

2^o CICS

CONGRESSO
INTERNACIONAL
CIÊNCIA E SOCIEDADE

Educação e Pesquisa como
caminho para pacificação global

TRABALHOS
PREMIADOS
2025



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO





TRABALHOS PREMIADOS 2025





CENTRO UNIVERSITÁRIO SANTO AGOSTINHO – UNIFSA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE ENSINO
NÚCLEO DE PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS - NPA

Supervisão Editorial: Ana Kelma Cunha Gallas
Diagramação: Edson Rodrigues Cavalcante
Design Gráfico e artes: Ana Kelma Cunha Gallas
Capa: Odrânio Rocha
TI OMP Books: Eliezyo Silva



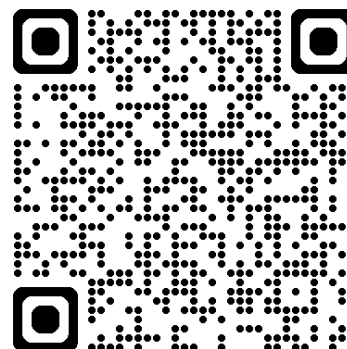
LESTU EDITORA, CONSULTORIA E
COMUNICAÇÃO LTDA
Contato: editora@lestu.org
Site: www.lestu.com.br
Livraria: www.lestu.org

Este título possui uma licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives* 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

A íntegra dessa licença pode ser acessada:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pt>

© 2025 UNIFSA/LESTU

Todos os capítulos deste livro foram submetidos, aprovados e apresentados no 2º Congresso Internacional Ciência e Sociedade, realizado pelo Centro Universitário Santo Agostinho de 4 a 8 de novembro de 2025, sendo selecionados como os melhores trabalhos apresentados em Grupos Temáticos do evento.



FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T279 GALLAS, Ana Kelma Cunha; GOMES, Alisson Dias; CRONEMBERGER, Izabel Herika Gomes Matias; LIRA E SILVA, Antonieta; OLIVEIRA, Edjôfre Coelho de; SILVA, Indira Maria de Melo Lira Pereira da (ORGs.).

Trabalhos premiados no 2º Congresso Internacional Ciência e Sociedade: Educação e Pesquisa como caminho para a pacificação global. Teresina: Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA); Editora Lestu, 2025.

432 p. *online*.

ISBN: 978-65-85729-14-7

DOI: doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-14-7

Disponível em: <https://lestu.org/books/>

1. Congresso Internacional Ciência e Sociedade. 2. Pesquisa. 3. Inovação. 4. Sustentabilidade. 5. Ciência e Sociedade. I. Autores. IV. Congresso Internacional Ciência e Sociedade (2. : 2025 : Teresina, PI).

CDD: 370

27

CONVERSAS SOBRE INJUSTIÇA, EMOÇÃO E RECONCILIAÇÃO: ODS 8, ODS 16 E AS IMPLICAÇÕES PARA AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS¹

CONVERSATIONS ON INJUSTICE, EMOTION AND RECONCILIATION: SDG 8, SDG 16 AND THE IMPLICATIONS FOR HEALTHY WORK ENVIRONMENTS

Rodrigo Ribeiro Cavalcante – FUCAPE²
Edvan Soares de Oliveira – FUCAPE³
Rhubens Ewald Moura Ribeiro – UNIFSA⁴
Kaique Barbosa de Moura – ICEV⁵
Helane Cantuário Bacelar - UNIFSA⁶

¹ Trabalho apresentado no GT 39 CIDADES INTELIGENTES, OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E INTERNET DAS COISAS: INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NA ERA DIGITAL do 2º Congresso Internacional Ciência e Sociedade (2º CICS 2025), promovido pelo Centro Universitário Santo Agostinho, de 04 a 08 de novembro de 2025, em Teresina-PI.

² Mestre em Ciências Contábeis e Administração (Fucape Business School), Diretor-Geral do INTERPI. E-mail: rodrigocavalcante84@gmail.com

³ Doutor em ciências Contábeis e Administração (Fucape Business School).

