. Quando alguém critica a empresa, eu me sinto pessoalmente insultado.	2 (2%)	10 (10%)	13 (13%)	36 (36%)	<b>39</b> <b>(39%)</b>
45. Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham da empresa.	4 (4%)	4 (4%)	21 (21%)	<b>50</b> <b>(50%)</b>	21 (21%)
46. Quando eu falo sobre a empresa, eu normalmente digo “nós” ao invés de “eles”.	0 (0)	2 (2%)	6 (6%)	41 (41%)	<b>51</b> <b>(51%)</b>
47. As conquistas da empresa são como minhas próprias conquistas.	3 (3%)	3 (3%)	4 (4%)	40 (40%)	<b>50</b> <b>(50%)</b>
48. Quando alguém elogia a empresa, sinto como se eu fosse elogiado.	0 (0)	2 (2%)	5 (50%)	38 (38%)	<b>55</b> <b>(55%)</b>
49. Se uma notícia na mídia critica a empresa, provavelmente ficarei envergonhado.	13 (13%)	12 (12%)	13 (13%)	<b>37</b> <b>(37%)</b>	25 (25%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 41: FREQUÊNCIAS IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Identificação Organizacional – Empresa 2 (N=6)</i>					
44. Quando alguém critica o [REDACTED], eu me sinto pessoalmente insultado.	2 (3%)	5 (9%)	13 (22%)	<b>26</b> <b>(45%)</b>	12 (21%)
45. Eu fico muito curioso para saber o que os outros acham do [REDACTED].	3 (5%)	8 (14%)	17 (29%)	<b>19</b> <b>(33%)</b>	11 (19%)
46. Quando eu falo sobre o [REDACTED], eu normalmente digo “nós” ao invés de “eles”.	0 (0)	5 (9%)	9 (16%)	<b>30</b> <b>(52%)</b>	14 (24%)
47. As conquistas do [REDACTED] são como minhas próprias conquistas.	0 (0)	5 (9%)	16 (28%)	<b>24</b> <b>(41%)</b>	13 (22%)
48. Quando alguém elogia o [REDACTED], sinto como se eu fosse elogiado.	0 (0)	3 (9%)	12 (21%)	<b>30</b> <b>(52%)</b>	13 (22%)
49. Se uma notícia na mídia critica o [REDACTED], provavelmente ficarei envergonhado.	1 (2%)	8 (14%)	12 (21%)	<b>24</b> <b>(41%)</b>	13 (22%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.13

### Apêndice M – Frequências absoluta e relativa (proporção) da escala Desidentificação para ambas as organizações

#### TABELA 42: FREQUÊNCIAS DESIDENTIFICAÇÃO – EMPRESA 1

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Desidentificação – Empresa 1 (N=6)</i>					
50. Eu sinto vergonha em fazer parte da empresa.	<b>85</b> <b>(85%)</b>	8 (8%)	2 (2%)	2 (2%)	3 (3%)
51. A empresa faz coisas que me envergonham.	<b>80</b> <b>(80%)</b>	13 (13%)	2 (2%)	2 (2%)	3 (3%)
52. Eu tentei manter em segredo que trabalho na empresa.	<b>84</b> <b>(84%)</b>	11 (11%)	2 (2%)	2 (2%)	1 (1%)
53. Eu acho a empresa vergonhosa.	<b>87</b> <b>(87%)</b>	11 (11%)	1 (1%)	0 (0)	1 (1%)
54. Quero que as pessoas que eu conheço saibam que eu discordo com a forma como a empresa se comporta.	<b>76</b> <b>(76%)</b>	14 (14%)	5 (5%)	4 (4%)	1 (1%)
55. Fiquei envergonhado com o que está acontecendo na empresa.	<b>82</b> <b>(82%)</b>	15 (15%)	2 (2%)	0 (0)	1 (1%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