⁴ Mestre em Administração (UFPR). Professor do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). E-mail: rhubens.ribeiro@gmail.com

⁵ Mestre em Gestão Pública (UFPI), Professor do ICEV.

⁶ Engenheira de Produção, Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA.

RESUMO

Funcionários conversam com seus colegas de trabalho sobre injustiças que tenham sofrido no ambiente organizacional praticadas pelo líder e isto, segundo a literatura acadêmica, pode afetar a microdinâmica dos relacionamentos interpessoais de forma positiva ou negativa. Este estudo analisou o papel moderador do neuroticismo e das respostas de reenquadramento nos efeitos das conversas sobre injustiça praticadas pelo líder sobre a raiva e a esperança, respectivamente, investigando, ainda, o papel mediador destas duas últimas variáveis na relação entre tais conversas e o perdão ao líder. Para a análise dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais através do software SmartPLS. Os resultados não confirmaram os efeitos bivalentes das conversas sobre injustiça no perdão ao líder, mas evidenciaram um único efeito, forte e positivo, para esta relação. Evidenciou-se, ainda, o papel moderador do neuroticismo na relação entre as conversas sobre a injustiça e a raiva e uma curiosa relação direta e positiva entre a raiva e o perdão ao líder.

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

ABSTRACT

Employees talk to their coworkers about injustices they have suffered in the organizational environment practiced by the leader and this, according to the academic literature, can affect the microdynamics of interpersonal relationships in a positive or negative way. This study examined the moderating role of neuroticism and reframing responses on the effects of conversations about injustice practiced by the leader on anger and hope, respectively, and also investigated the mediating role of these last two variables in the relationship between such conversations and forgiveness to the leader. Structural equation modeling using SmartPLS software was used to analyze the data. The results did not confirm the bivalent effects of conversations about injustice on forgiveness to the leader, but evidenced a single effect, strong and positive, for this relationship. Also evidenced was the moderating role of neuroticism in the relationship between conversations about injustice and anger, and a curious direct and positive relationship between anger and forgiveness to the leader.

Keywords: Organizational Conflicts. Management. Injustice. Structural Equation Modeling. Forgiveness.

INTRODUÇÃO

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

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

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

Dada a relevância do tema para a microdinâmica dos relacionamentos interpessoais no trabalho, estudos anteriores (Baer et al., 2018; Beuren; Santos; Bernd, 2020; McCullough; Bono; Root, 2007) têm sido realizados a respeito dos efeitos de conversas sobre injustiça no trabalho e os resultados verificados têm sido bivalentes.

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

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

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

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

De forma a preencher esta lacuna, o objetivo deste estudo foi analisar o papel moderador do neuroticismo e das respostas de reenquadramento na relação das conversas sobre injustiça com a raiva e com a esperança e, ainda, verificar o efeito mediador destas duas variáveis (raiva e esperança) na relação entre as conversas e o perdão ao líder.

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

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

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

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

A compreensão desta dinâmica pode permitir a criação de soluções a eventuais patologias organizacionais (ineficiência, alta rotatividade de funcionários, baixo

comprometimento etc.), sobretudo através do estímulo à definição das circunstâncias e atores adequados para se promover o diálogo organizacional sobre injustiças com vistas à minimização ou solução de conflitos.

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

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

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

METODOLOGIA

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

Os dados foram coletados através de questionário disponibilizado eletronicamente a profissionais que assumiram ter vivenciado alguma experiência de injustiça praticada pelo

líder no ambiente de trabalho. Tal questionário foi estruturado em 33 itens, dos quais 5 trataram de questões demográficas para controle (gênero, idade, tempo de carreira, escolaridade e renda mensal) e 28 para avaliação conforme construtos destacados no estudo. O questionário foi submetido preliminarmente a grupo de 15 respondentes e, após esta etapa, não identificadas inconsistências ou questões dúbias, procedeu-se com a aplicação.

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

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

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

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

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

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

Já a validade discriminante indica o quão distinta uma variável é em relação às demais (Hair et al., 2014). Para exame da validade discriminante neste estudo foram utilizados três critérios: por Fornell e Larcker (1981), pelas cargas fatoriais cruzadas de Chin (2000) e pelo Hacio Heterotrait-Monotrait (HTMT), de Henseler, Ringle e Sarstedt (2015).

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

RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

Validação do modelo de mensuração

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

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

TABELA 1. Cargas fatoriais dos itens

Variável Latente	Código	Carga	Item	Fonte
Conversas sobre Injustiça	CI1	0.900	Converso com meu colega de trabalho sobre a injustiça do meu chefe	Hinkin e Tracey (1999; also see Hinkin, 1998)
	CI3	0.914	Converso com meu colega de trabalho quando meu chefe age injustamente	
	CI4	0.937	Comunico-me com meu colega de trabalho sobre se meu chefe é injusto	
	CI5	0.888	Dou ao meu colega de trabalho exemplos de ações injustas do meu chefe	
Esperança	E1	0.929	Sou uma pessoa esperançosa	Fredrickson et al. (2003)
	E2	0.903	Sou uma pessoa otimista	
	E3	0.747	Sou uma pessoa animada	
Neuroticismo	N1	0.750	Sou uma pessoa ansiosa	Donnellan, Oswald, Baird, e Lucas's (2006)
	N2	0.820	Sou uma pessoa raivosa	
	N3	0.668	Sou uma pessoa depressiva	
	N6	0.579	Sou uma pessoa vulnerável	
Perdão ao Líder	PL2 FL4	0.892	Eu desaprovo meu chefe	McCullough, Worthington e Rachal (1997)
		0.867	Eu condeno meu chefe	
Raiva	R1	0.842	Sou uma pessoa raivosa	Watson e Clark's (1994)
	R2	0.809	Sou uma pessoa irritável	
	R3	0.677	Sou uma pessoa hostil	
	R5	0.808	Fico facilmente aborrecido	
Resposta de Reenquadramento	RR1	0.896	Encorajo-me a ver os dois lados da situação	Hinkin e Tracey (1999)
	RR2	0.863	Aponto maneiras diferentes de interpretar as ações do meu chefe	
	RR3	0.794	Observo que existem soluções para o problema	

Fonte: Autoria própria (2025)

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

TABELA 2. Validade convergente

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

Fonte: Autoria própria (2025)

A validade discriminante foi inicialmente testada com as raízes quadradas dos valores de AVE, que se mostraram maiores do que o coeficiente de correlação entre as variáveis latentes, obedecendo ao critério de Fornell e Larcker (1981), conforme Tabela 3.

TABELA 3. Validade discriminante pelo critério Fornell-Lacker (1981)

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

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

Fonte: Autoria própria (2025)

Em seguida, através de análise da matriz de cargas fatoriais cruzadas de Chin (2000), comprovou-se novamente a validade discriminante do modelo. Vide Tabela 4.

TABELA 4. Validade discriminante pelo critério de cargas fatoriais cruzadas de Chin (2000)

Itens por Variável Latente	CI	E	N	PL	R	RR
CI 1	0.900	0.003	0.153	0.508	0.138	0.295
CI 3	0.914	-0.059	0.153	0.502	0.140	0.257
CI 4	0.937	-0.045	0.191	0.560	0.180	0.252
CI 5	0.888	-0.095	0.159	0.520	0.164	0.209
E1	-0.060	0.929	-0.280	-0.076	-0.274	0.121
E2	-0.061	0.903	-0.345	-0.073	-0.279	0.065
E3	-0.006	0.747	-0.251	-0.103	-0.287	0.049
N1	0.042	-0.201	0.750	0.084	0.376	0.009
N2	0.191	-0.215	0.820	0.215	0.665	0.031