#### TABELA 43: FREQUÊNCIAS DESIDENTIFICAÇÃO – EMPRESA 2

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Desidentificação – Empresa 2 (N=6)</i>					
50. Eu sinto vergonha em fazer parte do [REDACTED].	<b>46</b> <b>(79%)</b>	10 (17%)	2 (3%)	0 (0)	0 (0)
51. O [REDACTED] faz coisas que me envergonham.	<b>29</b> <b>(50%)</b>	12 (21%)	15 (26%)	2 (3%)	0 (0)
52. Eu tentei manter em segredo que trabalho no [REDACTED].	<b>46</b> <b>(79%)</b>	8 (14%)	3 (5%)	1 (2%)	0 (0)
53. Eu acho o [REDACTED] vergonhoso.	<b>50</b> <b>(86%)</b>	8 (14%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
54. Quero que as pessoas que eu conheço saibam que eu discordo com a forma como o [REDACTED] se comporta.	<b>33</b> <b>(57%)</b>	15 (26%)	8 (14%)	2 (3%)	0 (0)
55. Fiquei envergonhado com o que está acontecendo no [REDACTED].	<b>21</b> <b>(36%)</b>	9 (16%)	15 (26%)	11 (19%)	2 (3%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.14

### Apêndice N – Frequências absoluta e relativa (proporção) da escala Identificação Ambivalente para ambas as organizações

**TABELA 44: FREQUÊNCIAS IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE –  
EMPRESA 1**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Identificação Ambivalente – Empresa 1 (N=6)</i>					
56. Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com a empresa.	<b>70</b> <b>(70%)</b>	15 (15%)	10 (10%)	4 (4%)	1 (1%)
57. Estou dividido entre amar e odiar a empresa.	<b>82</b> <b>(82%)</b>	13 (13%)	1 (1%)	3 (3%)	1 (1%)
58. Eu me sinto em conflito em fazer parte da empresa.	<b>84</b> <b>(84%)</b>	13 (13%)	1 (1%)	1 (1%)	1 (1%)
59. Tenho sentimentos contraditórios sobre a empresa.	<b>76</b> <b>(76%)</b>	15 (15%)	6 (6%)	1 (1%)	2 (2%)
60. Eu me orgulho e me envergonho de pertencer a empresa.	<b>77</b> <b>(77%)</b>	15 (15%)	6 (6%)	1 (1%)	1 (1%)
61. Sinto honra e desgraça por ser um colaborador da empresa.	<b>78</b> <b>(78%)</b>	14 (14%)	6 (6%)	1 (1%)	1 (1%)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 45: FREQUÊNCIAS IDENTIFICAÇÃO AMBIVALENTE –  
EMPRESA 2**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Identificação Ambivalente – Empresa 2 (N=6)</i>					
56. Tenho sentimentos mistos sobre minha afiliação com o [REDACTED].	<b>24</b> <b>(41%)</b>	14 (24%)	12 (21%)	7 (12%)	1 (2%)
57. Estou dividido entre amar e odiar o [REDACTED].	<b>32</b> <b>(55%)</b>	13 (22%)	12 (21%)	1 (2%)	0 (0)
58. Eu me sinto em conflito em fazer parte do [REDACTED].	<b>37</b> <b>(64%)</b>	13 (22%)	6 (10%)	2 (3%)	0 (0)
59. Tenho sentimentos contraditórios sobre o [REDACTED].	<b>35</b> <b>(60%)</b>	12 (21%)	10 (17%)	1 (2%)	0 (0)
60. Eu me orgulho e me envergonho de pertencer o [REDACTED].	<b>26</b> <b>(45%)</b>	13 (22%)	16 (28%)	3 (5%)	0 (0)
61. Sinto honra e desgraça por ser um colaborador do [REDACTED].	<b>31</b> <b>(53%)</b>	13 (22%)	14 (24%)	0 (0)	0 (0)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.15

### Apêndice O – Frequências absoluta e relativa (proporção) da escala Julgamento de Retaliação Organizacional para ambas as organizações

**TABELA 46: FREQUÊNCIAS JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 1**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 1 (N=15)</i>					
62. Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar a empresa.	<b>70</b> <b>(70%)</b>	22 (22%)	7 (7%)	1 (1%)	0 (0)
63. Deixar de colaborar com os colegas de trabalho.	<b>66</b> <b>(66%)</b>	28 (28%)	5 (5%)	0 (0)	1 (1%)
64. Influenciar negativamente os colegas de trabalho.	<b>70</b> <b>(70%)</b>	26 (26%)	3 (3%)	0 (0)	1 (1%)
65. Fazer corpo mole.	<b>65</b> <b>(65%)</b>	30 (30%)	3 (3%)	1 (1%)	1 (1%)
66. Negar informações necessárias a um colega.	<b>71</b> <b>(71%)</b>	26 (26%)	2 (2%)	0 (0)	1 (1%)
67. Produzir abaixo da capacidade que possui.	<b>66</b> <b>(66%)</b>	28 (28%)	5 (5%)	0 (0)	1 (1%)
68. Fingir que está ocupado.	<b>68</b> <b>(68%)</b>	27 (27%)	2 (2%)	1 (1%)	2 (2%)
69. Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia.	<b>65</b> <b>(65%)</b>	29 (29%)	4 (4%)	0 (0)	2 (2%)
70. Gastar mais tempo de intervalo do que o permitido.	<b>66</b> <b>(66%)</b>	26 (26%)	6 (6%)	1 (1%)	1 (1%)
71. Falar mal da empresa para as pessoas estranhas ao serviço.	<b>74</b> <b>(74%)</b>	22 (22%)	2 (2%)	0 (0)	2 (2%)
72. Descumprir as normas da empresa.	<b>72</b> <b>(72%)</b>	23 (23%)	4 (4%)	0 (0)	1 (1%)
73. Tratar com indiferença pessoas que buscam os serviços prestados pela empresa.	<b>76</b> <b>(76%)</b>	20 (20%)	3 (3%)	1 (1%)	0 (0)
74. Fazer o serviço mal feito de propósito.	<b>77</b> <b>(77%)</b>	20 (20%)	1 (1%)	1 (1%)	1 (1%)
75. Trabalhar contra a política da empresa.	<b>75</b> <b>(75%)</b>	21 (21%)	3 (3%)	1 (1%)	0 (0)
76. Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente.	<b>78</b> <b>(78%)</b>	18 (18%)	3 (3%)	1 (1%)	0 (0)

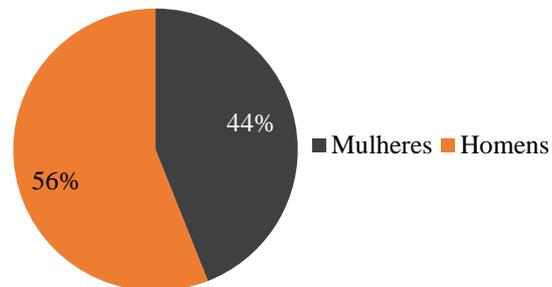
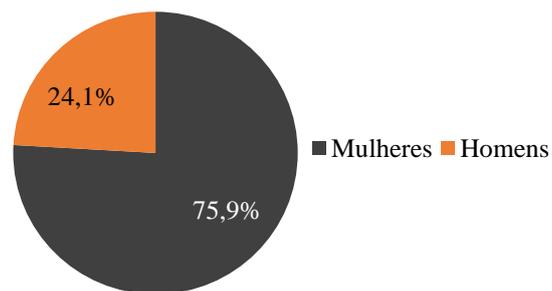
Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

**TABELA 47: FREQUÊNCIAS JULGAMENTO DE RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – EMPRESA 2**

	fabs – frequência absoluta (f% - proporção)				
	1	2	3	4	5
<i>Escala: Julgamento de Retaliação Organizacional – Empresa 2 (N=15)</i>					
62. Alterar a forma de fazer as coisas com o intuito de prejudicar o serviço.	<b>51</b> <b>(88%)</b>	6 (10%)	1 (2%)	0 (0)	0 (0)
63. Deixar de colaborar com os colegas de trabalho.	<b>38</b> <b>(66%)</b>	19 (33%)	1 (2%)	0 (0)	0 (0)
64. Influenciar negativamente os colegas de trabalho.	<b>40</b> <b>(69%)</b>	18 (31%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
65. Fazer corpo mole.	<b>41</b> <b>(71%)</b>	15 (26%)	2 (3%)	0 (0)	0 (0)
66. Negar informações necessárias a um colega.	<b>39</b> <b>(67%)</b>	18 (31%)	1 (2%)	0 (0)	0 (0)
67. Produzir abaixo da capacidade que possui.	<b>34</b> <b>(59%)</b>	18 (31%)	5 (9%)	1 (2%)	0 (0)
68. Fingir que está ocupado.	<b>40</b> <b>(69%)</b>	13 (22%)	5 (9%)	0 (0)	0 (0)
69. Ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia.	<b>26</b> <b>(45%)</b>	23 (40%)	8 (14%)	1 (2%)	0 (0)
70. Gastar mais tempo de intervalo do que o permitido.	<b>33</b> <b>(57%)</b>	18 (31%)	6 (10%)	1 (2%)	0 (0)
71. Falar mal do serviço para as pessoas estranhas ao serviço.	<b>35</b> <b>(60%)</b>	16 (28%)	6 (10%)	1 (2%)	0 (0)
72. Descumprir as normas do serviço.	<b>38</b> <b>(66%)</b>	19 (33%)	1 (2%)	0 (0)	0 (0)
73. Tratar com indiferença pessoas que buscam os serviços prestados pelo serviço.	<b>52</b> <b>(90%)</b>	6 (10%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
74. Fazer o serviço mal feito de propósito.	<b>48</b> <b>(83%)</b>	10 (17%)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
75. Trabalhar contra a política do serviço.	<b>41</b> <b>(71%)</b>	14 (24%)	3 (5%)	0 (0)	0 (0)
76. Tumultuar o ambiente de trabalho, propositalmente.	<b>47</b> <b>(81%)</b>	10 (17%)	1 (2%)	0 (0)	0 (0)

Todos os itens foram mensurados com escalas Likert 5-pontos com âncoras de 1 = pequena extensão e 5 = grande extensão | Fonte: elaborada pela autora com base na pesquisa.

## 8.16

**Apêndice P – Caracterização das amostras quanto ao sexo para ambas as organizações****GRÁFICO 3: SEXO (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 1****GRÁFICO 4: SEXO (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 2**

## 8.17

## Apêndice Q – Caracterização das amostras quanto à idade para ambas as organizações

GRÁFICO 5: IDADE (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 1

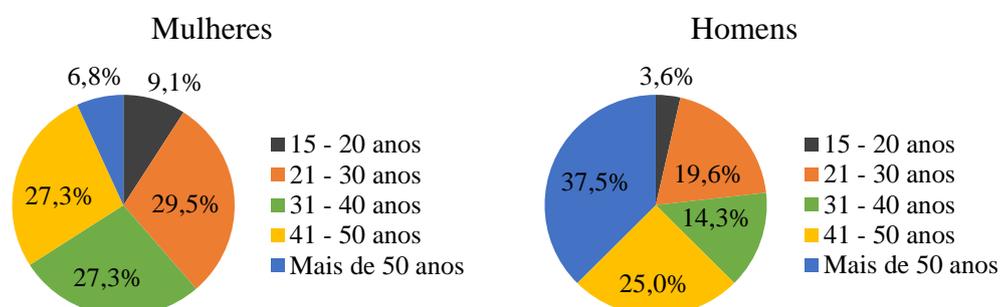
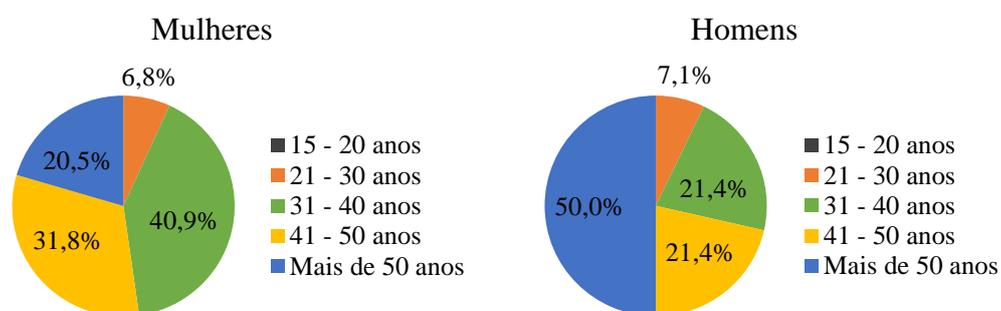


GRÁFICO 6: IDADE (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 2



## 8.18

## Apêndice R – Caracterização das amostras quanto à cor da pele para ambas as organizações

GRÁFICO 7: COR DA PELE (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 1

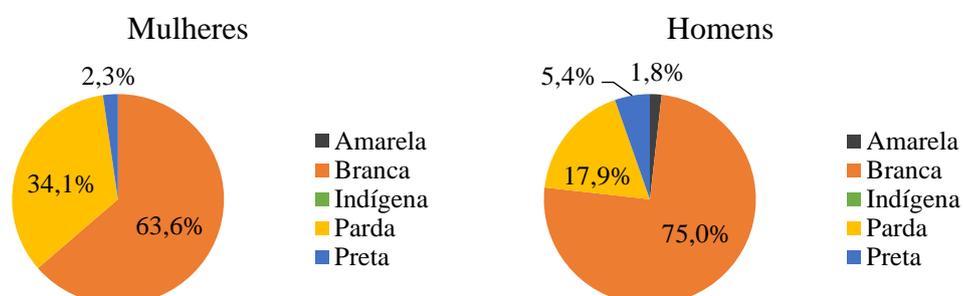
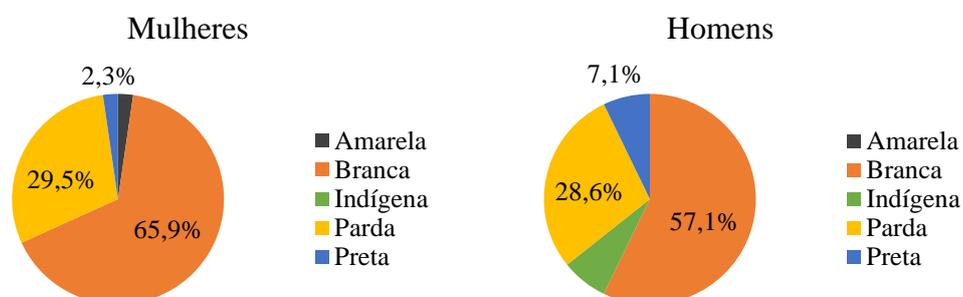


GRÁFICO 8: COR DA PELE (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 2



8.19

Apêndice S – Caracterização das amostras quanto à naturalidade para ambas as organizações

GRÁFICO 9: NATURALIDADE (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA

1

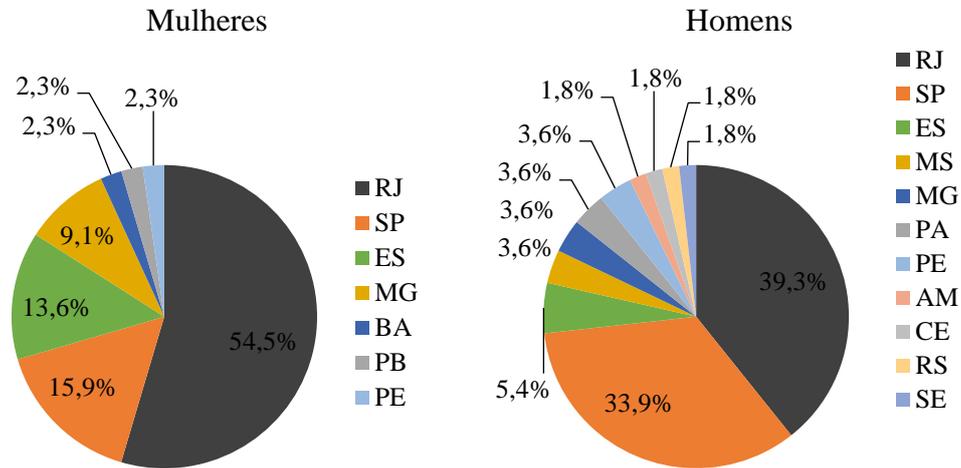
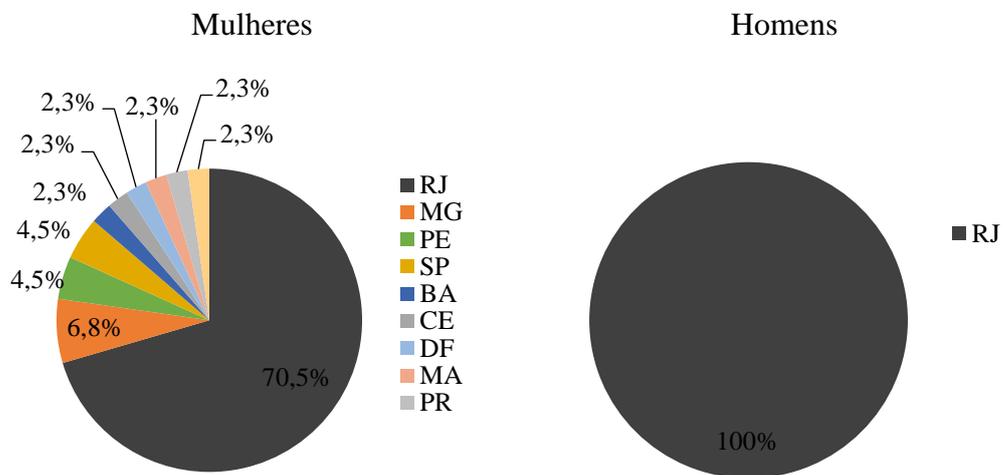


GRÁFICO 10: NATURALIDADE (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA

2



## 8.20

## Apêndice T – Caracterização das amostras quanto à liderança para ambas as organizações

GRÁFICO 11: LIDERANÇA (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 1

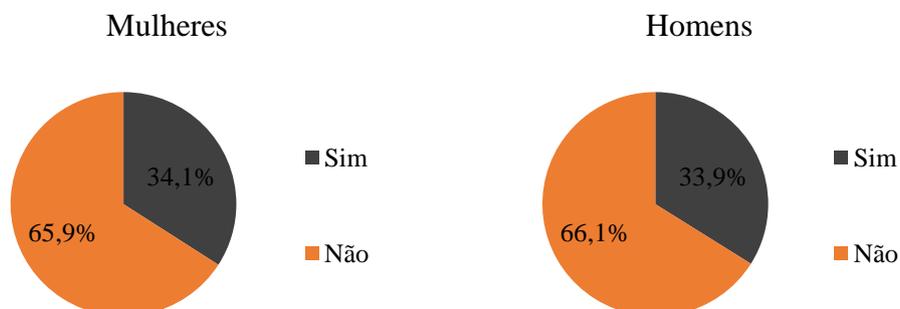
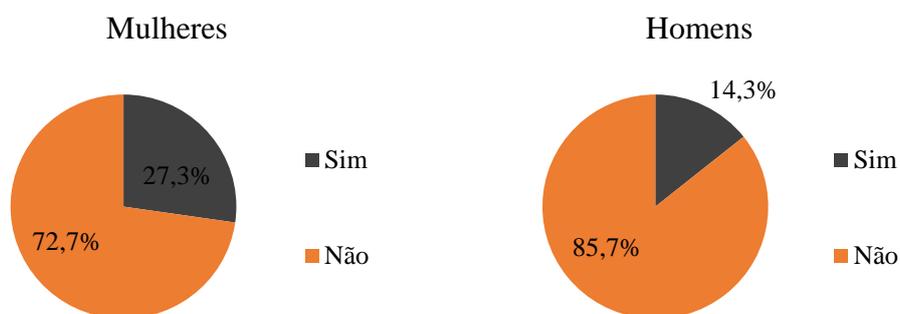


GRÁFICO 12: LIDERANÇA (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 2



## 8.21

## Apêndice U – Caracterização das amostras quanto ao cargo para ambas as organizações

GRÁFICO 13: CARGO (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 1

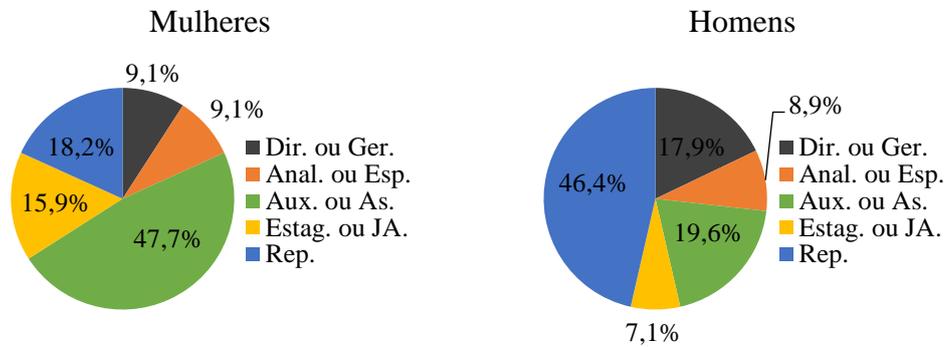
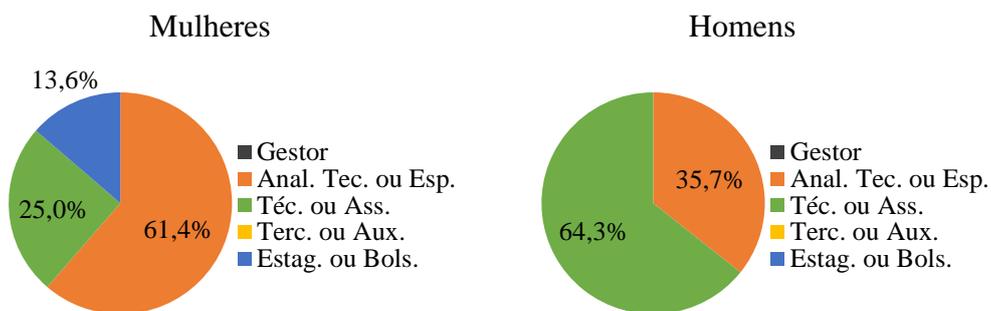


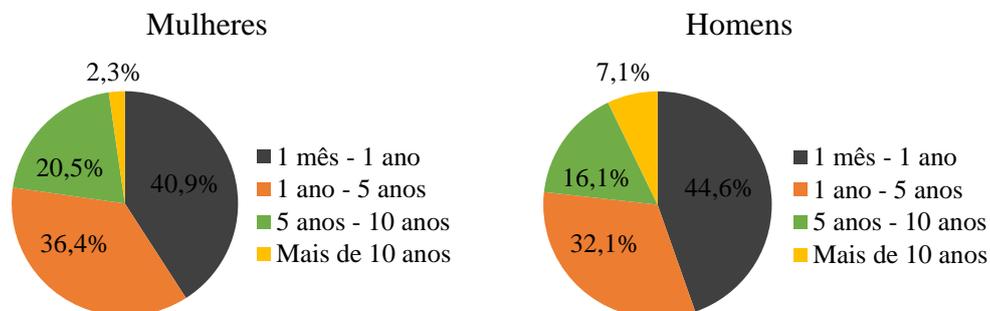
GRÁFICO 14: CARGO (MULHERES E HOMENS) – EMPRESA 2



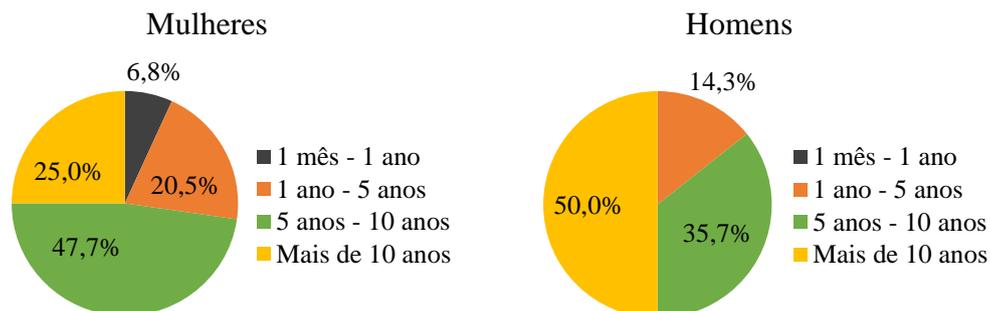
## 8.22

## Apêndice V – Caracterização das amostras quanto ao tempo de empresa para ambas as organizações

**GRÁFICO 15: TEMPO DE EMPRESA (MULHERES E HOMENS) –  
EMPRESA 1**



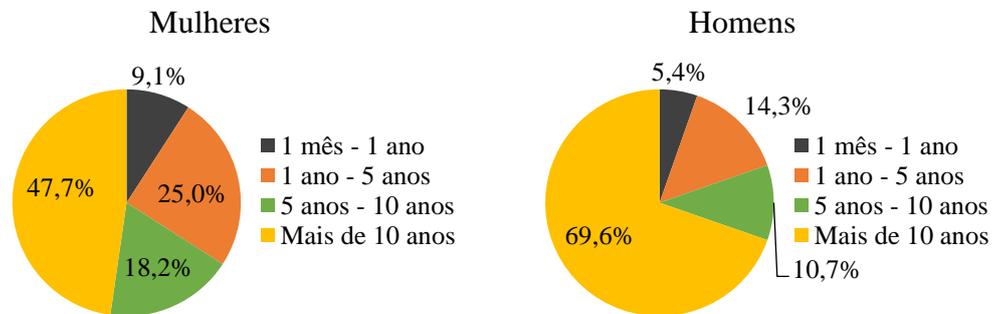
**GRÁFICO 16: TEMPO DE EMPRESA (MULHERES E HOMENS) –  
EMPRESA 2**



## 8.23

## Apêndice W – Caracterização das amostras quanto ao tempo de experiência para ambas as organizações

**GRÁFICO 17: TEMPO DE EXPERIÊNCIA (MULHERES E HOMENS) –  
EMPRESA 1**



**GRÁFICO 18: TEMPO DE EXPERIÊNCIA (MULHERES E HOMENS) –  
EMPRESA 2**