N3	0.121	-0.383	0.668	0.085	0.343	-0.002
N6	0.120	-0.201	0.579	0.135	0.326	0.050
PL2	0.541	-0.079	0.174	0.892	0.166	0.119
PL4	0.467	-0.086	0.178	0.867	0.213	0.044
R1	0.096	-0.272	0.548	0.137	0.842	-0.062
R2	0.079	-0.277	0.546	0.193	0.809	-0.043
R3	0.200	-0.147	0.398	0.138	0.677	0.072
R5	0.182	-0.287	0.533	0.198	0.808	-0.046
RR 1	0.285	0.081	0.002	0.131	-0.025	0.896
RR2	0.218	0.083	0.089	0.040	0.031	0.863
RR3	0.195	0.086	-0.003	0.058	-0.096	0.794

Nota 2*: Os valores destacados são as cargas de itens por variável latente

Fonte: Autoria própria (2025)

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

TABELA 5. Validade discriminante pelo critério pelo critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

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

Fonte: Autoria própria (2025)

Análise do modelo estrutural

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

Uma melhor compreensão dos resultados pode ser obtida através da Tabela 6, que apresenta todas as relações propostas pelo modelo estrutural, seguidas por respectivos coeficientes estruturais. Constam ainda valores de f^2 para as relações, demonstrando o

tamanho do efeito de uma variável antecessora a sua dependente, bem como valores de R^2 ajustado, que apresentam coeficientes que determinam a capacidade preditiva do modelo.

TABELA 6. Análise de relações do modelo estrutural

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

Nota 3*: Valores-p estimados por bootstrapping com 5000 repetições

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

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

Fonte: Autoria própria (2025)

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

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

A raiva não apresentou nenhuma influência estatisticamente significativa para explicar a relação indireta entre conversa sobre injustiça e perdão ao líder. Primeiro por inexistir relação direta e significativa entre conversa e raiva (posta como mediadora) e segundo porque foi realizado o teste VAF (*Variance Accounted For*) (Hair et al., 2014), com resultado verificado abaixo de 20% (0,013), sendo que o teste preconiza que os valores estejam entre 20 e 80% para mediação parcial e acima de 80% para mediação total. H2a foi, portanto, rejeitada.

A esperança não apresentou nenhuma influência estatisticamente significativa para explicar a relação indireta entre conversa sobre injustiça e perdão ao líder. Primeiro por inexistir relação direta e significativa entre o construto exógeno e o mediador, bem como

entre o mediador e o endógeno, segundo porque foi realizado o teste VAF (*Variance Accounted For*) (Hair et al., 2014), com resultado verificado abaixo de 20% (0,004), sendo que, como dito anteriormente, o teste preconiza que os valores estejam entre 20 e 80% para mediação parcial e acima de 80% para mediação total. Logo, H2b também foi rejeitada.

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

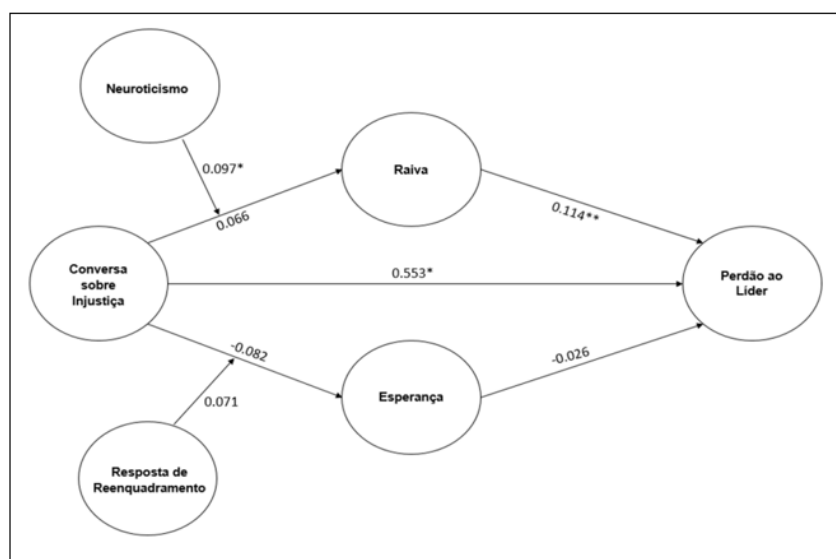
O coeficiente encontrado para a relação foi positivo ($\beta = 0,097$), indicando que, em média, quanto maior o grau de neuroticismo do orador, maiores as chances de uma conversa sobre injustiça provocar raiva. Isto permite a validação da H3a, que sugeriu moderação positiva do neuroticismo para a relação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

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

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

Os resultados das hipóteses deste estudo podem ser melhor compreendidos através da figura 1 a seguir.

FIGURA 1. Modelo Estimado de Equações Estruturais (* $p < 0,01$ / ** $p < 0,05$)



Fonte: Autoria própria (2025)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Ainda do ponto de visto teórico, a pesquisa, ao trazer resultados distintos de estudos com construtos similares realizados em outros países, faz crer existir interferência de fatores demográficos nos resultados, tal como distância cultural entre países, bem como renda e escolaridade, já que efeitos bivalentes, como em Baer et al. (2018), foram encontrados em investigação realizada em continente europeu e com amostra composta apenas por motoristas. Para gestores, os resultados desta pesquisa incentivam a construção de ambientes organizacionais que favoreçam o diálogo e a interação entre colaboradores, dado que o ato de se estimular o diálogo associa-se à teoria de que colaboradores desabafam com seus colegas sobre injustiças experimentadas e que esta troca favoreceria a superação dos problemas e o perdão.

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

Para melhor explicação dos dados seria importante um aprofundamento na

compreensão de divergências socioculturais entre países e até mesmo dentro do próprio Brasil, através de estudos de distanciamento cultural por meio da inclusão de novas variáveis de controle. No Brasil, esta predisposição ao perdão, mesmo quando antecedido pela raiva, pode revelar algum traço cultural nacional não observado em pesquisas realizadas em outros países. Outra linha consequente deste estudo, no âmbito das ciências sociais, poderia ser a investigação do brasileiro, definido por Sérgio Buarque de Holanda como o homem cordial, como detentor de uma maior predisposição ao perdão para a manutenção da casa em ordem. Ou seria está uma predisposição esperada para indivíduos com maior escolaridade e renda que normalmente ocupam cargos de hierarquia mais elevada? São também boas inspirações para hipóteses de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

AFIFI, T. *et al.* “You need to stop talking about this!”: verbal rumination and the costs of social support. **Human Communication Research**, v. 39, n. 4, p. 395-421, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/hcre.12012>.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>.

AQUINO, K.; TRIPP, T. M.; BIES, R. J. How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 52–59, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.52>.

ARISTOTLE. Rhetoric. In: MCKEON, R. (Ed.). **The basic works of Aristotle**. New York: Random House, 1941.

BAER, M. D. *et al.* Pacification or aggravation? The effects of talking about supervisor unfairness. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 5, p. 1764-1788, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0630>.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos; BERND, D. C. Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 211–232, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>.

BIRTCH, T. A.; CHIANG, F. T.; VAN ESCH, E. A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 11, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>.

BOBOCEL, D. R. Coping with unfair events constructively or destructively: The effects of overall justice and self–other orientation. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 5, p. 720–731, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0032857>.

BOWLING, N. A.; HENDRICKS, E. A.; WAGNER, S. H. Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, v. 23, p. 115–125, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9082-0>.

CHIN, W. **Partial least squares for researchers**: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. Houston: C. T. Bauer College of Business University of Houston, 2000. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/indx.html>. Acesso em: 5 fev. 2021.

COLQUITT, J. A. *et al.* Adding the “in” to justice: a qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, p. 278–297, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0038131>.

COSTA, P. T.; MCCRAE, R. R. Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. **Psychological Assessment**, v. 4, p. 5-13, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>.



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO