

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO - UNIGRANRIO**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ECSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alexandre Francisco Tochetto Botelho da Silva**

**OBEDIÊNCIA E RESIGNAÇÃO: EM QUE MEDIDA A LEGITIMIDADE DO  
SISTEMA DE AUTORIDADE E A VALIDADE E PROPRIEDADE DAS ORDENS  
AFETAM AS RESPOSTAS EMOCIONAIS NEGATIVAS**

**RIO DE JANEIRO**

**2022**

**Alexandre Francisco Tochetto Botelho da Silva**

**OBEDIÊNCIA E RESIGNAÇÃO: EM QUE MEDIDA A LEGITIMIDADE DO  
SISTEMA DE AUTORIDADE E A VALIDADE E PROPRIEDADE DAS ORDENS  
AFETAM AS RESPOSTAS EMOCIONAIS NEGATIVAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Linha de Pesquisa:** Organizações e Sociedade  
**Orientador:** Prof. Dr. Luciano Rossoni

**RIO DE JANEIRO**

**2022**

**CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

S586o Silva, Alexandre Francisco Tochetto Botelho da.  
Obediência e resignação: em que medida a legitimidade do sistema de autoridade e a validade e propriedade das ordens afetam as respostas emocionais negativas / Alexandre Francisco Tochetto Botelho da Silva. – Rio de Janeiro, 2022.  
179 f. : il. ; 31 cm.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, 2022.  
“Orientador: Prof. Dr. Luciano Rossoni”.  
Referências: f. 125-133.

1. Administração. 2. Autoridade. 3. Legitimidade. 4. Obediência. 5. Resignação. 6. Propriedade. I. Rossoni, Luciano. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD – 658

Alexandre Francisco Tochetto da Silva


**"Obediência e Resignação: Como a Legitimidade do Sistema de Autoridade e a Validade e Propriedade das Ordens Afetam as Respostas Emocionais Negativas"**

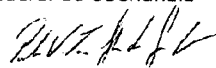
Tese apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

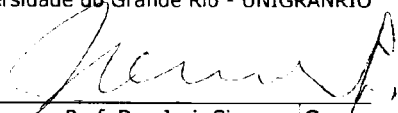
Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

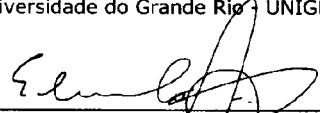
Aprovada em 07 de Março de 2022.

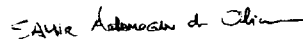
Banca Examinadora

  
Prof. Dr. Luciano Rossoni  
Universidade Federal de Uberlândia - UNIGRANRIO

  
Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

  
Prof. Dr. Josir Simeone Gomes  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

  
Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa  
Universidade Positivo - UP

  
Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Dedico este trabalho à minha amada mãe, em quem me espelho na arte de ensinar com amor, e a meu amado pai, incansável torcedor em minhas batalhas.

Situações quase extraordinariamente infelizes podem ser tornadas toleráveis por meio do prudente deslocamento de certos ideais e esperanças.

(MCCRACKEN, 2003, p. 141).

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao **Profº. Drº. Luciano Rossoni**, meu orientador, não apenas pelo apoio nesta tese, mas pela oportunidade de observar seu trabalho e de tentar tomar emprestado um pouco de sua capacidade polivalente em diversas áreas de conhecimento. Muito obrigado pela amizade, incentivo e, principalmente, pelo esmero em transformar este simples aluno num Doutor.

Agradeço também a cada professor que contribuiu para o meu progresso no Doutorado, com destaque para os professores da Banca de Defesa desta tese: **Profº. Drº. Cristiano de Oliveira (in memoriam)**, de quem pude extrair excelentes conselhos; ao **Profº. Drº. Eduardo Ayrosa**, que me motivou muito no início do curso, por meio de textos e discussões que vão além do que está escrito, trazendo reflexões que contribuíram, contribuem e, seguramente, ainda vão contribuir na minha docência; e ao **Profº. Drº. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva**, **Profº. Drº. Samir Adamoglu de Oliveira** e **Profº. Drº. Edson Ronaldo Guarido Filho**, pela oportunidade que me deram ao participar dessa importante vitória.

Não poderia esquecer do **Profº. Drº. João Felipe Rammelt Sauerbronn**, brilhante professor, que me deu a honra e a grande chance de acompanhá-lo no estágio docente, no Mestrado em Administração. Na pessoa da **Profª. Drª. Rejane**, agradeço a oportunidade de ter pertencido ao Doutorado do PPGA da UNIGRANRIO, e, de modo especial, quero agradecer aos demais professores, com destaque para o **Profº. Drº. Josir Simeone**, o **Prof. Drº. Sérgio Wanderley** e o **Prof. Drº. Michel Thiollent**.

Quero registrar um forte agradecimento à **Marinha do Brasil**, na figura da Capitã de Mar e Guerra do Apoio à Saúde **Roselane Barroso Bernardes**, Vice Diretora do Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM), e Capitã de Fragata Enfermeira **Heliene Bezerra Oreiro**, Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão do LFM, pelo permanente apoio, reconhecimento e incentivo. Nesse período, foram inúmeras abordagens a amigos, professores, colegas e profissionais, que contribuíram muito para as descobertas encontradas nesta pesquisa.

Registro um agradecimento pelo carinho de alguns professores que me incentivaram a iniciar o Doutorado, entre eles a **Profª. Drª. Ana Carolina**, minha orientadora no Mestrado, o **Profº. Drº. Moacir Sancovschi**, professor emérito pela notável sabedoria, a **Profª. Drª. Márcia Zanievicz**, que, a partir da qualificação de minha dissertação de mestrado, manifestou amizade e apoio; e, finalmente, o **Profº. Drº. José Augusto**, que, como meu primeiro supervisor de

estágio docente, na Graduação do Curso de Ciências Contábeis, tornou-se meu conselheiro e amigo.

Em minha jornada, sou também grato pelo amor e a união que sinto na presença dos irmãos das turmas de Doutorado e Mestrado da UNIGRANRIO, além dos que já me acompanham a mais tempo: Turma Almirante Maximiano (GM-2003), Curso Elite de Madureira (1999), Colégio Pedro II (95-97) e Escola Padre José de Anchieta (86-94), meus manos em casa e amigos de infância, fraternos companheiros.

**A todos os que, de alguma forma, tenham contribuído para este sonho, meus familiares e amigos, mesmo os que já se foram, meu: MUITO OBRIGADO!**

Em face dos diversos problemas de nossa existência, muitos deles sem solução imediata, é preciso certa “autoridade”, um poder legítimo, para adicionar mais “emoções positivas” à vida das pessoas, como otimismo e alegria, que têm a intensidade predominante de uma mesma emoção primária: a “Felicidade”.

Nesse contexto, antes de quereremos que as pessoas tenham conosco a “obediência à autoridade” que julgamos possuir, também nós precisamos acreditar que, na “vinheta” de nossas vidas, alguém, com autoridade o suficiente para tal, nos dá a seguinte “ordem expressa”: “Viva e seja feliz!”.

Ensinar isso bem a quem tem contato conosco exige preparo e alguns cuidados com as emoções adversas nesse processo, para que a compreensão dos insucessos, tristezas e frustrações decorrentes tenha um valor positivo e sempre construtivo. Somente assim, podemos dar a “resposta emocional” necessária para viver e buscar a felicidade, não apenas a nossa, mas a de todos que pudermos ajudar nessa vida, o que deve ser a principal de todas as nossas missões.



## RESUMO

A situação-problema analisada é a resposta emocional negativa inerente à Obediência à Autoridade em circunstâncias controversas, ou seja, sem evidência de legitimação. Estudos anteriores, que incluem as componentes de legitimidade: propriedade e validade, têm focado mais na questão de aquiescer ou não, dando pouca importância a análises do aspecto emotivo, sobretudo quando são obedecidas ordens impróprias ou inválidas. O propósito neste estudo é analisar em que medida a atitude de subordinados em sistemas legitimados de autoridade e a propriedade e validade de ordens de superiores hierárquicos afetam positivamente a obediência, aumentando a resignação mesmo diante de uma ordem aparentemente ilegítima numa organização. Para isso, o quadro teórico desenvolvido abrange aos conceitos de uso legítimo do poder, legitimidade e autoridade em processos de obediência, subjacentes a ordens expressas, e a uma revisão acerca do conceito de emoção em organizações. A metodologia empregada envolveu dois experimentos com vinhetas, um com 294 casos, para o endosso, e outro com 357, para a autorização, cujos dados foram analisados: pelo Método *Firth* - Regressão Logística Penalizada para Eventos Raros (*Firth: Penalized Logistic Regression for Rare Events*), para obediência à autoridade; por regressão linear, para resposta emocional negativa; e pelo teste de mediação, com o pacote MEDSEM do *software* STATA. Os resultados mostram que o subordinado fica resignado ao obedecer em situação controversa porque percebe legitimidade, *a priori*, ou sente, na situação em particular, que há propriedade ou validade por endosso, o que não ocorre para a autorização. Identificou-se, ainda, que a propriedade da ordem medeia a relação entre o endosso e a resposta emocional negativa. Como implicação teórica, destaca-se que, ao invés de uma obediência e resignação pela fé, o processo ocorre pela crença na racionalidade, indo ao encontro da tese weberiana de desencantamento do mundo. A partir desse achado, há também implicações práticas, tais como a possibilidade de iniciativas capazes de gravar nos indivíduos um histórico de memórias legitimadoras em seu ambiente de trabalho, o que pode mitigar uma série de problemas organizacionais, gerando atitudes obedientes em face das autoridades organizacionais e constituindo novas bases para soluções empreendidas.

**Palavras-Chave:** Autoridade, Emoções, Legitimidade, Propriedade, Validade, Obediência, Resignação.

## ABSTRACT

The analyzed problem-situation is the inherent negative emotional response to Obedience to Authority in controversial circumstances, that is, without evidence of legitimation. Previous studies, which include the components of legitimacy: propriety and validity, have focused more on the question of obeying or not, giving little importance to the analyses of the emotional aspect, especially when improper or invalid orders are obeyed. The purpose in this research is to analyze the extent to which the attitude of subordinates in legitimized systems of authority and the propriety and validity of orders from hierarchical superiors positively affect obedience, increasing resignation even in the face of an apparently illegitimate order within an organization. For this, the developed theoretical framework covers the concepts of the legitimate use of power, legitimacy and authority in obedience processes underlying express orders, and a review of the concept of emotion in organizations. The methodology employed in this study involved two experiments with vignettes, one with 294 cases (for endorsement), and another with 357 (for authorization), whose data were analyzed: by the Firth Method - Penalized Logistic Regression for Rare Events), for obedience to authority; by linear regression, for negative emotional response; and by the mediation test, with the MEDSEM package of the STATA software. The results show that the subordinate individual is resigned to obeying in a controversial situation because he perceives legitimacy, a priori, or he feels in that particular situation that there is propriety or validity by endorsement, which does not occur for authorization. It was also identified that the propriety of order mediates the relationship between endorsement and negative emotional response. As a theoretical implication, it is highlighted that, instead of obedience and resignation through faith, the process occurs through belief in rationality, in line with the Weberian thesis of disenchantment of the world. Based on this finding, there are also practical implications, such as the possibility of initiatives capable of engraving on individuals a history of legitimizing memories in their work environment, which can mitigate a number of organizational problems, generating obedient attitudes in the face of organizational authorities and constituting new bases for solutions undertaken.

**Keywords:** Authority, Emotions, Legitimacy, Propriety, Validity, Obedience, Resignation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema Básico de Resposta Emocional segundo Turner .....	61
Figura 2 -Elenco exemplificativo de respostas emocionais de primeira ordem .....	64
Figura 3 - Anúncio da pesquisa realizado a partir do <i>Facebook Ads</i> .....	87
Figura 4 - Diagrama Conceitual de Mediação.....	95
Figura 5 - Matriz de Correlação entre as Variáveis na Amostra A (Endosso) .....	103
Figura 6 - Matriz de Correlação entre as Variáveis na Amostra B (Autorização) .....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cenários dos Experimentos A e B .....	80
Quadro 2 - Variáveis e Indicadores .....	92
Quadro 3 - Hipóteses Corroboradas e Refutadas.....	111

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Checagem do Tratamento para o grupo de respondentes a vinhetas A.....	82
Tabela 2 - Checagem do Tratamento para o grupo de respondentes a vinhetas B.....	83
Tabela 3 - Comparativo percentual de Variáveis de Controle nas Amostras.....	101
Tabela 4 - Comparativo de médias de Variáveis de Dependentes e Independentes nas Amostras.....	102
Tabela 5 - Resultados da aplicação do método <i>Firth</i> (H1a, H2a, H3a e H4a).....	105
Tabela 6 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H1b, H2b, H3b e H4b).....	107
Tabela 7 - Resultados do Modelo de Mediação (H5a).....	109
Tabela 8 - Testes de Significância do Efeito Indireto da Propriedade (H5a).....	110

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. Questão Central do Trabalho .....	17
1.2. Objetivo do Trabalho .....	18
1.3. Justificativas para a Pesquisa e Autenticidade da Tese .....	18
1.4. Composição do Trabalho .....	19
<b>2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1. Autoridade: o uso legítimo do Poder? .....	21
2.2. Legitimidade em Sistemas de Ordens: Propriedade e Validade .....	31
2.2.1. O conceito de Validade .....	33
2.2.2. O conceito de Propriedade .....	41
2.3. Autoridade e suas relações com a Legitimidade nos Processos de Obediência .....	51
2.4. Emoções em Organizações e Obediência à Autoridade .....	59
2.5. Formulação das Hipóteses de Pesquisa .....	68
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>77</b>
3.1. Desenho da Pesquisa: Experimento com Vinhetas .....	77
3.2. Checagem do Tratamento das Vinhetas .....	82
3.3. Dados e Amostra .....	84
3.4. Variáveis .....	88
3.5. Método .....	93
3.6. Limitação dos Métodos Utilizados .....	96
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
4.1. Descrição da Amostra .....	101
4.2. Efeitos na Obediência .....	104
4.3. Efeitos na Resposta Emocional Negativa .....	106
4.4. Mediação da Propriedade no Efeito da Validade na Resposta Emocional .....	108
4.5. Quadro Síntese dos Testes: Hipóteses Corroboradas e Refutadas .....	111
<b>5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
5.1. Implicações Teóricas .....	113
5.2. Implicações Práticas .....	119
5.3. Limitações e Propostas para Futuros Estudos .....	122
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A- Vinheta A1 .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE B- Vinheta A2 .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE C- Vinheta B1 .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE D- Vinheta B2 .....</b>	<b>168</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O problema estudado nesta tese, de uma forma geral, enquanto fenômeno analisado, constitui-se nos aspectos sociais da obediência e da resiliência humana diante de situações que aparentemente não são legítimas, ou seja, sob circunstâncias controversas. A intenção é entender não somente em que medida as pessoas obedecem, mas também como ocorre a resposta emocional ao obedecer a uma ordem injusta. Para tal, baseia-se no fato de que, embora a injustiça percebida desperte emoções negativas autorrelatadas e esperadas (CLAY-WARNER, 2006), a legitimidade, na forma de autorização, como o suporte de uma autoridade superior, ou de endosso, como o apoio de colegas de trabalho, reduz tais sentimentos (JOHNSON *et al.*, 2016).

Nesse sentido, para melhor compreensão inicial desta pesquisa, faz-se necessário elucidar em linhas gerais, alguns conceitos. Segundo Weber (1947), o Poder representa a possibilidade de um indivíduo em uma relação social ter a capacidade de realização de suas próprias vontades, em que pese haver resistências, independentemente da base sobre a qual essa probabilidade se baseia. Entretanto, quando tais indivíduos são imbuídos de Legitimidade em uma situação em seu ambiente social e o exercício de seu poder pode também ser considerado legítimo para a ocasião, diz-se que se constitui Autoridade – indivíduo cujo uso do poder é legítimo (WEBER, 1947).

Legitimidade é o atributo de algo aceito e aprovado no ambiente social, enquanto aquilo que for enxergado como ilegítimo, necessariamente viola os valores sociais (BLAU, 2008). Propriedade é o elemento de legitimação intrínseco ao indivíduo, que admite a existência de aspectos que, pessoalmente, são capazes de justificar, impingir coerência e conformidade com o que se caracteriza como legítimo (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Por outro lado, segundo Walker, Thomas e Zelditch (1986), a Validade se constitui em uma propriedade que é atribuída pelos outros, existindo na forma de Autorização ou de Endosso. Entende-se como “autorizado” aquilo que possuir autorização legal, normativa ou advinda de autoridade superior e será “endossado” quando existir o apoio ou incentivo de colegas, pares e/ou subordinados (ZELDITCH, 2014; 2004; 2001). Qualquer um desses atributos, individualmente, têm a capacidade de legitimar.

Em decorrência dos métodos empregados nesta pesquisa, o conceito de “obediência à autoridade” nesta tese se constitui em uma intenção de comportamento (atitude) do indivíduo, na condição de subordinado, para realizar a tarefa solicitada pela pessoa no exercício da

autoridade. Os experimentos de Milgram (1974), que empregaram técnicas mais realísticas, exploraram efetivamente comportamentos de obediência dos participantes.

Entende-se como resposta emocional a emoção experimentada por um indivíduo ao vivenciar uma dada situação (TURNER, 1999). Existem quatro emoções básicas identificadas para os seres humanos que compõem todo o repertório de sentimentos (TURNER; MARIANSKY, 2015). Sempre que em um sentimento estiver totalmente ausente a emoção básica “felicidade”, tratar-se-á de uma Resposta Emocional Negativa (JOHNSON *et al.*, 2016).

Nesta tese, considerou-se a Resposta Emocional Negativa como o grau de afetos negativos (emoções negativas) dos participantes nesta pesquisa, diante das situações evidenciadas no instrumento de coleta de dados. As emoções negativas empregadas para representar o sentimento do respondente ao se imaginar sob as circunstâncias de cada experimento foram uma adaptação de outras pesquisas em ciências sociais (JOHNSON *et al.*, 2016; GALINHA; PEREIRA; ESTEVES, 2014; CLAY-WARNER, 2006; MACKINNON, 1999).

Diferente deste trabalho, as pesquisas em referência deixaram de analisar circunstâncias habituais numa organização que são caracterizadas pela “obediência à autoridade” em condições controversas. Dito em outras palavras, trata-se de situações com uma aparente falta de legitimidade das ordens, seja por ausência de validade ou de propriedade das solicitações emitidas por um agente que ordena e recebidas como injustas pelos agentes que obedecem. Embora Clay-Warner (2006) e Johnson *et al.* (2016) abordem aspectos de legitimação inerentes à justiça em sistemas de autoridade, que caracterizam a propriedade (que chamam de processo privado de legitimidade) ou a validade (processo coletivo), eles não avaliam obediência à ordem.

Tão pouco essas pesquisas analisaram características de legitimação em situações particulares, sob circunstâncias que aparentemente são ilegítimas, diferente dos clássicos Arendt e Kroh (1964) e Milgram (1983; 1974), que abordaram solicitações ou ordens de autoridades que normalmente são indesejáveis. Juntamente com pesquisas mais recentes, tais como Hegtvedt *et al.* (2021), Boer (2020), Collins (2004; 2019a) e Zietsma *et al.* (2019), que incluíram a análise das emoções, os trabalhos de Arendt e Kroh (1964) e Milgram (1983; 1974) são referência nesta tese. A lacuna que se preenche com os resultados alcançados neste trabalho, além de corroborar achados daqueles autores, acrescenta que as respostas emocionais negativas decorrentes de obedecer em situação controversa sofrem influência da legitimidade percebida *a priori*.



Tal empreendimento teve como base um quadro teórico-empírico sobre a legitimidade de sistemas de autoridade, e os respectivos efeitos da propriedade e validade de ordens na obediência e na resignação (menor resposta emocional negativa) ao obedecer a tais ordens.

Em termos empíricos, foram analisados os efeitos da legitimidade do sistema de autoridade, e da propriedade da ordem na obediência e resignação por meio de dois experimentos por vinhetas. Tal método consiste, basicamente, em inserir os participantes da pesquisa em situações simuladas que buscam representar as condições reais do fenômeno em análise (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015; AGUINIS; BRADLEY, 2014).

De acordo com Hainmueller, Hangartner e Yamamoto (2015), podem existir limitações ao emprego de vinhetas em pesquisas com experimentos, tendo em vista que pode haver diferenças significativas entre o que os respondentes declaram que vão fazer e o que de fato fazem diante das circunstâncias em análise. No entanto, elas apresentam um desempenho notavelmente bom em capturar os efeitos estruturais dos atributos que orientam o comportamento nas situações reais (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015).

A respeito da validade da ordem, os experimentos foram delineados para que as vinhetas pudessem simular o efeito de ordens endossadas e autorizadas na obediência e resignação, cujos grupos de controle apresentavam vinhetas com ordens injustas sem qualquer traço de validade explícito. Seguindo ao que foi posto em estudo anterior (Johnson *et al.*, 2016), foi verificado também se o elemento internalizado da ordem, ou seja, sua propriedade, seria capaz de mediar o efeito da validade, em termos de endosso e autorização, na resposta emocional negativa. Como se evidencia nas próximas seções deste trabalho, ao invés de uma obediência e resignação pela fé, o processo ocorre pela crença na racionalidade burocrática, indo ao encontro da tese weberiana de desencantamento do mundo.

### **1.1. Questão Central do Trabalho**

Com base na contextualização apresentada e nas considerações mencionadas, foi estabelecida a seguinte questão central a ser solucionada nesta pesquisa: em que medida a atitude de subordinados em sistemas legitimados de autoridade e a propriedade e validade de ordens de superiores hierárquicos afetam positivamente a obediência, aumentando a resignação mesmo diante de uma ordem aparentemente ilegítima numa organização?

## **1.2. Objetivo do Trabalho**

O objetivo geral do trabalho é analisar em que medida a atitude de subordinados em sistemas legitimados de autoridade, e a propriedade e validade de ordens de superiores hierárquicos afetam positivamente a obediência, assim aumentando a resignação mesmo diante de uma ordem aparentemente ilegítima numa organização. A partir desse ponto, derivaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar em que medida a atitude de um subordinado quanto à legitimidade de sistemas de autoridade e de uma ordem (incluídas as análises individuais de propriedade e validade em análise na pesquisa) está relacionada à obediência à autoridade;
- Verificar em que medida a atitude de um subordinado quanto à legitimidade de sistemas de autoridade e de uma ordem (incluídas as análises individuais de propriedade e validade em análise na pesquisa) está relacionada a respostas emocionais negativas; e
- Verificar em que medida a atitude de um subordinado quanto à característica de propriedade de uma ordem de um superior numa organização medeia o efeito da validade (endosso ou autorização) em respostas emocionais negativas em análise na pesquisa.

Considerando que cada objetivo específico foi criado com base nas relações que podem originar o fenômeno da resposta emocional negativa e da obediência à autoridade, é possível evidenciar as justificativas para a presente pesquisa e as características que conferem autenticidade a esta tese.

## **1.3. Justificativas para a Pesquisa e Autenticidade da Tese**

Justifica-se a presente tese pela carência de pesquisas acadêmicas que versam sobre Resignação (baixa resposta emocional negativa) em face da Obediência à Autoridade em situações indesejáveis, com aparente falta de legitimidade e, por tanto, em circunstâncias controversas. Este trabalho está concentrado em analisar as emoções negativas inerentes ao processo de obedecer às ordens em ambientes profissionais de organizações, o que, de acordo com Granovetter (2007), constitui um relacionamento entre dois atores (díades).

Destaca-se os aspectos da resignação decorrente em eventos controversos dentro de uma organização, em especial, os que têm origem em formas de obediência a uma ordem expressa que aparenta não ser legítima. Nesse sentido, diferente de outras pesquisas empreendidas, que

buscaram abranger aspectos *a priori* de situações particulares (JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006), o foco de análise nesta tese levou em conta a propriedade e validade das ordens, que caracterizam relações momentâneas e pontuais.

A análise de variantes negativas de resposta emocional (MENNE, 2017; JOHNSON *et al.*, 2016; TURNER; MARYANSKI, 2015; CLAY-WARNER, 2006), geradas em agentes subordinados, também em situações de aparente carência de legitimidade na emissão de ordens, analisadas nesta tese, constitui uma contribuição relevante para a Teoria das Organizações e para a Ciência da Administração.

Quanto à prática, a pesquisa é justificada por ter o objetivo de fundamentar explicações para uma série de problemas organizacionais. Como cumpridora de uma ou muitas funções na sociedade, uma organização precisa preservar sua existência, o que abrange as relações de Obediência à Autoridade. O argumento, nesse caso, é racional-utilitário: organizações que possuem autoridades para com as quais os subordinados são obedientes e resignados, mesmo em situações indesejáveis, em tese, é capaz de resistir melhor às eventuais crises no ambiente em que atua.

Finalmente, é possível indicar características que garantem a autenticidade desta pesquisa. Outras pesquisas que analisaram as emoções não observaram a resignação em face de uma ordem sob circunstâncias aparentemente ilegítimas. Com isso, como Friedland (2017) e Turner (1999), houve a pretensão de avaliar e incluir essa resposta emocional entre os fenômenos multidimensionais.

#### **1.4. Composição do Trabalho**

Esta tese foi desenvolvida sob a estrutura de cinco tópicos, considerando-se esta parte introdutória, que abrangeu os argumentos iniciais sobre o problema de pesquisa estudado, destacando-se a questão central do trabalho, que norteou as análises ao se desdobrar nos objetivos, geral e específicos, que permitiram o delineamento das hipóteses apresentadas ao final da revisão bibliográfica. Cada objetivo, por sua vez, deu origem a desdobramentos que orientaram todas as etapas empíricas e a presente composição deste relatório.

Em segundo lugar, o trabalho evidencia a revisão da literatura, que proveu o referencial desta pesquisa, parte que foi dividida em cinco itens. Na sequência, cada item apresenta: o uso legítimo do poder (Autoridade), a legitimidade (Propriedade e Validade) e a autoridade nos

processos de obediência, para depois serem feitas considerações acerca do conceito de emoções em organizações e, por fim, uma síntese da construção teórica e formulação das hipóteses.

O terceiro tópico, enuncia os métodos que foram empregados nesta tese. Trata-se, inicialmente, do desenho de pesquisa: Experimento com Vinheta, indicando-se, as etapas de coleta de dados. Em seguida, apresenta-se de modo detalhado, as características dos dados e amostras, além dos aspectos quanto à checagem de tratamento, seguidos das definições constitutiva e operacional das variáveis, com uma síntese ao final. Depois disso, evidencia-se o método propriamente utilizado e, por fim, são expostas algumas limitações da metodologia empregada.

Na quarta parte, são apresentados os resultados da pesquisa. Buscando-se coibir problemas interpretativos pela complexidade das análises, planejou-se uma divisão em itens específicos. O primeiro apresenta, todos os detalhes das variáveis nas amostras e comparativos da amostra total com as subamostras empregadas nos experimentos. As seções seguintes mostram as relações encontradas para cada variável dependente e os testes para as hipóteses de mediação. Por fim, apresenta-se um quadro síntese dos achados nesta tese.

Finalmente, no quinto tópico, foram feitas as considerações finais acerca dos achados, indicando as implicações teóricas e práticas da pesquisa, bem como uma sugestão para estudos futuros.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO

Na busca de referências adequadas para a questão de pesquisa neste trabalho, foi desenvolvido o presente quadro teórico-empírico, que abrange os principais conceitos que proporcionam o suporte à tese. Nesse sentido, sob a ótica de reconhecidos estudiosos, será apresentado um conjunto de aspectos conceituais que circunscrevem a influência da Autoridade e da Legitimidade nos processos de obediência em sistemas de ordens numa organização. Foram considerados os argumentos levantados a partir da análise da evolução histórica das teorias entendidas como mais relevantes para esta pesquisa.

Em seguida, buscou-se uma revisão acerca das emoções e das respostas emocionais no ambiente profissional. A intenção foi relacioná-la com os temas discutidos anteriormente, direcionando as discussões neste referencial para a atenção ao objeto consubstanciado neste estudo, qual seja a análise das respostas emocionais negativas no processo de obediência às ordens de autoridades organizacionais. Foi considerada a validade e a propriedade de solicitações aparentemente não legítimas, atributos que podem caracterizá-las como legítimas nas relações estabelecidas entre superior e subordinado.

Diferente do que se realizou em pesquisas mais recentes, como Hegtvedt *et al.* (2021), Kanat-Maymon, Yaakobi e Maaravi (2021), Boer (2020), Loon, Goldberg e Srivastava (2020), Hainmueller, Hangartner e Yamamoto (2015), entre outras referências empregadas nesta tese, discute-se as bases que comportam os aspectos relacionados às emoções humanas, em especial, os afetos negativos em resposta à obediência à autoridade, levando-se em conta os atributos de validade e propriedade das ordens expressas. Destaca-se, nesse ponto, um esforço no exame das formas em que se visualiza os sistemas de trocas sociais (BLAU, 2008), que podem ser considerados sistemas abertos (SCOTT; DAVIS, 2008) e que têm potencial para transformar o campo dos Estudos Organizacionais, embora não representem o desaparecimento de pontos de vista anteriores.

Assim, esta fundamentação dá base para que, de múltiplas maneiras, as antigas perspectivas possam ser atualizadas, reformuladas e refinadas com a abordagem empregada neste trabalho.

### 2.1. Autoridade: o uso legítimo do Poder?

Antes de explanar com detalhes a questão da Autoridade, é preciso explicar o que seria o “poder” em Ciências Sociais e, na sequência, “legitimidade”. Num primeiro momento, tal tarefa

parece fácil, mas logo se percebe a dificuldade de abranger a totalidade de significados inerentes a conceitos tão vastos. Para os fins deste trabalho, convém considerar o que se discute na Teoria das Organizações, aqui com ênfase no campo de estudo das emoções.

Em pleno século 21, há situações em que as pessoas podem obedecer a comandos emitidos por máquinas, robôs, como se fossem humanos (MENNE, 2017). No entanto, os princípios de obediência à autoridade têm origem nas capacidades ou “poderes humanos” (BARNARD, 1938).

Barnard (1938, p. 27) explica que os “poderes humanos representam ‘faculdades’ ou ‘habilidades’ em face das limitações biológicas de um indivíduo” e tais capacidades podem ser agrupadas em três classes:

- (a) aquelas relacionadas à aplicação da energia humana, empurrando, puxando, levantando, abaixando, agarrando, resistindo a objetos e forças etc.;
- (b) os relativos à percepção; e
- (c) os que se relacionam com a compreensão ou resposta ao meio ambiente. A conduta continuamente eficaz, que materializa o poder, depende das possíveis tomadas de decisões. (BARNARD, 1938, p. 27)

No campo das instituições nas organizações, a perspicácia de Max Weber (1864-1920) em analisar poder como um “algo que permeia a estrutura de dominação, pela qual o dominado aceita a autoridade como legítima”, permitiu a compreensão de que “todo processo regulatório não acontece no vácuo, pois também está intimamente relacionado com o processo normativo e cultural-cognitivo” (ROSSONI, 2006, p. 41-42).

Para Weber (1947, p. 152), “poder” representa a possibilidade de um indivíduo em uma relação social ter a capacidade de realização de suas próprias vontades, em que pese haver resistências, independentemente da base sobre a qual essa probabilidade se baseia. “Controle Imperativo”, então, seria o quão provável um comando com determinado conteúdo seja obedecido por certo grupo de pessoas. Em virtude da habituação, a “Disciplina” caracteriza o quanto provavelmente comandos poderão receber uma pronta e automática obediência, sob formas estereotipadas pelos indivíduos (WEBER, 1947).

Parsons (1963) emprega as concepções de generalização e de legitimação na definição. Para o autor, do mesmo modo que garantir a posse de um objeto útil pela troca por outro não é uma transação monetária, assegurar que algo siga conforme se deseja simplesmente por ameaça de força superior, seja isso definido como obrigação ou não, não é um exercício de poder.

De fato, diferentemente de uma transação meramente monetária, a inserção social das transações viabiliza outros mecanismos de gestão, além dos previstos em contrato (ROOKS *et al.*, 2000). Dessa maneira, a capacidade que realmente garante conformidade deve ser generalizada e não apenas uma função de um ato sancionatório específico que o usuário está em posição de impor, sendo o meio usado “simbólico” (PARSONS, 1963).

Então, para Parsons (1963), o poder é:

(...) capacidade generalizada para assegurar a execução de obrigações vinculantes por unidades num sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legitimadas com referência a suas atitudes coletivas e onde, em caso de recalcitrância, há uma presunção de execução por sanções negativas situacionais, seja qual for a agência real dessa execução. (PARSONS, 1963, p. 237).

Segundo Dornbusch e Scott (1975), mais condizente com os conceitos empregados na presente pesquisa, os estudiosos do poder devem concebê-lo como uma propriedade de uma relação social, não como um atributo de um ator. Logo, seria vago afirmar que determinado indivíduo tem “poder” sem especificar sobre quem tal capacidade é mantida.

Dessa forma, é possível dizer que:

Quem tem poder sobre determinado indivíduo dependerá do que esse indivíduo valoriza. Para usar um exemplo extremo, um atirador não tem poder sobre um indivíduo que não valoriza sua vida; nem uma pessoa rica tem poder sobre alguém que despreza o dinheiro e as coisas que ele pode proporcionar. É sempre uma simplificação falar apenas do poder de A e fazê-lo é cortejar o perigo, embora o perigo possa ser mínimo quando a base do poder de A permite que A medie objetivos amplamente compartilhados, como o dinheiro. (DORNBUSCH; SCOTT, 1975, p. 32).

Nesse sentido, Emerson (1976) explica que o poder de um indivíduo A sobre um B está baseado na dependência de B em relação a A. Se B é dependente de A, na medida em que B aspira a metas mediadas por A, A tem poder sobre B (EMERSON, 1976).

Quando a relação é adotada como unidade de análise, mensurar seu valor se torna mais fácil, pois se trata de parte da “troca social”, na qual um grupo dá a aprovação ou *status* a uma pessoa em troca de sua conformidade com as regras seguidas naquele coletivo, o que induz legitimidade, obediência à autoridade e, conseqüentemente, a supressão de manifestações de respostas emocionais negativas, em decorrência da justificação do sistema estabelecido (SOLAK *et al.*, 2021).

Ao tomar a relação de poder em processos de obediência dentro de sistemas de autoridade como a unidade empírica e conceitual, renuncia-se ao direito de explicar o comportamento individual em termos de seus próprios valores (EMERSON, 1976, p. 346).

Num contexto relacional da influência de um indivíduo A sobre um B, como Emerson (1976) apresenta, Ridgeway e Berger (1986, p. 614) argumentam que “posições de *status* diferenciais em grupos são, de fato, um tipo de recompensa a ser distribuída entre seus componentes”. De acordo com Ridgeway e Berger (1986), como ocorre para outras recompensas, todos os membros de grupos desenvolvem expectativas em relação a posições de *status* de alto e baixo valor nessas organizações, com base em crenças referenciais de uma coletividade maior, mais abrangente e duradoura, que foi ativada na situação imediata.

Cada expectativa passa a ter uma qualidade normativa coletiva, porque se presume, por questão de interação normal, que os outros também pensarão da mesma maneira para fundamentar suas ações, ou seja, possuem a mesma crença na legitimidade da ordem social (HUNZAKER, 2014).

Assim, agindo segundo acreditações semelhantes, os indivíduos validam as esperanças uns dos outros quanto às posições de *status* valoradas, criando presunção de apoio normativo coletivo e obediência à autoridade mesmo em situações aparentemente controversas, como aplicar choques elétricos em pessoas em prol da Ciência ou mesmo enviar mulheres e crianças para a morte em campos de concentração (MILGRAN, 1983; 1974; ARENDT; KROH, 1964).

Nesse sentido, Robinson e Kray (2001) explicam que, de fato, o poder está frequentemente ligado ao “*status quo*”, isto é, indivíduos ditos poderosos, muitas vezes, estabeleceram as atitudes e posições predominantes, que definem o *status quo* em relação a questões sociais particulares, enquanto aqueles que buscam mudar as atitudes e políticas dominantes, geralmente, agem a partir de uma posição inferior.

Logo, grupos empoderados são mais propensos a “ignorar as normas de igualdade e demonstrar favoritismo a seus membros, e é mais provável que componentes de baixo *status* reprimam suas expressões emocionais” (ROBINSON; KRAY, 2001, p. 140). Nesse ponto, é interessante observar que, mesmo quando indivíduos em baixas posições sociais conseguem ascender, as diferenças de poder se mantêm entre os privilegiados e os desfavorecidos, ao invés de surgir aumento real das chances de mudanças no *status quo* (WRIGHT, 2001).

Dessa forma, “uma simples janela de oportunidade para classes desfavorecidas pode servir como uma ferramenta eficaz pela qual grupos favorecidos podem manter sua posição de



privilégios sem contestação” (WRIGHT, 2001, p. 249). De fato, pela sensação de existência de justiça em processos ou procedimentos em organizações sociais, há influência sobre reações emocionais a eventuais resultados injustos (CLAY-WARNER, 2006).

De acordo com Ridgeway (2001, p. 258), o poder das crenças de *status* como esquemas culturais para a desigualdade é que “elas simultaneamente incluem os menos favorecidos como pessoas de algum valor e justificam sua posição de desvantagem na sociedade”. Logo, acabam levando a uma teoria da dominância social, que reconhece três tipos básicos de hierarquias sociais baseadas em grupos:

- (a) um sistema etário, em que pessoas identificadas como adultas têm poder social desproporcional em relação àquelas identificadas como crianças;
- (b) um sistema patriarcal, no qual os homens têm poder social e político desproporcional em relação às mulheres; e
- (c) sistemas arbitrários. (SIDANIUS *et al.*, 2001, p. 308)

Para Sidanius *et al.* (2001), este último tipo de sistema consiste em hierarquias de grupos socialmente construídos, baseados em características salientes como raça, casta, classe social, clã, etnia, patrimônio, seita religiosa, região ou quaisquer outras distinções de grupo socialmente relevante que o discurso possa ser capaz de construir e tornar legítimo de modo arbitrário.

Esse conjunto de características pode compreender, por exemplo, uma lista de tipos de ordens normalmente acatadas em setores organizacionais, que podem corresponder ou não aos postos hierárquicos identificados numa organização, mas que, seguramente têm a capacidade de estabelecer conjuntos distintos de atores, executores dessas demandas. Nesse sentido, Silva *et al.* (2017) identificou profissionais diferenciados hierarquicamente em três níveis de conjuntos de atividade: Estratégico, Supervisão e Operacional.

No nível Estratégico, estariam posicionados profissionais capazes de criar ou modificar normas, leis, procedimentos e serem seguidos por indivíduos dos níveis operacionais e de supervisão, estes com competência para exigir a conformidade dos outros com o conjunto de regras estabelecido e reportar discrepâncias identificadas por variações, principalmente no campo operacional (SILVA *et al.*, 2017).

Diferentemente dos arbitrários, sistemas de idade e gênero possuem um certo grau de variação em relação a quem é definido como um “adulto” ou “criança”, ou “macho” ou “fêmea”. Um sistema arbitrário é caracterizado por graus excepcionalmente altos de arbitrariedade, com o contexto social tendo uma influência muito maior sobre quais distinções de grupo são

salientes e os critérios usados para classificar os indivíduos em categorias sociais específicas. Nesse sentido, de acordo com as competências arbitradas em cada nível hierárquico numa organização, advém a prerrogativa do exercício de poder (SIDANIUS *et al.*, 2001).

Considerando a arbitrariedade, Jackman (2001, p. 440) explica que “grupos dominantes podem ser violentos em sua conquista inicial, e a capacidade de infligir violência aos subordinados continua sendo crítica para sua base de poder”. Conforme essa autora, uma vez institucionalizada a divisão desigual dos recursos, essa capacidade assume um “manto” mais discreto. Assim, restrições institucionais que cedem uma pequena parcela de recursos aos subordinados - em termos estritos - fornecem motivação suficiente para cooperarem, pois assim se encontram condicionados àquelas circunstâncias.

Nesse contexto, os subordinados aprendem a adaptar-se à realidade de que têm menos controle sobre os recursos e, portanto, são vulneráveis. Geralmente sabem, ainda que implicitamente, de que o não cumprimento dos termos estipulados do relacionamento colocaria em risco sua pequena parcela de recurso, e isso fornece um incentivo potente para a obediência (JACKMAN, 2001).

Com essas restrições em vigor, os dominantes trabalham para lubrificar a expropriação, velando-a num sistema de moralidade que agrada (em vez de ofender) as sensibilidades dos subordinados (JACKMAN, 2001). Dessa forma, o processo ocorre da seguinte maneira:

Hostilidade e violência física são evitadas simplesmente porque introduzem custos demais, mais notavelmente o risco de gerar subordinados zangados ou ressentidos que rendem recursos apenas com relutância e que esperam impacientemente por uma oportunidade de contra-atacar. Os dominantes injetam força física em suas relações com os subordinados apenas espasmodicamente, quando alguns subordinados esquecem seu lugar ou desafiam os arranjos. Então é hora de uma demonstração de violência para lembrar a todos quem é o chefe. Na maioria das vezes, no entanto, os dominantes usam uma luva de veludo. Os subordinados reconhecem tacitamente que a luva de veludo pode ser facilmente removida para revelar a mão de ferro abaixo, e isso reforça seu incentivo para ser complacente: os gigantes amigáveis são preferíveis aos que estão com raiva. (JACKMAN, 2001, p. 440-441).

A esse respeito, incluindo aspectos referentes à resposta emocional, La Boétie (1975) apresenta, em seus argumentos, que pessoas tiranas podem ser movidas por emoções como o orgulho, existindo três tipificações fundamentais para os tiranos: (a) os que são motivados por orgulho, por meio de eleições pelo povo; (b) aqueles que o fazem pela força das armas; e (c) que obtém seu *status* por herança.

Subordinados em sistemas de autoridade estabelecidos pelo uso imperativo e arbitrário do poder, como explica La Boétie (1975), exprimem uma resposta emocional que implicam àqueles que adquiriram poder por meio da guerra a agir de tal maneira que é evidente que eles governam um país conquistado.

Dessa forma, os que sucedem, nascidos para a realeza nesses termos, dificilmente são melhores, porque são:

(...) nutridos no peito da tirania, sugam com o leite os instintos do tirano e consideram as pessoas sob eles como seus servos herdados; e de acordo com sua disposição individual, avarento ou pródigo, tratam seu reino como suas posses. Aquele que recebeu o estado do povo, no entanto, deveria ser lisonjeado por essa qualidade que chamamos de grandeza, mas planeja nunca abandonar sua posição. (LA BOÉTIE, 1975, p. 53).

Nesse sentido, a justiça processual, o uso benevolente do poder e a experiência da autoridade no local de trabalho podem exercer efeitos positivos na legitimidade auferida pelos superiores hierárquicos e nas avaliações de justiça e confiança interacionais, que em última instância medeiam os caminhos diretos para a legitimação (HEGTVEDT *et al.*, 2021).

No nível de micro interação, segundo Collins (2004; 2019a;), o poder opera em processos de obediência por todos aqueles fatores que reúnem indivíduos que são desiguais em seus recursos, de modo que alguns dão ordem e outros a tomam, ou geralmente dominam a interação imediata.

Collins (2004) explica que se trata de um “ritual de interação”, na medida em que envolve a concentração e a atenção na mesma atividade, tomando consciência do envolvimento do outro; e tem um foco emocional compartilhado, que se constrói enquanto os rituais vão prosseguindo com êxito continuado (como sempre, também é possível que o ritual não proceda com êxito, que ele irá dividir em evasão ou conflito). O foco de um ritual de poder é o processo de dar e receber ordens em si (COLLINS, 2004; 2019a).

Em geral, na outra ponta dessa relação, estão os indivíduos que, apesar de não possuírem o domínio da situação, encontram uma zona de conforto, em que pequenas vantagens nesse relacionamento podem contentar. No entanto, pode haver outros que têm crises de confiança, miniescândalos de alienação local, incidentes de laços de rede fracassados, que os deixam entre os abandonados e deprimidos da vida social. Nesse contexto, o poder pode fluir por meio dos rituais de interação bem-sucedidos, e a sua falta pode estar correlacionada com a proporção de falhas nessas interações (COLLINS, 2019a).

Para Collins (2004), tomadores de ordem não realizam necessariamente as ordens que são emitidas pelos chefes, na verdade, o chefe nem sempre espera que façam isso, ou não sabe muito claramente o que precisam que seja feito. Mas o item crucial da atenção está em mostrar respeito pelo próprio processo de ordenação (COLLINS, 2019a).

Em verdade, estratégias de autorregulação têm maior sucesso em relação a abordagens de comando e controle (TYLER; BLADER, 2005). Nesse sentido, “os donos de pedidos tomam a iniciativa nele, e se eles são bem-sucedidos, sustentam a cadeia de comando organizacional” (COLLINS, 2004, p. 112).

O modelo de rituais de interação, apresentado por Collins (2004), mostra o processo geral nas interações sociais entre indivíduos. Tais processos são variáveis, na medida em que cada ritual pode ser bem ou malsucedido em termos de quanto foco e contágio emocional realmente ocorre, e, portanto, com que força os participantes se apegam aos símbolos de associação (COLLINS, 2019a).

Diferenciando as dimensões de poder e *status*, devido a essas variações de sucesso ou insucesso nas situações experimentadas, as interações são estratificadas: algumas pessoas têm a capacidade de controlar os outros por meio de rituais, enquanto alguns são passivos ou resistentes (dimensões do poder); existem indivíduos que estão no centro das atenções, enquanto há os que são marginalizados ou excluídos (dimensões do *status*) (COLLINS, 2019a; 2004).

Para Blau (2008), os processos de troca dão origem à diferenciação de poder. Uma pessoa que comanda os serviços que os outros precisam e que é independente de qualquer um sob seu comando, alcança o domínio sobre os demais, fazendo com que a satisfação de sua necessidade seja condicionada à sua conformidade. Segundo aquele autor, este princípio é considerado aplicável às relações sociais mais íntimas e mais distantes:

A moça com quem um menino se apaixona tem poder sobre ele, já que a sua ânsia de passar muito tempo com ela o leva a fazer com que o tempo juntos seja especialmente agradável para ela, acedendo aos seus desejos. O empregador pode fazer com que os trabalhadores cumpram suas diretrizes porque eles dependem de seus salários. Para ter certeza, o poder do superior diminui se os subordinados podem recorrer à coerção, têm alternativas igualmente boas ou são capazes de dispensar os benefícios à sua disposição. Mas, dadas essas condições limitantes, os serviços unilaterais que atendem às necessidades básicas são a penúltima fonte de poder. Sua fonte final, claro, é a coerção física. Embora o poder que repousa na coerção seja mais absoluto, no entanto, ele também é mais limitado em escopo do que o poder que deriva das necessidades atendidas. (BLAU, 2008, p. 22).

Nesse contexto, Voronov (2014) expressa que o estudo das emoções pode ajudar a reconhecer o papel penetrante de poder sistêmico em processos institucionais, por meio da compreensão das bases afetivas de ligação das pessoas a uma “ordem social” e também da “estrutura social”:

A ascensão para a proeminência da perspectiva da lógica institucional, juntamente com o escopo ampliado a partir da pesquisa sobre movimentos sociais fizeram institucionalização e desinstitucionalização parecerem menos técnicos e limpos, colocando em primeiro plano a contestação. Assim, aspectos de poder episódico têm sido reconhecido com mais frequência na recente virada para estudar os micro-fundamentos de como as instituições são criadas, mantidos e interrompidas na prática. (VORONOV, 2014, p. 182-183)

Para Poli (2015, p. 10), não surpreendentemente, “os conflitos incluem uma dimensão de poder”. Para aquela autora, o poder, por sua vez, é capaz de exibir uma grande diferença entre as formas que seguem uma lógica de soma zero (que são do tipo “o que você ganha, eu perco”) e outras manifestações que se pautam em lógicas positivas (em que todos os participantes na relação têm a oportunidade de ganhar alguma coisa).

Segundo Poli (2015), o entendimento antigo sobre o “poder” dizia se tratar de um recurso limitado, codificado sob o quadro “poder contra”. Recentemente, o poder é visto como um recurso em mudança, que pode crescer ou diminuir de acordo com as maneiras pelas quais ele é exercido; esta última compreensão tem codificação diferente, com potencial para ser expressa pelo “poder com”, isto é, pela capacidade de fazer as coisas em conjunto. Nesse sentido, as ações de uma autoridade que sejam percebidas detentoras de justiça e confiança da coletividade têm capacidade de legitimar (HEGTVEDT *et al.*, 2021).

Logo, os modelos de conflitos ou imposições arbitrárias de autoridade são desenvolvimentos de “segundo nível” sobre os de “primeiro nível” na situação, ou seja, envolvem a análise das consequências do exercício do poder, circunstâncias imediatamente posteriores (POLI, 2015). Para essa autora, a principal dificuldade nesse processo reside em reenquadrar o modelo, de maneira que se transforme um conflito de categoria “soma zero” (“um ganha o outro perde”) num outro, de “soma positiva” (“um ganha o outro também”).

Creed *et al.* (2016) explicam que, como o poder é relacional ou um efeito das relações sociais, o conceito de “poder sistêmico”, ou “poder disciplinar”, se refere a uma forma que opera por meio das práticas mundanas para institucionalizar uma realidade social e investi-la com uma qualidade de objetividade. Segundo estes autores, embora “sistêmico” e “disciplinar”

possam ser termos que até poderiam ser usados de forma intercambiável, cada um comunica algo distintamente importante.

Rotular o poder como sistêmico denota sua natureza sempre presente e abrangente, enquanto rotulá-lo como disciplinar faz com que seja possível captar o seu efeito sobre as pessoas, que são disciplinadas em conformidade com os entendimentos que foram estabelecidos (CREED *et al.*, 2016).

Em se tratando de organizações, convém salientar o seguinte:

As organizações possuem um caráter multifacetado, o que as leva a atuarem em estratos sociais com lógicas distintas. Como consequência, tais lógicas podem apresentar diferentes conteúdos ou fórmulas legitimadoras, que, por sua vez, também podem apresentar dimensões, níveis e origens variados da legitimidade. Assim, todos eles mediam o vínculo com os objetos organizacionais, afetando de muitas formas como esses últimos se legitimam. (ROSSONI, 2016, p. 123).

A esse respeito, destaca-se que as lógicas podem se tornar contraditórias e incompatíveis no ambiente profissional, ou seja, controversas, sendo que tais incompatibilidades podem ser constituídas e agravadas pelas diferenças nos registros emocionais ocasionados (TOUBIANA; ZIETSMA, 2017; ZIETSMA *et al.*, 2019; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018).

Dessas contradições existentes entre distintas lógicas dentro do ambiente de trabalho em organizações, pode surgir um “poder” inerente aos assentamentos dos conteúdos de cada lógica institucional, correspondente a determinada resposta emocional, eventualmente negativa e com efeitos nocivos aos sistemas de ordens quando os indivíduos não identificam atributos de legitimidade (KANAT-MAYMON, YAAKOBI E MAARAVI, 2021).

Estudos atuais acerca de poder e obediência associam outros aspectos com potencial relevância para as Ciências Sociais, tais como a postura corporal (BIALOBRZESKA; PARZUCHOWSKI, 2016), regulação indireta de emoções (ROSENMANN; REESE; CAMERON, 2016), uso de “táticas de poder” (ROTH; SCHWARZWALD, 2016) e, como mais bem explorado nesta tese, o reconhecimento de que as reações emocionais podem constituir um dispositivo “poderoso” para institucionalizações (FRIEDLAND, 2017).

Considerando que o foco de análise nesta tese está centrado no comportamento de obediência à autoridade e reações emocionais decorrentes em circunstâncias de aparente falta de legitimidade, levou-se em conta que o uso de vinhetas em pesquisas no campo da Administração foi examinado por diversas lentes, e a literatura correlata recomenda o emprego desta técnica no estudo de percepções, crenças e atitudes (HOELZ; BATAGLIA, 2015).

Ainda que tenha sido cogitado o emprego dos métodos experimentais neste trabalho, embora distinto do realizado por Milgram (1983; 1974), observa-se que a metodologia experimental não deixa de estar associada a críticas, questionando sobretudo os aspectos éticos relativos à experimentação com seres humanos (FREIRE; NETO, 1988). Nesse sentido, cabe salientar que esta tese logrou êxito sem ferir quaisquer princípios da ética, não oferecendo riscos à integridade dos participantes nesse sentido.

Destaca-se, finalmente, que uma organização recebe influências da legitimidade sob variadas proporções, em atributos de propriedade e validade de sistemas de ordens, não apenas por meio de aspectos mediadores na relação entre objetos e estrutura, mas também a partir do grau de enraizamento dessas estruturas institucionais (ROSSONI, 2016), aspectos evidenciados na próxima seção.

## **2.2. Legitimidade em Sistemas de Ordens: Propriedade e Validade**

Consoante aos estudos de Rossoni (2009, p. 25), considera-se que a legitimidade tem importância central para o institucionalismo e possui uma alta complexidade. Entretanto, para os fins deste trabalho, o enfoque deste quadro referencial foi concentrado exclusivamente nos aspectos teóricos que influenciam diretamente os processos de Propriedade e Validade que têm reflexos na obediência à autoridade em sistemas de ordens, que, por sua vez, pode refletir manifestações emocionais negativas, com potencial de impacto nas organizações (HEGTVEDT *et al.*, 2021; BOER, 2020; COLLINS, 2004; 2019a; 2019b; MENNE, 2017; JOHNSON *et al.*, 2016; TURNER; MARYANSKI, 2015).

Da mesma forma como não é tão fácil conceituar poder, há uma certa dificuldade para se definir com exatidão o conceito de legitimidade. Contudo, uma definição mais ampla acaba tendo uma maior utilidade, pois, além de atender à necessidade de legitimar regras ou padrões de conduta, serve para designar o que esteja em conformidade com as normas, os valores, as crenças, as práticas e os procedimentos aceitos por uma coletividade como algo possuído de um caráter legítimo (ZELDITCH, 2014; 2004; 2001).

Conforme explica Blau (2008), a legitimidade implica não apenas uma aceitação tolerante, mas a confirmação ativa e a promoção de padrões sociais por valores comuns, pré-existentes ou que emergem num grupo. “O processo de legitimação de padrões de conduta e

laços numa sociedade exige que valores e normas comuns lhes confirmem o selo de aprovação social, que os reforcem e os perpetuem” (BLAU, 2008, p. 220).

De acordo com Zelditch (2001, p. 40), “a abordagem mais antiga para explicar a legitimidade é a ‘teoria do consenso’”. Este autor explica que Aristóteles é o primeiro de uma longa linhagem a elaborar uma teoria de consenso completa como Parsons (1956; 1963), que apresenta os seguintes fundamentos:

- (a) aceitar uma ordem social é de caráter voluntário;
- (b) o consentimento está fundamentado em crenças (como distintivas da orientação instrumental) de normas e valores;
- (c) governantes e governados partilham as mesmas normas, valores e crenças;
- (d) apenas o consenso ou interesse do grupo (por exemplo, Rousseau, 1762/1948) podem tornar normas e valores “corretos” (“legítimos”); e
- (e) ordens sociais ou políticas são estáveis se e somente se forem consideradas legítimas. (PARSONS, 1963)

Levando-se em consideração tais fundamentos, é possível afirmar que os laços e as organizações que são considerados legítimos numa sociedade representam aqueles que a comunidade aceita e aprova, enquanto aquilo que for enxergado como algo ilegítimo, necessariamente acaba violando os valores predominantes nessa coletividade (BLAU, 2008).

Em muitas situações, as relações sociais não são explicitamente legitimadas em suas respectivas comunidades. Trata-se daquilo que não está proscrito nas normas, mas que é contemplado pelos padrões de conduta, que estabelecem apenas amplos limites dentro dos quais uma gama de relacionamentos permissíveis pode existir em circunstâncias diversas (BLAU, 2008).

Nesse sentido, Turner e Maryanski (2015) explica que as iniciativas de ações que se diferenciam dos padrões de conduta de uma comunidade acabam colocando em movimento determinados processos de conflito nesse contexto. Esses conflitos são caracterizados por tensões que aumentam as forças de oposição a essas mesmas ações e seus agentes.

Entretanto, quando as desigualdades são aceitas, isto é, consideradas como legítimas, esses processos de conflito se tornam improváveis. Ocorre que, nesse caso, todos os atores acreditam que apesar das diferenças a situação é justa (SILVA; BASTOS, 2010; BLAU, 2008; TYLER; BLADER, 2005).

Em se tratando de estudos organizacionais, Weber (1947) foi um dos precursores a abordar o fenômeno da legitimidade, estabelecendo-se como fundamental para a construção do



pensamento contemporâneo (ROSSONI, 2009). Conforme Weber (1947, p. 124), é possível que uma ordem seja considerada legítima “somente se a ação é aproximadamente ou na média orientada para certas ‘máximas’ ou regras determinadas”. Desse contexto, emerge o conceito de Validade, discorrido a seguir.

### **2.2.1. O conceito de Validade**

Segundo Weber (1947), para que a legitimidade exista num ordenamento, este terá que ser válido, ou seja, a orientação para as tais “máximas” ou regras determinadas deve incluir, não importa até que ponto, o reconhecimento de que é vinculativo para o ator relacionado.

Para os fins deste trabalho, o conceito de validade possui como componentes os conceitos de endosso e de autorização (DORNBUSCH; SCOTT, 1975; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986). Nesse sentido, os indivíduos percebem que os outros apoiam o sistema legitimado e, portanto, agem de acordo com ele, ainda que possam eventualmente discordar (WEBER, 1947).

Para Weber (1947), pode haver três tipos de poderes legítimos:

- (a) racional-legal, baseado na crença da legitimidade das ordens estatuídas;
- (b) tradicional, fundado na fé cotidiana na santidade das tradições vigentes; e
- (c) carismático, suportado pela veneração extra cotidiana na santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa. (WEBER, 1947, p. 328)

Como poder legítimo, que implica obediência voluntária dos indivíduos, Weber (1947) aborda a temática não em termos de coerção ou da promessa de recompensas, mas pela aceitação de um comando ou restrição em face do senso de obrigação e de uma necessidade moral. Na esteira deste autor, Parsons (1963) explica que sistemas de poder institucionalizados são, analogamente, como um sistema relacional no qual certas categorias de compromissos e obrigações, atribuídas ou assumidas voluntariamente - por exemplo, por contrato - são tratadas como vinculantes, ou seja, sob condições normativamente definidas, seu cumprimento pode ser instituído por meio de agências recíprocas.

Nesse sentido, em casos de resistência real ou ameaça à “conformidade”, isto é, ao cumprimento de tais obrigações quando invocadas, elas serão “aplicadas” pela ameaça ou imposição real de sanções negativas situacionais, com efeito dissuasivo ou, em último caso, punitivo mesmo.

Estes são eventos na situação do ator de referência, que intencionalmente alteram (ou ameaçam) sua situação para uma desvantagem, qualquer que seja o conteúdo específico que as alterações têm no cenário vivenciado pelo indivíduo (PARSONS, 1963, p. 237).

A mera expectativa de alguma possibilidade de tais desvantagens é capaz de gerar influências comportamentais (MILGRAM, 1983). As experiências registradas por Milgram (1974) permitiram comprovar os efeitos que a simples sensação de aparente legitimidade por parte de indivíduos pode causar no comportamento e nas decisões pessoais em situações de conflito.

Nesse sentido, o emprego de técnicas de simulação de eventos, como o emprego de vinheta, possui simultaneamente adequada validade interna e externa para mitigar as limitações de pesquisas em estudos organizacionais (ATZMÜLLER; STEINER, 2010). O número de variáveis e níveis manipulados determina a quantidade de vinhetas necessária aos estudos (WASON; POLONSKY; HYMAN, 2002).

Cenários cuidadosamente construídos e realistas, para avaliar variáveis dependentes, incluindo intenções, atitudes e comportamentos, aumentam o realismo experimental e permitem o controle de variáveis independentes (AGUINIS; BRADLEY, 2014).

Nesses termos, os estudos de Milgram (1974;1983) tiveram como resultado a indicação de que uma “forte pretensão de estado legítimo tem a capacidade de invocar fé e confiança nas pessoas, de modo a induzi-las ao cumprimento voluntário de determinadas obrigações” (MILGRAM, 1974, p. 9).

Dessa forma, uma ação tal como a de aplicar choques numa vítima, o que, isoladamente, parece mau, adquire uma significação totalmente diferente quando colocada neste contexto, enquanto negligenciar suas consequências humanas pode ser perigoso, no extremo (MILGRAM, 1983).

A questão nessas situações envolve o julgamento de responsabilização quando o ator age de forma autônoma ou se encontra no exercício da autoridade (HAMILTON; SANDERS, 1995). Para pesquisar adequadamente dados advindos nessas circunstâncias, as metodologias de vinheta são o método de primeira escolha para descobrir os significados simbólicos existentes, como naqueles dos vários comportamentos observados no chamado paradigma de Milgram (COLLINS; BRIEF, 1995).

No que se refere especialmente às relações de poder, Dornbusch e Scott (1975, p. 37-38) afirmam que “legitimidade se refere à existência de normas que governam a ação”. Segundo

aqueles autores, as normas sociais legitimam as ações, definindo-as como corretas, apropriadas ou permissíveis. Logo, os processos de legitimação envolvem dois elementos básicos: (a) pessoas ou posições ligadas por relações de poder e; (b) normas ou regras que regem o exercício do poder e a resposta a ele.

Schwartz e Fleishman (1978) destacam que nenhuma definição única de “legitimidade de necessidades” caracteriza todos os estudos em que esse conceito foi invocado. Entretanto, segundo esses autores, parece haver um consenso de que a maneira pela qual surge uma necessidade, isto é, sua causa presumida, é um dos principais determinantes da percepção de sua legitimidade.

Normalmente, as pessoas não deveriam desejar ter necessidade de coisa alguma. Se alguém assim o deseja, necessidades decorrentes dessa vontade não seriam realmente legítimas. “Necessidades legítimas são causadas por circunstâncias além do controle de quem as possui, ao passo que as ilegítimas resultam de um ato intencional da pessoa necessitada” (SCHWARTZ; FLEISHMAN, 1978, p. 306).

Thomas, Walker e Zelditch (1985, p. 5) explicam que “as regras instrumentais ou de desempenho constituem a organização da ação como um meio de fazer algo bem, com habilidade e eficácia”. De acordo com esses autores, tais regras geralmente legitimam a mudança nas tentativas de melhorar o desempenho, o que acaba incluindo, por exemplo, as melhores maneiras de “balançar um taco de golfe”, “abrir um jogo de xadrez”, “motivar os funcionários” ou “criar o melhor currículo escolar”. Estes autores seguem explicando que, se o desempenho é altamente inadequado, especialmente à medida que aumentam as exigências de eficiência ou sucesso, outras pessoas passam a ver o ator como não realizando a tarefa ou não sabendo como executá-la.

Nesse contexto, conceituam-se regras como variáveis na medida em que elas são parte integrante da ordem legitimadora e cruciais para a constituição de ação, desempenho e propósito dentro de uma situação concreta (THOMAS; WALKER; ZELDITCH, 1985).

Consoantes a Dornbusch e Scott (1975), Walker, Thomas e Zelditch (1986) consideram os conceitos de endosso e a autorização como componentes da validade. Para aqueles pesquisadores, um ato ou prática de um ator é endossada quando recebe a aprovação de seus pares no grupo ao qual pertence, enquanto uma ação autorizada é a que foi aprovada por pessoas mais poderosas ou influentes do que o indivíduo em questão (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Nesse contexto, é possível fazer uma distinção entre “poder autorizado” e “poder endossado”. O poder autorizado é aquele em que uma pessoa acredita que seus superiores o veem com legitimidade, enquanto o poder endossado se expressa na medida em que se crê que o exercício do poder é visto como legítimo pelos pares ou colegas (DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Todos esses fatores mencionados anteriormente são “poderosos aplicadores da tendência para se fazer o que a sociedade espera que seja feito” (DARLEY, 1992, p. 208). Como evidenciado pelas experiências de Milgram (1974), se a sociedade está pedindo que os indivíduos obedeçam às ordens, mesmo que os resultados gerados pelo cumprimento sejam muito negativos, essas forças acabam por levar a pessoa à obediência (DARLEY, 1992).

As experiências de Milgram (1974) tinham sempre o pretexto da busca pelo conhecimento científico, o que acabava convencendo a maioria dos participantes nesses experimentos a realizarem as ordens emitidas. Assim como a ciência tem potencial para legitimar ou deslegitimar ordenamentos, relações de dependência entre atores na representação de papéis de superiores e subordinados podem modificar condições de legitimação (JOHNSON; FORD, 1996).

Nesse sentido, indivíduos que dependem de outras pessoas (abaixo ou acima numa cadeia hierárquica, por exemplo) podem se convencer de que precisam voluntariamente fazer alguma coisa se assim um indivíduo do qual eles dependam deseja ou apoia. Segundo Johnson e Ford (1996, p. 137), “com base nessa consciência, decisões táticas também são influenciadas pelo nível de apoio coletivo dado às ações de um indivíduo por aqueles mais altos e mais baixos na hierarquia”.

Isso sugere que indivíduos em situações de subordinação têm maiores oportunidades de superar a resistência de seus líderes quando eles têm algum poder derivado de seu relacionamento de dependência ou, ainda, tais superiores desfrutam de pouco apoio social ou de outros na organização. As informações sobre essas fontes de vulnerabilidade podem ser usadas pelo superior para avaliar quais táticas devem ser escolhidas para a consecução de sucesso das ações ordenadas e desejadas (JOHNSON; FORD, 1996).

Um estereótipo, depois de estabelecido no seio de uma comunidade, também pode ser um eficaz fator de criação de validade para determinados tipos de conclusões e iniciativas. Segundo Yzerbyt e Rogier (2001), a partir da percepção da realidade que as pessoas vão

formando ao longo de sua existência, muitos estereótipos acabam sendo desenvolvidos naturalmente, fornecendo uma racionalização dos arranjos sociais observados.

Dessa maneira, quando confrontados por um conjunto de “alvos” que têm algo em comum (uma entidade), para o qual uma essência pode possivelmente ser inferida ou atribuída (essencialismo subjetivo), os indivíduos podem fazer uma atribuição social sobre o que veem, tirando conclusões ou tomando iniciativas consideradas válidas (YZERBYT; ROGIER, 2001).

O perigo dessa postura essencialista é óbvio: nas mentes dos perceptores, os membros do grupo são aprisionados em imagens estereotipadas que muitas vezes são negativas, frequentemente erradas e constrangedoras. Mais frequentemente, esses indivíduos tendem a explicar os eventos “referindo-se à natureza real ou inerente das pessoas” (YZERBYT; ROGIER, 2001, p. 126).

Para Major e Schmader (2001), quando distribuições são avaliadas como legítimas (tanto no nível de sistema, grupo ou indivíduo), as pessoas socialmente desvalorizadas tendem a atribuir tal fato a qualidades de si mesmas ou de seus grupos, valorizando domínios nos quais seu grupo está em desvantagem relativa (ao invés de desvalorizar).

Entretanto, caso a distribuição seja considerada ilegítima, as pessoas desfavorecidas tendem a atribuir isso a fatores pelos quais elas não são responsáveis e a desvalorizar os domínios em que estão em desvantagem. Nesse sentido, ordens que tenham uma maior correspondência com hierarquias de nível estratégico, por exemplo, “a implantação de novas metodologias de controle interno numa organização”, podem se apresentar incompatíveis com o tipo de ordem culturalmente aceito pelos níveis hierárquicos mais baixos. Dessa forma, tais circunstâncias podem representar condições desfavoráveis ao cumprimento (SILVA *et al.*, 2017).

De acordo com Major e Schmader (2001, p. 201), embora avaliações discretas de ilegitimação, que pertencem a situações específicas de preconceito potencial possam amortecer a autoestima, o desenvolvimento de eventual “avaliação crônica de ilegitimidade, que generaliza além de eventos específicos, pode ter custos psicológicos de longo prazo”.

Dessa maneira, é concebível que esses custos possam ser responsáveis pelo endosso generalizado de algumas crenças e sistemas de valores legitimadores, mesmo entre os mais desfavorecidos; e pelo fato de que mesmo o menor dos sinais situacionais sobre a justiça processual pode reforçar a presunção de legitimidade (TRINKNER *et al.*, 2019).

Para Glich e Fiske (2001), em um clima social no qual formas de preconceito abertamente hostis se tornaram inaceitáveis, expressar preconceitos em termos positivos pode abranger crenças hostis. “Manter estereótipos lisonjeiros sobre um grupo torna mais fácil manter um autoconceito igualitário” (GLICH; FISKE, 2001, p. 302).

Nesse sentido, aqueles autores afirmam que o fato de elogiar a sensibilidade das mulheres, enfatizando a importância do cuidado materno das crianças, por exemplo, pode ser uma maneira menos incendiária de invocar a noção de que uma mulher é realmente adequada para a vida doméstica, mas na verdade não o é para administrar negócios.

Sidanius *et al.* (2001), teorizando a dominância social, argumentam que as hierarquias sociais baseadas em grupos são produzidas e mantidas por várias formas de assimetria comportamental, isto é, por diferenças comportamentais sistemáticas entre dominantes e subordinados. Contudo, afirmam que “a natureza dessas assimetrias é moderada pelo grau em que as pessoas endossam ideologias legitimadoras” (SIDANIUS *et al.*, 2001, p. 328).

Segundo Elsbach (2001), em face das controvérsias organizacionais, explicações legitimadoras serão aquelas que são construídas, por meio de forma, conteúdo e linguagem, para comunicar uma mensagem mediadora de racionalidade ou compreensão e consideração.

Tal pesquisa indicou que as situações imprevisíveis, como acidentes e crises financeiras, parecem ser mais bem atendidas por esclarecimentos que comunicam racionalidade, o que vale também para ordens que tiveram de ser expressas por circunstâncias não previstas (ELSBACH, 2001).

Nesses casos, se os líderes organizacionais negarem a responsabilidade pela controvérsia, baseando-se no raciocínio lógico e na perícia técnica, “provavelmente se convencerá o público de que a organização é mais confiável do que seus detratores sugeririam e que é improvável que tenha realizado um ato ilegítimo” (ELSBACH, 2001, p. 411).

Para Elsbach (2001), ordens emitidas com bases racionais e técnicas, em face de situações imprevisíveis, tendem a um caráter mais legítimo. Em contraste, quando ocorre um problema que poderia ter sido previsto, uma explicação que contemple a compreensão e a consideração do público tem maior potencial legitimador.

Nesses casos, as negações não são confiáveis, de modo que justificativas e reconhecimentos, baseados em normas sociais amplamente aceitas, tendem a aliviar os temores de que a controvérsia tenha se baseado numa desconsideração de suas preocupações. Uma

organização que se interessa principalmente pela preocupação do público é vista como merecedora de considerações de significativos aspectos de legitimidade (ELSBACH, 2001).

Segundo Tyler (2001), a crença de que as autoridades são legítimas está enraizada na avaliação de que elas tomam suas decisões de maneira justa. Essas descobertas sugerem que, para criar e manter a legitimidade, elas precisam ser sensíveis tanto ao desenvolvimento de procedimentos justos de tomada de decisão quanto às maneiras pelas quais as pessoas são tratadas.

“A legitimidade também está enraizada em preocupações de identidade” (TYLER, 2001, p. 432). A raiz da motivação das pessoas para interagir com os outros é obter recursos desejados. Dessa forma, elas estão mais centralmente preocupadas com o desenvolvimento e a manutenção de uma identidade social favorável (SPEARS; JETTEN; DOOSJE, 2001).

De acordo com as explicações de Dornbusch e Scott (1975), enquanto a validade se refere ao reconhecimento da existência de uma ordem normativa, que é vinculativo para o ator, o conceito de “propriedade” diz respeito a se eles mesmos a aprovam.

Nesse sentido, é possível discordar sobre o quanto uma norma é apropriada ou inapropriada, ou seja, se é uma regra boa, justa e razoável, mas não é discutível quanto válida ou não ela pode ser. Assim, “conceder validação a um princípio é admitir que as pessoas têm o direito - até mesmo uma obrigação - de usá-lo como padrão de julgamento e aplicar sanções àqueles que o violam” (DORNBUSCH; SCOTT, 1975, pp. 39-40).

Contudo, para Zelditch (2001, p. 51), em verdade, realmente são as pessoas que produzem legitimidade, “mas o fazem com recursos que não são de sua própria escolha, sendo eles muito abstratos, gerais e incompletos para definir situações específicas e concretas”.

Nesse sentido, contemporaneamente se entende que um consenso específico é algo que é construído de maneira interativa e a partir de quaisquer fontes pré-determinadas, de acordo com cada situação experimentada pelo indivíduo (ZELDITCH, 2014).

Esse processo é capaz de legitimar ou deslegitimar algo, podendo criar pressões para uma mudança social. Assim, é tão fundamental para determinar que mudanças são aceitas, como ainda elas poderão ser incorporadas na estrutura pré-definida. Além disso, ele definirá como tal modificação pode ser interpretada em situações objetivas de ação (ZELDITCH, 2014; 2001).

Em pesquisas recentes (HAACKA; SCHILKEB; ZUCKERC, 2020), diferencia-se “validade” de “consenso”. De acordo com o previsto nesses trabalhos, o consenso seria um conceito de nível “meso”, definido a partir de convicções de um grupo restrito de indivíduos, embora se assemelhe à definição de validade.

Para os fins desta tese, consideramos os conceitos definidos por Dornbusch e Scott (1975) e Walker, Thomas e Zelditch (1986), que abrangem ao definido por Haacka, SchilkeB e Zuckerc (2020), ainda que o presente autor admita a existência de eventuais diferenciações consensuais sobre características de sistemas de autoridade estabelecidos pela relação de obediência à autoridade, conforme identificado recentemente (HAACKA; SCHILKEB; ZUCKERC, 2020).

Comunga-se, também, da ideia de que a “validade” em processos de obediência a ordens com aparente carência de legitimidade está mais bem relacionada a atitudes de adesão, aquiescência ou mesmo subserviência àquilo que a organização espera do trabalhador, sendo tomada, nessa proposta, como um tipo específico de vínculo, de natureza passiva, que inclui a “obediência cega”, ou seja, sem críticas às solicitações dadas por superiores hierárquicos, o que está associado ao consentimento organizacional (PEIXOTO *et al.*, 2015; SILVA; BASTOS, 2010).

Tomando como base esses trabalhos, nesta tese, estimou-se que o constructo empregado por aqueles autores seria adequado para a mensuração da validade, independentemente da consideração de respostas emocionais negativas nas circunstâncias analisadas.

O estudo da emoção em Administração está conectado à crítica pós-moderna da racionalidade como um discurso privilegiado. As emoções estão intimamente ligadas às estruturas sociais, incluindo-se aí os aspectos de validade e legitimação de sistemas de autoridade e de ordens, mas essa relação ainda é negligenciada, em grande parte devido à longa associação com o “eu-interior” e/ou à psicologia individual, em comparação com a psicologia social (SAUERBRONN; AYROSA; BARROS, 2005), aspectos abordados nas próximas seções.

Para captura de dados pragmática, considerando a validade de sistemas de ordens envolvendo respostas emocionais a autoridade em circunstâncias controversas, considerou-se uma adaptação da forma curta da Escala de Afeto Positivo e Negativo negativos - *Positive And Negative Affect Schedule (PANAS)*, com a avaliação da validade fatorial e da invariância entre as variáveis demográficas consideradas no modelo (MACKINNON *et al.*, 1999).



Por fim, cabe salientar que, segundo Silva e Bastos (2010), considerou-se a diferença entre “comprometimento” e “consentimento” organizacional, que se traduzem em indicadores de legitimação. Enquanto os indicativos de consentimento se relacionam a uma dimensão passiva, associada a atitudes de lealdade esperadas pelas organizações, o comprometimento está sempre associado a iniciativas proativas de engajamento em prol da organização, relacionadas a aspectos intrínsecos do indivíduo (SILVA; BASTOS, 2010), o que remete ao conceito de Propriedade, apresentado a seguir.

### **2.2.2. O conceito de Propriedade**

De acordo com Walker, Thomas e Zelditch (1986) são três os “objetos de legitimação”: a pessoa, a posição e o ato ou ação realizada. Segundo esses pesquisadores, não se pode negar que existe uma distinção entre a legitimidade das pessoas, suas posições e situações que experimentam, podendo variar separadamente.

Salienta-se que essas variações sobre tais objetos, considerando-se a percepção de cada indivíduo em uma organização, têm o potencial de afetar a probabilidade de obediência e, conseqüentemente, respostas emocionais decorrentes da relação estabelecida na díade “superior-subordinado” em sistemas de autoridade, segundo pesquisas nessa área (HEGTVEDT *et al.*, 2021; KANAT-MAYMON; YAAKOBI E MAARAVI, 2021; BOER, 2020; JOHNSON *et al.*, 2016; TURNER; MARYANSKI, 2015; TYLER; BLADER, 2005).

Enquanto a validade é determinada por atributos que são caracteristicamente impessoais, ou seja, não inerentes a um indivíduo particular, o que chamamos de propriedade para os fins deste trabalho é tudo o que tem como objeto de legitimação justamente a pessoa. Nesse sentido, mesmo quando atores legítimos ocupam espaços legitimamente estabelecidos, “suas ações podem ser apropriadas ou inapropriadas, sendo consideradas legítimas ou não, conforme o caso” (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986, p. 624-625).

Dessa forma, os objetos de legitimação mencionados são também considerados “fontes de legitimidade”, abrangendo, respectivamente, a três conceitos distintos: propriedade, endosso e autorização, sendo que os dois últimos, independentemente ou em conjunto, compõem o que se considera como conceito de validade. No entanto, cabe destacar que “cada uma das fontes de legitimidade tem sua importância para uma análise adequada dos processos de legitimação” (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986, p. 620).

Segundo Walker, Rogers e Zelditch (1988), o que se entende como validade (conceito que pode se basear tanto somente no endosso como na autorização ou em ambos conjuntamente) pode reforçar a propriedade quando alguma vantagem é esperada pelo indivíduo. Além disso, os achados desses pesquisadores sugerem que a probabilidade de manifestações públicas de avaliações negativas em relação a um ordenamento considerado válido é reduzida (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988).

Assim, em resumo, a legitimação de uma ação depende não apenas de seu próprio caráter legítimo, mas também da legitimidade do ator que a executa e da posição que ele ocupa. Em outras palavras, a legitimidade de cada um desses objetos pode ser avaliada a partir da perspectiva de três fontes distintas: uma é o próprio ator focal, referido como propriedade; a segunda é representada pelos seus pares, o que caracteriza o endosso; e a terceira fonte de avaliações são outros atores mais poderosos ou influentes do que o indivíduo, o que constitui o conceito de autorização (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Entretanto, Ridgeway e Berger (1986) explicam que, uma vez aceitas, crenças referenciais sobre a natureza existencial da realidade social, sob condições apropriadas, apenas essa característica pode ser suficiente para ativar um processo que leve à legitimidade. Com base no modelo relacional de autoridade no ambiente profissional, sua legitimação, que reflete a identificação dos subordinados e a aceitação de suas diretivas, pode ter um efeito de mediação sobre o suporte oferecido pela organização nos resultados relacionados ao trabalho dos funcionários, incluindo sua satisfação, comprometimento afetivo, comportamento de cidadania organizacional e até de desvios (KANAT-MAYMON; YAAKOBI; MAARAVI, 2021).

Nessas circunstâncias, que podem fundamentar modelos de variáveis muito complexos, diferente de Kanat-Maymon, Yaakobi e Maaravi, (2021), este estudo estimou que seria possível identificar um efeito mediador do sentimento de propriedade em sistemas de ordens sobre sua validade, em eventos de resposta emocional negativa, aproveitando-se da atual possibilidade de realização de uma análise mediacional adequada e completa (MEHMETOGLU, 2018).

No contexto apresentado, em linhas gerais, a simples crença na justiça que a lei ou ordenamento proporcionam faz com que as pessoas possam perceber, muitas vezes profundamente, uma sensação de que estão obrigados a prestar obediência (SILVA; BASTOS, 2010; TYLER; BLADER, 2005; TYLER, 1990) e, por derradeiro, uma vontade de tomar ações em conformidade com esse sentimento (BOER, 2020; JOHNSON *et al.*, 2016).

Considerando essas constatações, uma forma para que se preveja a probabilidade de que um conjunto de ordenamentos ou uma determinada ordem específica de poder e prestígio sejam legítimos consiste em “analisar a diferenciação provável nas expectativas de seus membros para posições de *status* valorizadas” (RIDGEWAY; BERGER, 1986, p. 608).

Em verdade, a legitimação é um processo a partir do qual cada posição de poder observável em uma ordem de prestígio é investida com uma distinção no “valor do *status*”, isto é, honra, estima, privilégio e importância, ocorrendo quando os indivíduos agem como se essas posições na realidade diferissem em valores de *status*, assumindo, dessa maneira, que suas ações têm um apoio coletivo e normativo naquele sistema (RIDGEWAY; BERGER, 1986).

No que se refere especialmente à obediência à autoridade, objeto deste estudo, é importante destacar a distinção básica entre os conceitos de “legitimidade” e “moralidade”, que podem influenciar as ações dos atores num grupo focal, conforme expressa Tyler (1990):

Um segundo tipo de obrigação internalizada é derivado do desejo de uma pessoa de se comportar de uma maneira que esteja de acordo com seu próprio senso de moralidade pessoal. Como visões que conferem legitimidade às autoridades, a moralidade pessoal é um sentido internalizado de obrigação caracterizado pelo cumprimento voluntário. Difere da legitimidade no conteúdo, no entanto. A moralidade pessoal não é um sentimento de obrigação para com uma autoridade política ou legal externa. É, ao contrário, uma obrigação internalizada de seguir o senso pessoal do que é moralmente certo ou errado. (TYLER, 1990, p. 25)

Em conformidade com o que explica Tyler (1990, p. 26), “ao contrário da legitimidade, a moralidade pessoal é de dois gumes”. Nesse sentido, o conceito de moralidade pessoal pode estar de acordo com os ditames da autoridade e, como resultado, tem a capacidade de ajudar a promover o cumprimento das leis, mas por outro lado, pode levar a resistir a uma lei ou às autoridades legais, segundo estágios de maturidade moral (EIRN; WEBER, 1994).

Entretanto, é possível afirmar que a moralidade pode produzir reflexos no atributo de propriedade. Isto é verdade porque existe um potencial de modificação daquilo que o indivíduo, particularmente, considera justo ou adequado à ocasião, ou seja, apropriado (WALKER *et al.*, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

A distinção entre moralidade pessoal e legitimidade sugere que duas dimensões são subjacentes às diferentes motivações que podem influenciar a conformidade. A primeira diz respeito a motivação como sendo instrumental ou normativa; a segunda é se as motivações normativas estão ligadas a uma autoridade política – “legitimidade está ligada a uma autoridade política, mas a moralidade pessoal pode ou não estar”. (TYLER, 1990, p. 26).

Contudo, segundo explica Milgram (1974), a partir de seus experimentos, o indivíduo, ao ingressar num sistema autoritário, não se vê mais agindo a partir dos seus objetivos próprios e sim como agente de execução dos desejos de outra pessoa (com autoridade). Dessa forma, para aquele autor, uma vez que as pessoas imaginam sua ação nesse sentido, ocorrem alterações profundas em seus comportamentos e no seu funcionamento interno (MILGRAM, 1974).

Essas são tão pronunciadas que se pode dizer que essa atitude modificada coloca o ator “num estado diferente daquele que ele estava antes de sua integração na hierarquia.” (MILGRAM, 1974, p. 133). Trata-se do conceito de “estado de agente”, que significa a condição na qual os indivíduos podem se encontrar quando se veem como agente de realização dos desejos de outras pessoas, expressão usada em oposição à autonomia, que é quando a pessoa vê a si mesma como agindo por conta própria (MILGRAM, 1974).

O estado de agente, gerado a partir da imersão num sistema de autoridade, como descrito por Milgram (1974), “é capaz de modificar o caráter moral de um ator social” (DARLEY, 1992, p. 207). Paulatinamente, a moralidade é retrospectivamente ajustada a atos anteriores, por sucessivas racionalizações, envolvendo “bens superiores” ou “necessidades”, assemelhando-se aos processos de socialização, onde uma pessoa passa a aceitar os valores de uma sociedade e, portanto, pode-se dizer que ela os internaliza (DARLEY, 1992).

Nesse caso, Darley (1992) afirma que tais valores passam a pertencer ao próprio agente e, naturalmente, o indivíduo agirá para promovê-los no futuro. Diante disso, aquele autor explica que, quando há algum sinal de violação de qualquer elemento exigido pelo preconizado na ordem social a qual pertencem, as pessoas sentem uma mistura de medo de sanções, angústia pelo potencial fracasso no cumprimento de seus papéis e até um possível arrependimento por não viver de acordo com os valores defendidos, podendo manifestar respostas emocionais negativas (MENNE, 2017; JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006; TYLER; BLADER, 2005).

Para Massey, Freeman e Zelditch (1997), outra maneira que pode possibilitar a obtenção de legitimidade é por meio da aquisição de “*status*” em determinado campo social. Os experimentos realizados por esses pesquisadores identificaram seus efeitos sobre a propriedade de atos praticados por um ator que violou expectativas sociais, com consequências desfavoráveis para um outro. As características que constituem o *status* foram identificadas como uma vantagem quando as justificativas para tal eram inequivocamente válidas e, ainda mais, quando elas tinham validade ambígua (MASSEY; FREEMAN; ZELDITCH, 1997, p. 238).

“A sensação de que os outros aceitam uma crença de *status*, e orientam seu comportamento em relação a ela, confere ao *status* o poder de restringir as próprias crenças e comportamentos de uma pessoa”. (RIDGEWAY, 2001, p. 274). Dessa maneira, a vantagem coercitiva ou prescritiva delas não é apenas um resultado dos interesses dos dominantes, mas resulta também da pressão que todas as outras pessoas sentem em interação para responder ao que elas acham que será aceito pelos outros, mantendo a sua validade social, tanto a partir de dominadores como ainda de subordinados (RIDGEWAY, 2001).

De acordo com Berger *et al.* (1998), quando expectativas para desempenhos e posições de *status* são julgadas congruentes, a alocação de “símbolos de *status*”, consistentes com a vantagem de expectativa de desempenho, aumentando razoavelmente a probabilidade de legitimação, enquanto alocações inconsistentes diminuem essa possibilidade.

Segundo aqueles autores, trata-se de uma espécie de prêmio, um emblema de reconhecimento especial ou uma posição social, o que poderia ser parte de um papel valorizado com direitos e responsabilidades que o grupo focal correspondente pode reconhecer, como, por exemplo, o “representante” de uma equipe ou o “líder” de um conjunto de indivíduos. Uma alocação de símbolos dessa natureza, tipicamente, envolve reconhecer distinções de características de *status* conferidas, e isso é tão verdadeiro quando para honrar um indivíduo quanto para também desvalorizá-lo moralmente (BERGER *et al.*, 1998).

Quando o que se espera não está congruente com uma ordem de poder e prestígio inicialmente legitimada, um emprego consistente de símbolos de *status* em oposição pode induzir uma provável deslegitimação. Assim, um símbolo dessa categoria tem a capacidade de desempenhar um “papel crucial na criação de estados de legitimidade ou ilegitimidade” (BERGER *et al.*, 1998, p. 397).

Segundo Kelman (2001, pp. 55-56), “o que caracteriza a legitimidade em sua essência é que ela se refere à base moral da interação social”. Para aquele autor, a aceitação ou rejeição de determinada ordem ou reivindicação por parte de um indivíduo pode depender da condição de que essa afirmação seja vista como justa, ou seja, com caráter legítimo.

Dessa forma, Kelman (2001) explica que o grau de legitimação pode ser avaliado pelo menos em dois níveis: no do ordenamento em si, ou da ação, política, demanda ou solicitação que reflete a afirmação; e no do ordenador - pessoa, grupo, organização ou sistema social mais amplo que reivindica ou fornece o respaldo para tal. Este último estritamente relacionado ao que se pode compreender como conceito de propriedade (KELMAN, 2001).

Crandall e Beasley (2001, pp. 77-78) argumentam que “a legitimidade dos atores, do governo, dos líderes e do preconceito tem suas fundações num processo perceptivo”. Os pesquisadores explicam que as pessoas são pré-dispostas a captar valores polares como o bem/mal e aceitável/inaceitável, como elementos inerentes a indivíduos, governos e sistemas de preconceito e discriminação, sendo que o valor atribuído se torna elementar na sua percepção.

Logo, de acordo com Crandall e Beasley (2001), a legitimidade, de um governo, de um líder ou até da discriminação baseada em raça ou gênero, pode ter suas raízes nas percepções do valor moral, que é uma parte essencial do campo perceptivo. Assim, atores sociais têm valores morais que as pessoas podem perceber, atribuindo-lhes um grau bom ou ruim, a indivíduos, a grupos ou mesmo a ações, o que equivale à legitimação (CRANDALL; BEASLEY, 2001).

Com base em estudos de conflito social e teorias que ligam o poder à atenção social, Robinson e Kray (2001) argumentam que partidários no governo - que representam o *status quo* - tendem a demonstrar maior preconceito de julgamento, empregando imagens estereotipadas aos membros de camadas mais baixas na hierarquia social. “Tais representações mais extremadas do que realmente são têm influência no estabelecimento da legitimidade das próprias visões dos indivíduos em níveis inferiores da cadeia hierárquica” (ROBINSON; KRAY, 2001, p. 152).

Nesse sentido, há muitos processos e fatores que contribuem para a legitimação do *status quo*, incluindo uma tendência a tolerar a privação pessoal (OLSON; HAFER, 2001). Conforme Olson e Hafer (2001), existem três fatores determinantes para tolerância a injustiças sociais:

- (a) A maioria das pessoas é motivada a acreditar num mundo justo;
- (b) A maioria das pessoas é motivada a minimizar experiências de discriminação pessoal; e
- (c) A maioria das pessoas é motivada a parecer simpática e competente (OLSON; HAFER, 2001).

Para Olson e Hafer (2001), embora essas tendências possam ser adaptativas e tenham consequências positivas em muitas circunstâncias, “elas também podem servir para justificar a inação, criar uma falsa aparência de justiça e inibir a inovação” (OLSON; HAFER, 2001, p. 172).

Nesse contexto, Major e Schmader (2001, p. 200-201) argumentam que as formas pelas quais os membros de grupos desfavorecidos podem interpretar seus resultados sociais “são

moldadas, de modo conflitante, por tendências à percepção do mundo como legítimo e justificado, ao mesmo tempo que buscam melhorar e proteger a autoestima”.

Ellemers (2001, p. 218-219) explica que indivíduos podem estar, de certo modo, relativamente dispostos a endossar “visões estereotipadas de seus colegas membros do grupo ao qual pertence, sobretudo se forem oriundos de níveis sociais inferiores”. Para aquela autora, a ascensão de alguns componentes de grupos constituintes de camadas mais baixas na sociedade (chamados “tokens”) caracteriza a mobilidade simbólica (também denominada “tokenismo”).

A combinação de mobilidade simbólica e diferenças intergrupos por membros de um grupo desfavorecido podem ser capaz de justificar e até perpetuar as relações de *status* existentes (ELLEMERS, 2001). Em verdade, as diferenciações intergrupais e do *animus* estão frequentemente associadas em crenças de que integrantes de outros grupos interpretam o mundo de maneiras diferentes (LOON; GOLDBERG; SRIVASTAVA, 2020).

Nesse contexto, conforme explica Wright (2001, p. 250), é bem possível que não apenas o simbolismo poderia servir para estabilizar as desigualdades intergrupais, impedindo as ações mais disruptivas, mas, do mesmo modo, “as ações que resultam do tokenismo podem legitimar e fortalecer ainda mais as desigualdades intergrupos existentes.”.

Segundo aquele autor, embora possa haver o reconhecimento de injustiça coletiva, esse sentimento não é necessariamente representado pelos atos. Assim, a falta de ação pode levar à percepção de que a situação é justa e aceita, apoiando o *status quo* (WRIGHT, 2001) e fortalecendo a atitude de consentimento organizacional (PEIXOTO *et al.*, 2015; SILVA; BASTOS, 2010).

Ridgeway (2001, p. 274) argumenta que o poder da interação para desenvolver crenças de *status* reside na sua capacidade de criar realidades locais, onde uma distinção categórica parece estar consensualmente e validamente associada a diferenças de influência, estima e competência. Nesse sentido, estima-se que as respostas emocionais decorrentes são também moldadas a tais circunstâncias, tornando-se parte daquela “realidade construída” (BERGER; LUCKMANN, 1966).

A experiência repetida de tais realidades locais, aparentemente válidas, induz as pessoas a presumirem que “a maioria das pessoas” mantém um pensamento comum sobre a distinção categórica e, assim, a crença em si é socialmente válida, tornando-se apropriada para aquelas pessoas (RIDGEWAY, 2001).

Glich e Fiske (2001) afirmam que atitudes paternalistas também podem permanecer entre os membros do grupo de *status* elevado em relação a grupos cuja desvantagem socioeconômica é persistente e que, portanto, não são vistos como ameaças ao *status* dos dominantes. Nesse sentido, se as nações industrializadas se voltam, cada vez mais, para economias baseadas em serviços, nas quais, com demasiada frequência, os papéis de *status* baixos são de grupos étnicos e raciais específicos e de mulheres, a possível prevalência de uma forma contemporânea de preconceito paternalista não deve ser subestimada (GLICH; FISKE, 2001).

Para Spears, Jetten e Doosje (2001), as pessoas parecem sensíveis à “realidade social” e à legitimidade quando representam seus grupos, tanto para si quanto para os outros. Conforme explicam esses pesquisadores, há também uma aparente motivação social para ver o grupo ao qual pertencem em termos positivos quando este é ameaçado, numa espécie de mecanismo de defesa.

Segundo Spears, Jetten e Doosje (2001), o viés em favor do grupo de origem (*ingroup*) é saliente quando o contexto o provoca (ameaça de identidade) e, também, quando o justifica (limitações de realidade fraca). Dessa forma, “embora a legitimidade seja o cimento que ajuda a reforçar a estabilidade e o *status quo*, é também o solvente que justifica o viés *ingroup* por parte de grupos desfavorecidos” (SPEARS; JETTEN; DOOSJE, 2001, p. 359).

Johnson, Burgess e Mosso (2001), sob um guarda-chuva teórico que procura integrar teorias de identidade social, dominância social e justificação do sistema, argumentam que as pessoas têm fortes motivos para legitimar: (a) o *self* (que representa a imagem de si próprio); (b) o grupo; e (c) o sistema social.

Para membros de grupos de baixo *status*, essas razões estão frequentemente em conflito ou contradição, resultando em ambivalência (GLICK; FISKE, 2001), diminuição da coerência ideológica (SIDANIUS *et al.*, 2001), desligamento do sistema (MAJOR; SCHMADER, 2001), falta de identificação parcial ou total com o grupo em questão, mobilidade individual e até a saída de alguns indivíduos desses grupos (ELLEMERS, 2001).

Blau (2008) resume que a diferenciação de poder em uma situação coletiva evoca: forças dinâmicas contrastantes, que são processos de legitimação que fomentam organizações de indivíduos e grupos em empreendimentos comuns; e forças compensatórias, que negam legitimidade aos poderes existentes e promovem oposição e clivagem. Sob a influência dessas forças, o escopo da organização legítima se expande para incluir coletividades cada vez



maiores, mas a oposição e o conflito recorrentemente subdividem essas coletividades e estimulam uma reorganização em diferentes linhas (BLAU, 2008).

Dessa forma, segundo Boer (2020), esse movimento permite a ocorrência de mudanças, com reflexos nos processos de obediência à autoridade e, conseqüentemente, nas repostas emocionais dos agentes envolvidos no cumprimento, ou no descumprimento, de determinada ordem em sistemas de ordens (JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006).

O processo ocorre de acordo com a influência observada na percepção de cada indivíduo quanto à propriedade, o qual passa a caracterizar a ação como apropriada ou não, conforme suas convicções, podendo levar ao “comprometimento organizacional”, caracterizado por atitudes proativas em benefício da organização (PEIXOTO *et al.*, 2015; SILVA; BASTOS, 2010).

Nesse contexto, ao analisar o conjunto de “crises de legitimação” que afligem os membros de grupos de baixo *status*, é possível integrar uma ampla variedade de descobertas empíricas numa linguagem teórica comum (JOHNSON; BURGESS; MOSSO, 2001). Dessa maneira, “pelas convergências teóricas e empíricas já delineadas, atesta-se a existência de uma perspectiva compartilhada, que unifica o estudo da ideologia, justiça e das relações intergrupais num campo emergente”. (JOHNSON; BURGESS; MOSSO, 2001, p. 383-384).

No campo institucional, Quattrone (2015) argumenta que a finalidade de uma instituição dá origem a processos legitimação, cuja racionalidade justifica sua existência, possuindo um dinamismo inerente às condições em que é empregada. O desdobramento das racionalidades em cada processo seria capaz de moldar as ações, organizações e a administração, podendo garantir ou não a sua manutenção ao longo do tempo e do espaço (QUATTRONE, 2015).

Segundo Roth e Schwarzwald (2016), existe uma racionalidade envolvida na escolha de táticas de poder que é legitimada por um processo relacionado ao dano percebido e às emoções negativas, que constituem mediadores em cenários de conflitos com subordinados de baixo/alto desempenho. A legitimação, nesses casos, passa pelos processos de propriedade sobre a caracterização de validade e abrange a distinção de ações de sanção dura ou branda, segundo o conflito em curso (ROTH; SCHWARZWALD, 2016).

Para Zietsma *et al.* (2019), em situações de conflito entre lógicas a serem adotadas para a obediência à autoridade, os indivíduos podem se envolver em dilemas que os obriguem a terem que optar unicamente por apenas uma lógica exclusiva. Nesse sentido, a legitimidade está justamente associada às normas de racionalidade e à expressão de reações emocionais.

Dito em outras palavras, mesmo que a tomada de decisão possua objetividade pela adoção de um raciocínio, as ações exigidas podem ser consideradas ilegítimas e emocionalmente até prejudiciais no caso de serem empregadas (ZIETSMA *et al.*, 2019; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018). De acordo com Friedland (2017), a legitimação das coisas depende de sua simbolização com uma “boa forma institucional”. Para aquele autor, elas precisam ter uma especificidade funcional e fazer parte da função de produção de um “bem”, que não seria feito de outro modo.

Dessa forma, no que se refere à legitimidade de algo ou alguma coisa, como é o caso da “obediência à autoridade”, isto acaba dependendo dos bens que podem ser gerados a partir dessa situação, que por sua vez, depende de sua própria existência (FRIEDLAND, 2017). Especificamente nesse tipo de avaliação, respostas emocionais negativas, como raiva, frustração ou ressentimento, podem surgir com frequência quando há conflito entre o que se considera apropriado, porém não possui endosso ou autorização (JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006).

Nesse sentido, para Owuamalam, Rubin e Spears (2018), uma alternativa de aceitar a existência de sistemas sociais ou mesmo a obediência à autoridade pode também ser a rejeição. Na maioria dos casos, é provável que rejeitar seja considerado algo irrealista, porque implica uma revolução e uma anarquia que poderia até mesmo invocar uma incerteza e uma ameaça muito maiores do que a escolha de lidar com uma possível dissonância.

Em circunstâncias dessa natureza, podem ser esperadas atitudes condizentes com comportamentos de obediência passiva à autoridade, associados ao consentimento organizacional, correspondente a uma noção de adesão, aquiescência ou condescendência em face do que a organização espera de seus integrantes (PEIXOTO *et al.*, 2015; SILVA; BASTOS, 2010).

Pessoas que investem em suas identidades e nos interesses dos grupos aos quais pertencem podem “optar por explorar todas as opções para o avanço de seu grupo antes de considerar o caminho revolucionário de simplesmente negar o sistema em vigor” (OWUAMALAM; RUBIN; SPEARS, 2018, p. 4). Tal alternativa envolve a consideração de legitimidade, a partir de uma percepção da propriedade inerente a essa escolha.

Considerando-se os aspectos abordados acerca dos conceitos de Autoridade e Legitimidade, incluindo-se nesse último os aspectos que circunscrevem os atributos de Validade e Propriedade, o próximo tópico discutirá especificamente sobre suas relações e a

influência nos processos de obediência, direcionando o referencial teórico para suporte à discussão que trata das emoções em organizações.

### **2.3. Autoridade e suas relações com a Legitimidade nos Processos de Obediência**

Há uma miríade de definições para “Autoridade”, todas correlacionadas a determinadas finalidades. Entretanto, para os fins deste trabalho, em concordância com o expresso em Rossoni (2009, p. 36), considera-se que o termo “tende a estar associado a sistemas de dominação, o que lhe dá um significado mais restrito, igualmente às definições mais antigas, como as de Weber (1947).”. De acordo com o que explica Weber (1947, p. 152), como já abordado neste trabalho, “poder representa a possibilidade de um indivíduo em uma relação social ter a capacidade de realização de suas próprias vontades, em que pese haver resistências, independentemente da base sobre a qual essa probabilidade se baseia”, e legitimidade, em linhas gerais, é “a qualidade de tudo o que aproximadamente ou na média é orientado para certas ‘máximas’ ou regras determinadas.”.

Autoridade é, segundo Weber (1947, p. 153), o poder legitimado, ou ainda “dominação legítima”. Conforme aquele autor, o “Controle Imperativo” é o quão provável um comando com determinado conteúdo seja obedecido por um certo grupo de pessoas, constituindo o “exercício de poder”. O legítimo controle imperativo constitui, por consequência, o “exercício de autoridade” (WEBER, 1947). Dito de outra forma, a “autoridade” constitui o direito de usar o poder, ou sanções negativas, numa base de troca ou mesmo a compulsão para afirmar a prioridade de uma decisão sobre outros (BARNARD, 1938). Em face de uma possível oposição aos desejos dos escalões de “ordem inferior”, a “autoridade inclui a prerrogativa para coerção ou obrigar a conformidade” (PARSONS, 1963, p. 243).

Embora os motivos específicos para a obediência aos comandos possam variar, as três categorias de legitimação (propriedade, endosso e autorização) se centram nas orientações de valor que levam as pessoas a, voluntariamente, submeterem-se às ordens de uma autoridade, por aceitarem que são legítimas (BLAU, 2008) e são obrigatórias quando os participantes veem que os outros agem de acordo com elas e as apoiam (JOHNSON, 2004), tornando-as evidentemente possuídas por um caráter de validade.

Blau (2008) afirma que a ênfase no voluntarismo pode enganar sem especificação adicional, já que um subordinado não pode rejeitar um comando autoritário. Entretanto, para aquele autor, o que fica implícito na análise de Weber (1947) é um critério específico em termos

de “qual autoridade pode ser distinguida de outras formas de influência às quais os indivíduos voluntariamente se subjugam” (BLAU, 2008, p. 200).

Contudo, Johnson (2004) explica que se um indivíduo acredita, e crê que os outros acreditam, que a estrutura de autoridade é “válida”, acaba esperando que todos ajam de acordo com ela e a apoiem, e, da mesma maneira, ele estima que os demais esperem dele o mesmo. A validade, então, age por meio das expectativas, bem como do comportamento que ela cria. A ordem é grandemente facilitada quando existe uma crença coletiva na legitimidade de uma estrutura de autoridade. “Quando uma ordem é válida, as pessoas não questionam a autoridade, simplesmente cumprem” (JOHNSON, 2004, p. 3).

Dornbusch e Scott (1975) diferenciam sistemas de “poder” e de “autoridade” para apresentar como um sistema de controle é regulado. Para esses autores, enquanto o poder é a capacidade que alguns indivíduos possuem para se impor sobre os interesses de outros, a autoridade é a regulação normativa dessa relação, com uma ênfase tendente para aqueles em posição de “autorizar” as formas de controle dentro do grupo em questão.

No contexto das discussões sobre sistemas autoritários, Milgram (1983, p. 1) observa que “é sempre necessário algum tipo de autoridade na vida grupal, e apenas o homem que vive isolado não é forçado a atender, por meio do desafio ou da submissão, às ordens dos outros homens”. A partir de suas pesquisas, ele acreditou que as pessoas comuns, que simplesmente cumprem suas tarefas sem terem qualquer hostilidade particular, podem se tornar agentes num terrível processo destrutivo. Além disso, segundo explica aquele autor, “mesmo quando os efeitos nocivos do seu trabalho ficam patentemente claros e lhes é solicitado cumprir ações incompatíveis com padrões fundamentais de moralidade”, um número relativamente pequeno de indivíduos tem os necessários recursos internos para resistir às autoridades. (MILGRAM, 1983, p. 6).

As experiências documentadas por Milgram (1974) mostraram que, numa situação de conflito entre duas ou mais autoridades em vigor, os indivíduos tendem a escolher aquela que, para a ocasião, eles conseguem perceber como sendo a maior, ou seja, a mais legítima. Assim, “o rei no calabouço conclui que a obediência que ele podia obter quando no trono se evaporou, como a de um ex-comandante de pelotão que se confronta com um superior no comando do exército”. Logo, “a autoridade não é meramente uma designação de regras, mas a ocupação de um espaço particular de ação dentro de um determinado momento social definido” (MILGRAM, 1974, p. 111).

A visão do “poder legítimo” apresentada por Dornbusch e Scott (1975) sugere que as normas operam em duas direções: restringir e apoiar o comportamento daqueles que estão sujeitos ao poder; e restringir e apoiar o “exercício do poder” pelo usuário poderoso, esta última, considerada a consequência mais significativa da operação de uma norma autoritária. A diferença crítica entre esses conceitos, de acordo com aqueles autores, é que apenas a autoridade, não o poder, está sujeita a restrições normativas; o comportamento das partes envolvidas (tanto o detentor de poder quanto o recebedor) é, até certo ponto, limitado e apoiado. Dito de maneira resumida, “a autoridade é uma forma de poder legítimo e o poder legítimo é um poder normativamente regulado” (DORNBUSCH; SCOTT, 1975, p. 57).

Dessa forma, os sistemas de autoridade devem se basear em pessoas organizadas numa hierarquia (MILGRAM, 1983). Contudo, para uma dada situação, a questão crítica na determinação do controle é: “quem é maior que quem? ”, sendo que ‘ser maior’, num contexto geral, é muito menos importante que a presença visível de algo ordenado” (MILGRAM, 1983, p. 154).

Nesse sentido, o modelo de sistemas de autoridade proposto por Dornbusch e Scott (1975) é centrado na pessoa, e é concebível que cada um dos vários ocupantes de uma determinada posição organizacional possa descrever um sistema de autoridade único para cada ocupante, o que é improvável. Em verdade, um dos propósitos das organizações formais é especificar as relações de tal maneira que a situação de um indivíduo seja comparável à de outro no mesmo posto. Além de examinar participantes individuais e seus sistemas de autoridade relevantes, “a autoridade pode ser analisada como associada a posições” (DORNBUSCH; SCOTT, 1975, p. 206).

Nesse contexto, Milgram (1983, p. 187) observa que, embora as estruturas autoritárias estejam, por necessidade, presentes em todas as sociedades ao longo da história, “a sociedade moderna tem a característica adicional de ensinar os indivíduos a reagirem a ‘autoridades impessoais’ ”. Uma vez que a submissão à autoridade se encontra tanto em escalões superiores como nos inferiores, a série de pessoas que compõem a estrutura autoritária para o cidadão é totalmente conhecida, mas o mundo moderno força a submissão a autoridades impessoais, de forma que as respostas são dadas para algo abstrato, indicado por insígnia, uniforme ou título (MILGRAM, 1983).

Logo, “as autoridades legais estão entre os agentes mais visíveis que atuam para restringir os cidadãos” (TYLER, 1990, p. 20). Para aquele autor, um papel importante da polícia, por exemplo, é impor regras que restrinjam o comportamento dos cidadãos, muitas

vezes por meio do uso de sanções negativas. Ele explica que os tribunais civis e criminais também funcionam dessa maneira, devendo resolver as disputas que surgem entre os cidadãos por meio de mal-entendidos ou desejos e metas incompatíveis. Em cada caso, as autoridades legais devem, muitas vezes, apresentar resultados negativos às partes, o que elas podem achar que não é justo (TYLER, 1990).

Conforme Jost e Major (2001, p. 22), o “modelo de valor do grupo” desenvolvido por Tyler (1990) aplica princípios de identificação social para explicar as atitudes em relação às autoridades legais e políticas. Tyler (2001) argumenta que a confiança e o respeito são valores importantes que determinam não apenas as percepções da legitimidade das autoridades, procedimentos e sistemas, mas também até que ponto as pessoas são leais e obedientes a elas.

Para Tyler (2001, p. 432), as autoridades que usam procedimentos de decisão justos e que tratam seus seguidores com dignidade e respeito são percebidos como mais legítimos do que aqueles que não o fazem, porque “o tratamento digno satisfaz as necessidades de identificação social e transmite às pessoas que elas são membros respeitados, dignos de orgulho e de *status* valioso em seu grupo”. Quando as pessoas sentem orgulho de membros institucionais e organizacionais, eles têm muito a ganhar por deferência, na medida em que suas visões favoráveis de si mesmos estão entrelaçadas com a eficácia e o sucesso do grupo (TYLER, 2001).

Numa linha convergente de pensamento, Olson e Hafer (2001) observam que um sistema, para ter sucesso na distribuição desigual de resultados entre seus membros e sobreviver, deve fazer com que esses indivíduos vejam as desigualdades como justificadas e legítimas. Ao explicar por que os desfavorecidos tão frequentemente veem arranjos desiguais como justos, aqueles autores apresentam três processos que podem contribuir para a tolerância a injustiças: a motivação para acreditar que o mundo é justo; a tendência para negar e minimizar a experiência pessoal negativa, como a discriminação; e o fato de que denunciar o ressentimento sobre a privação é visto como socialmente indesejável (OLSON; HAFER, 2001).

Seguindo na mesma linha de raciocínio de Olson e Hafer (2001), Jost e Major (2001, p. 14) argumentam que “os indivíduos que acreditam fortemente que o mundo é justo tendem a racionalizar as situações e, na ocorrência de injustiças, concluem que eles as mereceram”. Associa-se a isso o fato de que há indicações de que as pessoas, objetivando uma boa representação de si mesmas, aparência simpática ou competente, tendem a reprimir suas próprias expressões de ressentimento para com os outros sobre a injustiça experimentada (OLSON; HAFER, 2001).

Jost e Major (2001) afirmam que cada um desses processos aumenta a tolerância a privações, podendo afetar a percepção da extensão da privação ou a intensidade da excitação emocional negativa que motiva as ações assertivas de melhoria. Embora as tendências em acreditar num mundo justo, minimizar impactos da discriminação e tentar parecer simpático e competente, sejam atitudes adaptativas, em muitas circunstâncias, também “podem servir para justificar a inação e legitimar o *status quo*” (JOST; MAJOR, 2001, p. 15).

Como expresso por Major e Schmader (2001), as formas pelas quais os membros de grupos desfavorecidos interpretam seus resultados sociais são moldadas por fortes tendências tanto para melhorar e proteger a autoestima (justificação do ego-defesa/ego) quanto para perceber o mundo como legítimo e justificado (justificação do sistema). Essas inclinações têm efeitos conflitantes sobre os processos de interpretação de um indivíduo num grupo desfavorecido (JOHNSON; BURGESS; MOSSO, 2001). “Tais interpretações, regidas por avaliações de legitimidade, são percepções subjetivas da equidade da distribuição de justiça social” (MAJOR; SCHMADER, 2001, p. 180).

Para Ridgeway (2001), como as crenças de *status* tanto afirmam a importância de uma dada distinção categórica quanto justificam resultados desiguais com base nisso, elas são formas penetrantes e fundamentais de ideologias legitimadoras. Essa teoria sustenta que as interações entre pessoas que diferem em atributos facilmente observáveis e em termos de recursos materiais são cruciais para o desenvolvimento e disseminação de uma crença de *status*.

Uma afirmação central da teoria na crença de *status* é que os encontros orientados por objetivos podem servir para criar as crenças sobre certos atributos pessoais que acabam favorecendo determinados membros de grupos privilegiados (JOST; MAJOR, 2001). Nesse contexto, as diferenças de recursos que estão associadas a características observáveis produzem expectativas diferentes sobre competência e qualidade, o que fornece uma base para influência e conformidade de cada ator.

Dessa maneira, a interação social repetida, na qual os membros de uma categoria são mais influentes do que os membros de outra, leva os atores e observadores a formarem crença de *status*, de modo consensual e compensatório, o que se espalha quando se trata os outros em conformidade com tais crenças e expectativas (RIDGEWAY, 2001, p. 267). Glick e Fiske (2001) argumentam que dois aspectos estruturais das relações intergrupais - *status* socioeconômico relativo e tipo de interdependência (cooperativa ou competitiva) - determinam o conteúdo de estereótipos, que contribuem para a manutenção de um sistema de autoridade.

Para os autores, o *status* está associado à competência, enquanto o tipo de interdependência determina se um determinado grupo é visto como caloroso e sociável ou não.

Preconceitos ambivalentes não são apenas formas comuns, são particularmente eficazes para legitimar a estrutura das relações grupais, porque podem ser defendidos de maneiras que os estereótipos puramente hostis não podem (JOST; MAJOR, 2001). De acordo com Glick e Fiske (2001) pode haver duas formas de preconceito ambivalente:

(a) o paternalista, dirigido a grupos externos (*outgroups*) não-competitivos, socioeconomicamente fracassados, que são vistos como calorosos, porém, incompetentes (por exemplo, mulheres); e

(b) o invejoso, voltado a núcleos bem-sucedidos e competitivos, considerados competentes, mas não-calorosos (por exemplo, judeus).

Mesmo estereótipos favoráveis de um grupo de baixo *status* (como calorosos, amigáveis, sociáveis) podem servir para legitimar o *status quo* (JOST; MAJOR, 2001; JOHNSON; BURGESS; MOSSO, 2001). Nesse contexto, Sidanius *et al.* (2001) tiveram o foco de seus estudos sobre como um indivíduo ou grupo em posição de autoridade pode manter o *status quo* sem o uso de força física. Isso acaba sendo possível a partir da perspectiva da teoria da dominância social, que sustenta que as muitas variedades específicas de opressão e conflito que existem em grupos, como o sexismo, o racismo e o classismo, são todas baseadas em manifestações de um conjunto geral de processos mais fundamentais que são semelhantes e perpassam por diferentes sistemas sociais (SIDANIUS *et al.*, 2001).

De acordo com a teoria da dominância social, “legitimar ideologias” desempenha um papel central na justificação de apoio ou oposição a políticas sociais relevantes para grupos (JOST; MAJOR, 2001). Para ser considerada “legitimadora”, uma ideologia deve ter a capacidade para mediar um desejo geral de estabelecer e manter a desigualdade baseada no grupo e o endosso de políticas sociais que possam melhorar ou atenuar a hierarquia social (SIDANIUS *et al.*, 2001).

Para Kelman (2001), agentes influentes, e sua própria capacidade de influenciar, dependem dos recursos disponíveis para eles. Entretanto, a influência em situações de autoridade, segundo o autor, cai no domínio da obrigação, ou seja, as pessoas aceitam serem influenciadas na medida em que veem o agente influente detentor do direito de fazer certas exigências ou pedidos, e enxergam a si mesmos como obrigados a aderir. Assim, “a capacidade



da autoridade exercer influência depende de sua legitimidade percebida” (KELMAN, 2001, p. 55).

Crandall e Beasley (2001, p. 74), pela lógica de como os líderes e os sistemas sociais são percebidos como legítimos, apresentam uma ideologia de justificação simples que orienta a conduta social: “as pessoas devem ser tratadas de maneira igual ao valor moral percebido”, em outras palavras, pode-se dizer que “trata-se de como as pessoas merecem um tratamento bom (quando consideradas pessoas ‘boas’) ou ruim (quando consideradas pessoas ‘ruins’)”. Essa crença é aplicada a questões de punição, controle social, desqualificação de posições de autoridade, prisão, vergonha e humilhação (CRANDALL; BEASLEY, 2001).

Uma autoridade pode ser considerada “boa” se demonstrar compreensão e consideração às visões do público, aumentando a percepção de legitimidade, mesmo em relação a decisões controversas (TYLER, 1990; ELSBACH, 2001). “Se as autoridades são vistas como legítimas, isso facilita a regulação social, em caso contrário, regulações sociais são mais difíceis e custosas” (TYLER, 2001, p. 415). Nesse sentido, entrando na linha de análise de emoções, o sentimento de que os procedimentos são justos constitui uma crença, por parte dos envolvidos, de que eles tiveram a oportunidade de participar do processo de tomada de decisão (TYLER, 1990; ELSBACH, 2001). Isso inclui ter a oportunidade de apresentar seus argumentos, ser ouvido e ter suas opiniões consideradas pelas autoridades. “Aqueles que sentem que tiveram uma mão na decisão geralmente aceitam muito mais seu resultado, independentemente de qual seja o resultado” (TYLER, 1990, p. 163).

Dessa forma, analiticamente, considerando-se que a validade inclui autorização e endosso (DORNBUSCH; SCOTT, 1975; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986), as fontes de apoio à autoridade incluem a própria autorização, que ocorre quando o suporte vem de indivíduos que ocupam cargos mais altos dentro da organização, e endosso, que ocorre quando há suporte de pessoas de posições iguais ou mais baixas.

Além disso, consoante a Johnson (2004), tanto a autorização quanto o endosso são fontes externas de apoio coletivo às regras (ou autoridade). A propriedade, por outro lado, refere-se ao suporte de nível individual (JOHNSON, 2004, p. 3). Zelditch (2004) observa que:

A inter-relação dos processos de legitimação interna e externa de uma organização e a condicionalização do processo de avaliação e controle possibilitaram preencher algumas lacunas na descrição do processo pelo qual as sanções, avaliações e desempenhos organizacionais ocorrem e estão acoplados e as condições sob as quais isso ocorre. (ZELDITCH, 2004, p. 44)

Internamente, há variáveis intervenientes que medeiam o ambiente, a estabilidade da estrutura de autoridade e, ainda, se está é instável, o caminho que leva a uma situação estável. Externamente, se existe inconsistência, refletida numa avaliação inconsistente, as estruturas se tornam incompatíveis, logo, impróprias, o que induz pressões para alterá-las (ZELDITCH, 2004). No entanto, segundo Zelditch (2004), o outro lado da dependência institucional da organização em relação a suas condições ambientais é que seu caráter válido, autorizado e endossado também é fortalecido pela sua abertura ao meio ambiente, daí a resistência da estrutura à mudança.

Se, no entanto, ele muda, as circunstâncias de contorno dadas pelas externalidades e, ao mesmo tempo, pela compatibilidade e validade restringem a direção na qual ocorre a mudança – “condições e restrições que apenas o desacoplamento podem satisfazer adequadamente” (ZELDITCH, 2004, p. 45). O ambiente não dá origem à incompatibilidade (nem suporte externo para autoridades), mas, se houver outras fontes de incompatibilidades como, por exemplo, autoridade dividida, responsabilidades sem autoridades correspondentes ou recursos de que precisam (DORNBUSCH; SCOTT, 1975), haverá pressão para mudança rumo à compatibilidade.

Elas serão contrabalançadas por quaisquer outras fontes internas de validade - por exemplo, crenças culturais pré-determinadas, carregadas por participantes organizacionais - mesmo que não haja reforço por apoio externo. Mas, se houver mudança, supõe-se que “as autoridades manterão ou reforçarão o acoplamento de sanções, avaliações e desempenho” (ZELDITCH, 2004, p. 47).

Entretanto, segundo Blau (2008), o consenso de que se deve conformidade com as diretrizes de um governante fortalece seu poder de controle e legitima sua autoridade. Constitui-se, assim, a base da organização, possibilitando organizar o esforço coletivo para promover a realização de vários objetivos, alguns dos quais não poderiam ser alcançados por indivíduos em separado (BLAU, 2008).

Friedland (2017) explica que a autoridade “informal” mudou para a “formal”, de modo semelhante ao que levou a autonomia dos trabalhadores para o domínio burocrático, baseando-se tanto no movimento do engenho quanto no entendimento industrial do trabalho e na mudança de supervisores que compartilharam uma vida social com operários fora da mina para gerentes que não o fizeram.

Aquele autor argumenta ainda que as formas reais de burocracia - sejam as formas rituais ignoradas, as mutuamente aceitas pelos gerentes e trabalhadores, ou as convenções impostas por sanções - dependiam das interações sociais no próprio local de trabalho. Não havia nenhuma lógica burocrática invariante. Cada sistema tinha seu próprio caminho para produtividades comparáveis (FRIEDLAND, 2017).

Diferente do que Milgram (1974) sugere, obedecer a uma autoridade não é tão irracional e automático. Na verdade, como explica Perry *et al.* (2020), muitos estudos sobre obediência, que tomaram como base comportamentos do tipo “milgramianos”, deixaram de introduzir noções que envolvem emoções negligenciadas, como de empatia e altruísmo, e que podem ter influência no comportamento do sujeito.

No campo de estudo das emoções, Turner e Maryanski (2015) explicam que muitas inquietações analíticas e ideológicas dos críticos foram dissipadas e o pensamento evolutivo ganhou força e em várias ciências sociais. Nesse sentido, a obediência à autoridade é uma adaptação evolutiva porque o estado obediente dos sujeitos ao longo da história foi sempre mais propenso a sobreviver do que circunstâncias de desobediência (TURNER; MARYANSKI, 2015, p. 255). Nesse sentido, respeito, por exemplo, pode ser uma emoção experimentada quando há um sentimento de pressão interior operando (COLLINS, 2004).

Assim, obedecer a alguém pela autoridade é considerar suas opiniões não porque são sábias, mas porque há uma energia imanente na ideia que se forma desta pessoa (COLLINS, 2019a). Seguindo-se a essa discussão, a próxima seção aborda os aspectos relacionados às emoções e suas influências sobre a obediência.

#### **2.4. Emoções em Organizações e Obediência à Autoridade**

Provavelmente, a primeira língua da espécie humana não era verbal, mas possivelmente gestual, comunicada por meio do rosto e do corpo. De acordo com Turner e Maryanski (2015), é difícil imaginar que essa incrível capacidade de linguagem de um passado de milhões de anos simplesmente não foi tocada pelo que se entende da seleção natural. Neste trabalho, considerando situações controversas, com aparente falta de legitimidade, explorou-se as variantes de resposta emocional negativa (HEGTVEDT *et al.*, 2021; BOER, 2020; JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006), isto é, aquelas cuja predominância de sentimentos não engloba a emoção de “Satisfação-Felicidade”.

Para os fins deste estudo, comunga-se da ideia de que a evolução da humanidade até os dias de hoje foi capaz de produzir e reproduzir a linguagem inicial dos seres humanos, a chamada “linguagem das emoções” (TURNER; MARYANSKI, 2015). Mais que isso, ela criou um repertório de respostas emocionais, relacionado a cada situação vivenciada, sobretudo em circunstâncias controversas que envolvem mecanismos de defesa (TURNER, 1999), conjugando “rituais de interação” (COLLINS, 2004, 2019a; 2019b).

Na abordagem das emoções em Administração, a expressão emocional pode ser um aspecto da comunicação não-verbal relevantemente crítico para os agentes sociais. As respostas emocionais de um indivíduo podem fornecer informações intencionais e não intencionais, que vazam do seu estado emotivo (CASTILLO; NEFF, 2019). Nesse sentido, podem existir afetos negativos que se manifestam intrinsecamente no indivíduo (MENNE, 2017) e, também, emoções negativas extrínsecas, expressas em determinadas circunstâncias, dentre as quais se destacam a “Raiva”, a “Frustração” e o “Ressentimento” (JOHNSON *et al.*, 2016).

Segundo Collins (2019a), hierarquias de classe social, raça, gênero e as desigualdades em geral, parecem ser grandes estruturas imutáveis, mas elas existem apenas em cadeias de comportamento. As emoções entre os indivíduos são centrais em todas essas relações, pois fornecem a cola da solidariedade de grupo e estabelecem a dinâmica da mudança.

Dessa maneira, o foco nos processos de nível social das emoções pode fornecer uma imagem mais fluida da estratificação do que as matrizes de categorias estatísticas abstratas. Enfocar na forma como o processo emocional atua também é capaz de oferecer uma visão mais otimista sobre a mitigação da desigualdade (COLLINS, 2019b).

Para Turner (1999; 2006), o fator que deve ser preponderante nas circunstâncias descritas é constituído por um ciclo de excitação emocional (apresentado na Figura 1, mais adiante). Trata-se de um processo que começa com as expectativas, oriundas do conhecimento advindo de fontes diversas, que, por sua vez, podem ser agrupadas como parte da definição de uma situação generalizada sobre o que é possível que ocorra ou não:

o ‘*self*’, ou o ‘eu’ (importância dada a si próprio), representa um tipo especial de ‘elevada expectativa’, presente antes, durante e depois de uma interação, exercendo uma influência desproporcional sobre a emoção, despertada pelo grau de congruência entre (1) o esperado e (2) o experimentado. Quando há incongruência, a excitação segue influenciando a energia emocional exibida numa interação, mas sofre a influência do modo como os processos neurológicos do cérebro humano combinam as emoções e pela ativação de ‘mecanismos de defesa’. (TURNER, 1999, p. 133).

De acordo com Turner e Maryanski (2015), os indivíduos sempre acabam carregando uma biografia passada de experiências emocionais e uso habitual de mecanismos de defesa. Essa memória de emoções passadas exerce efeito cumulativo na produção de energia emocional ao longo de qualquer interação em particular (TURNER; MARYANSKI, 2015).

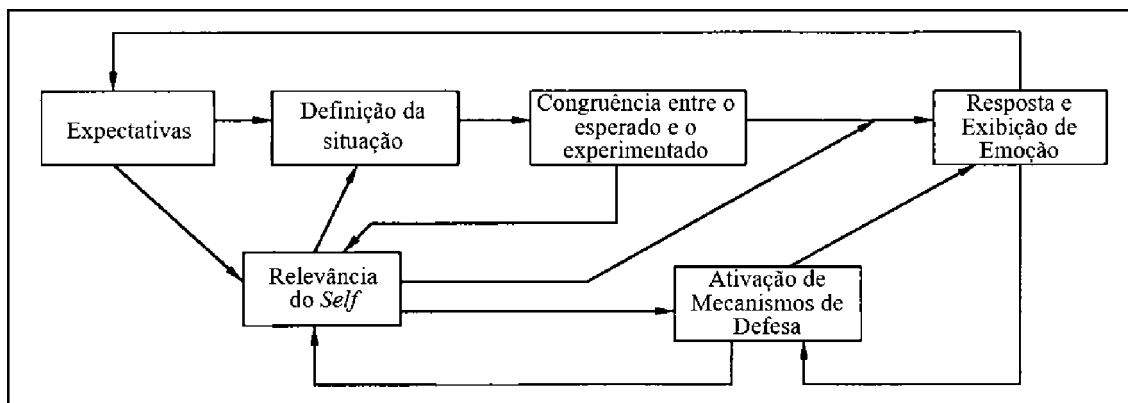
Levando-se essa circunstância em conta, o uso de mecanismos de defesa é diretamente influenciado pela relevância do *self* na interação, e este processo também é moldado pelas “biografias individuais em termos de frequência e quais tipos de mecanismo foram ativados durante um curso de vida, o que pode reconfigurar as expectativas futuras” (TURNER, 1999, p. 134).

Nesse contexto, no que se refere aos agentes sociais, cabe destacar uma distinção importante entre avaliação e conhecimento. Como afirma Lazarus (1991), o “conhecimento” é uma compreensão da maneira como o mundo funciona em geral e em encontros específicos, enquanto a “avaliação” representa o significado pessoal do que se conhece ou se acredita sobre tais situações.

Os encontros específicos são, de fato, o que possibilita o desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, que é avaliado, então, segundo “padrões generalizados (traços cognitivos e motivacionais) que transcendem a um encontro específico e podem ser considerados muito relevantes a um indivíduo” (LAZARUS, 1991, p. 140).

Na Figura 1, a seguir, está representado o esquema básico da teoria elaborada por Turner (2006; 1999), com base na qual aquele autor evidencia os elementos principais que dão origem às respostas emocionais, quais sejam as expectativas, a definição da situação e a congruência/incongruência entre o esperado e o experimentado, considerando-se, ainda, a relevância do *self* e a ativação de mecanismos de defesa:

**Figura 1 - Esquema Básico de Resposta Emocional segundo Turner**



Fonte: adaptado de Turner (1999, p. 134).

Segundo Kitayama, Mesquita e Karasawa (2006, p. 891), “as respostas de emoções implicam ‘interdependência’ ou ‘independência’ do *self*.”. Nesse sentido, os autores explicam que, no contexto organizacional, a motivação para um eventual abandono de uma organização, por parte de um de seus membros, é uma resposta relevante da emoção experimentada. Isso possivelmente acontece porque, quando existe uma interdependência dentro do ambiente organizacional, aparentemente os fatores motivacionais para tal diminuem, porém, existindo independência, podem aumentar, motivando a saída do indivíduo (KITAYAMA; MESQUITA; KARASAWA, 2006).

Com base nesses achados, é possível o estabelecimento de um paralelo em relação à “obediência à autoridade”. Situações de obediência, em tese, seriam reforçadas pela interdependência dos indivíduos dentro de uma organização ou mesmo no relacionamento direto com o agente em posição de autoridade. Ao contrário, circunstâncias de desobediência seriam reforçadas pelo sentimento de independência.

Neste presente trabalho, tentou-se capturar aspectos de “interdependência” ou “independência”, a partir do sentimento dos respondentes quanto à facilidade de realocação no mercado profissional e ausência de substitutos para as tarefas profissionais desempenhadas, além das características demográficas possivelmente influentes, tais como renda e escolaridade, entre outras.

Nas questões que envolvem especificamente obedecer, cabe destaque para os trabalhos de Arendt e Kroh (1964) e Milgram (1974), mesmo que eles não tenham considerado a influência das emoções. Embora desenvolvidos em épocas passadas e sob circunstâncias distintas, trazem importantes achados, que acabam convergindo para uma conclusão comum.

Conforme explicam Arendt e Kroh (1964), levando-se em conta a interdependência de determinados indivíduos num sistema de autoridade, os sujeitos a ordens, em geral, obedecem segundo o que acreditam ser o seu dever, agindo de acordo com a solicitação de seus superiores e movidos pelo desejo de ascender em seu grupo, conforme previsto numa lógica burocrática normal.

Nesse sentido, um sujeito poderia ser capaz de cumprir ordens sem questioná-las e da melhor maneira possível, praticamente sem pensar nas consequências ou nas maldades que elas possam gerar. Segundo Arendt e Kroh (1964), dessa maneira, o mal não é uma categoria ontológica, nem natureza ou metafísica, mas sim um fenômeno político e histórico, produzido por homens, manifestando-se somente onde encontra espaço institucional para isso - em razão

de uma escolha política. Logo, a banalização da violência é um vazio de pensamento, onde a banalidade do mal se instala (ARENDDT; KROH, 1964).

Como Arendt e Kroh (1964), segundo Milgram (1974), pessoas que simplesmente cumprem suas tarefas sem terem qualquer hostilidade particular podem se tornar agentes num terrível processo destrutivo. Mesmo quando os efeitos nocivos do seu trabalho ficam patentemente claros e lhes é solicitado cumprir ações incompatíveis com padrões fundamentais de moralidade, um número relativamente pequeno de indivíduos tem recursos internos para serem capazes de resistir às autoridades (MILGRAM, 1983, p. 6).

As emoções podem compor recursos necessários para uma eventual resistência ao poder das autoridades, por meio dos quais atores marginalizados, mas comprometidos com as instituições a que estão submetidos, podem se tornar agentes de mudança (CREED; DEJORDY; LOK, 2010). Entretanto, há pesquisadores que afirmam a necessidade de se atentar para um possível exagero ao explicar o mal socialmente sancionado apenas como consequência da obediência à autoridade (MILLIER; COLLINS; BRIEF, 1995).

Para Turner e Maryanski (2015), contemporaneamente, identificam-se quatro emoções primárias, que dão origem a todas as respostas emocionais possíveis em um ser humano, quais sejam: Afirmação-Raiva, Aversão-Medo, Desapontamento-Tristeza e Satisfação-Felicidade. Segundo aqueles autores, elas são ativadas em diferentes graus de intensidade (nulo, baixo, moderado ou alto), combinações (de duas até no máximo três emoções diferentes) e proporções, quando incongruências entre uma experiência vivenciada e as expectativas para o momento são diferentes do esperado.

Logo, as quatro emoções básicas dão origem às emoções de segunda ordem, que são normalmente uma combinação de duas primárias e, no máximo, três (Culpa e Vergonha). Na Figura 2, a seguir, está representada uma lista de respostas emocionais de primeira ordem (geradas a partir de emoções básicas puras em diferentes intensidades), adaptada de Turner e Maryanski (2015), com base na qual os autores evidenciam exemplos principais para resposta emocional:

**Figura 2 -Elenco exemplificativo de respostas emocionais de primeira ordem**

<b>Satisfação-Felicidade</b>					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
contente	alegre	alegríssimo			
otimista	feliz	felicíssimo			
sereno	reconhecido	êxtase			
grato	querido	jubilante			
	realizado	premiado			
<b>Aversão-medo</b>					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
preocupação	desconfiança	terror			
hesitante	trepidação	Horror			
relutância	ansiedade	Alta ansiedade			
<b>Asserção-raiva</b>					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
irritado	descontente	não gostar			
agitado	frustrado	repugnância			
irritado	beligerante	desgosto ódio			
vexado	contencioso	desprezar			
perturbado	hostilidade	desestiver			
importunado	ira	ódio			
irritou	antipatia	efervescente			
		ira			
<b>Decepção-Tristeza</b>					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
desencorajado	desanimado	tristeza			
abatido	desanimado	doentio			
desanimado	melancólico	desanimado			
	resignado	angustiado			
	sombrio				
	lamentável				
	aflito				

Fonte: adaptado de Turner e Maryanski (2015).

O interesse nesta tese está concentrado nas respostas emocionais ditas negativas, com potencial para efeitos nocivos às organizações e seus sistemas de ordens. Segundo Turner (2006; 1999), nos casos em que as experiências superam positivamente as expectativas, uma variante da emoção primária de Satisfação-Felicidade é estimulada, tornando-se predominante e gerando os chamados afetos positivos (MENNE, 2017).

No entanto, havendo certa incongruência existem duas hipóteses: (1) as expectativas para experiências positivas não ocorrem, podendo gerar Raiva, Frustração ou Ressentimento (JOHNSON *et al.*, 2016); ou uma experiência negativa que era aguardada deixa de acontecer, reduzindo os níveis de afetos negativos (MENNE, 2017). Como regra geral, tanto em relação a grupos como indivíduos, “quanto maior o número de expectativas numa situação, maior é a sua relevância, sendo mais elevado o potencial de excitação emocional e exibições afetivas” (TURNER, 1999, p. 137).

Contudo, Ilies *et al.* (2013) descobriram evidências de que emoções positivas e negativas podem ter efeitos parecidos. De um modo geral, quando há identificação com a organização ou com o papel exercido nela, o efeito das emoções pode diferir entre aquelas com valências similares, como raiva e culpa (negativas) e serem semelhantes para as de valências diferentes, como culpa e orgulho (CONROY; BECKER; MENGES, 2017).

Nesse processo, cabe salientar, numa perspectiva de lógica institucional, que o importante é perceber que mais mudanças no nível de micro processos decorrem de mais lógico



macro institucional, podendo ser construídas a partir de traduções, analogias, combinações e adaptações de seus conteúdos intrínsecos (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 6). Dessa forma, apesar das ações, intenções e racionalidade serem condicionadas pelas instituições, como as lógicas são marcadas por diferenciação cultural, fragmentação e contradição, podem existir mecanismos com a capacidade de permitir mudança a partir de respostas emocionais (THORNTON; OCASIO, 2008, p. 114).

Para Collins (2019a; 2019b; 2004), as teorias sociológicas, implicitamente, carregam as emoções, mas não se referem a elas de maneira explícita. Segundo aquele autor, isso ocorre porque as teorizações têm um macro primado, ou, pelo menos, lidam com a vida social num nível de considerável abstração e agregação. Para Collins (2004):

(...) somos informados de algo chamado 'legitimidade' e 'valores', flutuando em algum lugar num céu conceitual além das cabeças de pessoas reais em situações comuns. Se tentarmos uma micro tradução da sociologia - não uma micro redução, mas um fundamento de macro conceitos em interações reais nas macro dimensões do tempo e do espaço -, somos levados a ver a importância dos processos emocionais. Em outras palavras, a micro tradução de macro conceitos produz emoção. (COLLINS, 2004, p. 103).

Turner (2014) explica que, no nível micro, em geral, as pessoas acabam prestando muita atenção às desigualdades de recursos entre indivíduos, ajustando, então, sua conduta para apresentar o comportamento julgado adequado à sua condição individual ao mesmo tempo que expressam níveis apropriados de deferência às condições dos outros. Logo, quanto menos desigual for a condição entre indivíduos, maior a probabilidade de que as interações sejam mais relaxadas, enquanto em face de maiores desigualdades, a interação será provavelmente mais rígida, altamente ritualizada e de curto prazo (TURNER, 2014).

Segundo Turner (2014), quando houver altos graus de desigualdade e outros indivíduos estiverem também presentes, podendo observar o que ocorre numa determinada situação, as deferências serão possivelmente emitidas de maneira altamente explícita. Como exemplo, é possível mencionar uma situação em que as pessoas, por costume no local de trabalho, dão alta deferência a seus superiores (TURNER, 2014, p. 46).

Para Zietsma *et al.* (2019), organizações em situações de complexidade institucional podem ter membros que esperam a promulgação de diferentes lógicas em resposta a um evento perturbador. Tal processo tem potencial para registros emocionais variados, que podem

influenciar as formas em que os indivíduos reagem aos eventos e uns aos outros (ZIETSMA *et al.*, 2019; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018).

No que se refere à imposição de eventuais sanções, conforme explica Blau (2008), a desvantagem mais séria de uma punição entre os seres humanos, que também tem sido observada entre os animais, é que ela pode despertar reações emocionais indesejáveis.

Uma consequência diferente do que se pretende pode se materializar, por exemplo, em tendências agressivas, ansiedades e um superego fraco, que encoraja outras formas de mau comportamento (BLAU, 2008) ou podem gerar maneiras de regulação indireta de respostas emocionais em conflitos intratáveis (ROSENMAN; REESE; CAMERON, 2016).

Nesse sentido, é possível que em ambientes com valores, crenças, princípios ou normas de conduta altamente compartilhados exista uma alta regulação das respostas emocionais (SMITH, 2017). Dessa forma, exposições de expressão emotiva nas organizações podem ser moldadas, dependendo de identificações relacionadas ao trabalho e do contexto psicológico em que são experimentadas (CONROY; BECKER; MENGES, 2017)

Para Voronov (2014, p. 186), “uma determinada construção lógica não apenas se reflete em processos cognitivos e esquemas, mas também prescreve e proscree certas emoções”. Nesse contexto, reações emocionais fortes, positivas ou negativas, são, muitas vezes, inadequadas em lógicas profissionais (TOUBIANA; ZIETSMA, 2017). Expressões de amor, raiva e ódio, por exemplo, são consideradas subjetivas e tendenciosas, podendo não corresponder à “língua emocional” considerada apropriada (ZIETSMA *et al.*, 2019; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018).

A emoção é um componente da vida social na teoria social clássica e pós-estrutural. “Suas propriedades psíquicas sozinhas lhe dão poder” (DURKHEIM, 1995, p. 210). Mas muitas emoções, quase básicas - ganância, lealdade, patriotismo, aquisição, possessividade, bravura, reverência, piedade, objetividade, amor romântico, são parte de formações institucionais envolvendo elementos materiais, cognitivos, práticos, avaliativos e afetivos complexos. Elas podem mediar a elaboração e reprodução de lógicas institucionais, mas são institucionalmente constituídas e constitutivas (FRIEDLAND, 2017).

Owumalam, Rubin e Spears (2018) explicam que indivíduos em geral têm necessidade de apoiar a sociedade e seus sistemas para manter o *status quo*, mesmo quando fazer isso tem algum custo para seus próprios interesses pessoais e/ou do grupo ao qual pertencem. Os autores

explicam que isto é decorrente da necessidade de reduzir incertezas que, de outra forma, resultariam de interrupções no que é conhecido e familiar.

Tais incertezas enfraquecem o sentimento de que as pessoas podem controlar suas próprias vidas. Portanto, elas tentam evitar a incerteza racionalizando e apoiando o *status quo*. No entanto, entre membros de grupos de baixo status, esse apoio pode ser devido a uma reflexão passiva da realidade, uma forma de viés dentro do grupo ao qual pertencem (em nível superordenado) ou mesmo a uma esperança de que o progresso social seja possível dentro dos limites do sistema (OWUAMALAM; RUBIN; SPEARS, 2018).

Para Friedland (2017), substâncias institucionais decorrem do ser afetado, tanto pelo desejo de possuí-las como pela rede de afetos que fornecem. Substancializam-se nas pessoas, em seus próprios corpos, no que os movem, os fazem ir adiante, tencionando-os, fazendo-os ansiar e lamentar. “A especificidade emocional e generalidade das lógicas institucionais devem continuar a ser exploradas” (FRIEDLAND, 2017, p. 23).

No que se refere ao campo dos estudos organizacionais, cada uma das organizações existentes em um sistema social pode ser considerada como sistemas únicos, podendo ser constituído de outros subsistemas próprios, com possíveis distinções entre si (BLAU; SCOTT, 1970).

No entanto, a exploração de perspectivas abertas, como as identificadas em muitas pesquisas sobre as emoções, não invalida as descobertas anteriores (SCOTT; DAVIS, 2008), incluindo as decorrentes de trabalhos no campo de análise da obediência à autoridade, como o de Milgram (1974), embora não levassem em conta aspectos emocionais, sobretudo nos casos em que ocorreram situações de desobediência dos sujeitos envolvidos nas experiências.

Assim, embora a emoção seja um componente da vida cotidiana na teoria social clássica e pós-estrutural (FRIEDLAND, 2017), elas também têm potencial para mediar a elaboração e reprodução de lógicas institucionais já existentes e válidas, como as inerentes à “obediência à autoridade”, e, além disso, podem ser completamente modificadas, reformuladas e redirecionadas.

Nesse sentido, de acordo com Perry *et al.* (2020), obedecer não é tão irracional e automático como sugere Milgram (1974), o que, de modo algum, descarta a explicação de seguidores engajados nesses estudos. A questão é que são necessárias pesquisas que considerem elementos, como empatia e altruísmo, com potencial para influenciar indivíduos, sobretudo em situações controversas (PERRY *et al.*, 2020).

Ainda que a estratificação emocional seja algo subjacente à maioria das formas de desigualdade nas sociedades (COLLINS, 2019a, p. 50), até mesmo respostas a determinadas emoções podem ser alteradas substancialmente (CASTILLO; NEFF, 2019, p. 708).

Como a emoção é volátil, muitas pesquisas ainda serão necessárias para mostrar sua dinâmica por meio do tempo e esses são os padrões por meio dos quais aspectos emocionais podem ter capacidade para produzir mudança social (COLLINS, 2019a).

A seção seguinte aborda uma síntese da construção teórica deste trabalho.

## **2.5. Formulação das Hipóteses de Pesquisa**

Este tópico visa à apresentação da proposição teórica nesta tese, a partir da qual são formuladas as hipóteses de pesquisa. Cada hipótese foi formulada tendo em vista estudos recentes que analisam as respostas emocionais negativas, tais como Johnson *et al.* (2016) e Clay-Warner (2006), sem deixar de lado clássicos de obediência à autoridade (MILGRAM, 1983; 1974; ARENDT; KROH, 1964) e legitimidade (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Clay-Warner (2006) explicou como a justiça procedimental poderia afetar as reações emocionais à injustiça, mas não examinou as maneiras pelas quais os fatores contextuais poderiam alterar o impacto de procedimentos justos, ou injustos, sobre a resposta emocional. Neste trabalho, no relacionamento estabelecido entre superior e subordinado, analisou-se a obediência à autoridade, por meio de uma ordem em circunstâncias aparentemente controversas.

Por ser um trabalho apenas teórico, Clay-Warner (2006) também deixou de examinar emoções discretas, como frustração e raiva por exemplo, em cujos efeitos da legitimidade e das impressões de justiça podem variar dependendo de tais respostas emocionais. A presente pesquisa veio fazer frente a essa lacuna, ao considerar a análise para um conjunto de afetos negativos adaptado da escala *PANAS*, conforme Mackinnon *et al.* (1999).

Cada afeto negativo abordado constitui uma emoção discreta, que, segundo Turner e Maryanski (2015), pode ser classificada dentro do conjunto de emoções de segunda ordem, ou seja, uma combinação de reações emotivas primárias, nas quais a “satisfação-felicidade” não é predominante, tratando-se, portanto, de uma resposta emocional negativa (MENNE, 2017).

Johnson *et al.* (2016) demonstraram que, embora a injustiça percebida desperte emoções negativas autorrelatadas e esperadas, a legitimidade (na forma de autorização, como o suporte

de uma autoridade superior, ou de endosso, como o apoio de colegas de trabalho) reduz tais sentimentos. No entanto, tal pesquisa não abordou especificamente os aspectos de legitimação inerentes à obediência à autoridade que caracterizam a propriedade de uma ordem em particular.

No relacionamento criado pela ordem, o agente que obedece acessa o seu próprio “conhecimento” do que lhe é esperado a partir daquele encontro específico, sendo capaz de realizar sua “avaliação”, ou seja, podendo estabelecer um significado pessoal do que é conhecido ou acreditado sobre tal encontro, segundo “padrões generalizados (traços cognitivos e motivacionais) que transcendem a um encontro específico e podem ser considerados muito relevantes a um indivíduo” (LAZARUS, 1991, p. 140).

Nesse sentido, o “conhecimento” advém do que é considerado válido pelo agente, sendo sua “avaliação” proveniente de sua análise quanto ao que considera apropriado, conforme Walker, Thomas e Zelditch (1986) e Dornbusch e Scott (1975) conceituaram. Dessa forma, a *priori* de experiências dentro de sistemas de autoridade, os indivíduos têm impressões quanto à legitimidade, que tem origem na propriedade ou na validade atribuída a essas estruturas (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Ainda que as circunstâncias possam se apresentar como controversas, ou seja, aparentemente ilegítimas e indesejáveis, uma vez aceitas crenças referenciais sobre a natureza existencial da realidade social, sob condições apropriadas para o indivíduo, apenas essa característica pode ser suficiente para ativar um processo que leve à legitimidade (RIDGEWAY; BERGER, 1986).

Tais reflexões, associadas ao referencial teórico já abordado neste tópico, trazidas para o ambiente profissional (HEGTVEDT *et al.*, 2021; KANAT; MAYMON; YAAKOBI; MAARAVI, 2021; BOER, 2020), induzem à inferência de que reações emocionais negativas podem ser minimizadas pela legitimidade de sistemas de autoridade a *priori* e, ainda, por considerações de propriedade e validade adequadas a situações em particular, gerando potencial para obediência nessas estruturas.

Logo, depreende-se a seguinte proposição teórica:

***A atitude de subordinados em sistemas legítimos de autoridade e à propriedade e validade de ordens de superiores hierárquicos afetam positivamente a obediência, aumentando a resignação mesmo diante de uma ordem aparentemente ilegítima numa organização.***

Da construção teórica apresentada para este trabalho, é possível estabelecer a questão central solucionada com a pesquisa:

***Em que medida a atitude de subordinados em sistemas legítimos de autoridade e à propriedade e validade de ordens de superiores hierárquicos afetam positivamente a obediência, aumentando a resignação mesmo diante de uma ordem aparentemente ilegítima numa organização?***

A questão central da pesquisa pode ser decomposta em hipóteses (expressas a seguir), que, em momento posterior, foram investigadas empiricamente, por meio de um conjunto operacionalizável de assertivas, originadas a partir da definição constitutiva e operacional de cada variável estabelecida para o presente estudo.

Nesse sentido, no primeiro bloco de argumentos, destaca-se que Milgram (1983; 1974) identificou que a simples sensação de aparente legitimidade por parte de indivíduos tem potencial para afetar o comportamento e as decisões pessoais em situações de conflito, o que, como resultado, pode gerar obediência.

Levando-se em conta a interdependência de determinados indivíduos num sistema de autoridade, os sujeitos a ordens, em geral, obedecem segundo o que acreditam ser o seu dever, agindo de acordo com a solicitação de seus superiores e movidos pelo desejo de ascender em seu grupo, conforme previsto numa lógica burocrática normal (ARENDETT; KROH, 1964), o que resulta que o processo tem origem em fundamentos que existem *a priori* de situações em particular.

Finalmente, considerando que a impressão de legitimidade da autoridade se reflete no comportamento em ambiente profissional, gerando ações em conformidade com superiores hierárquicos (HEGTVEDT *et al.*, 2021), independentemente de uma contrapartida em benefícios pessoais (KANAT-MAYMON; YAAKOBI; MAARAVI, 2021) ou da forma de tratamento empregada (BOER, 2020), é possível inferir que a legitimação de sistemas *a priori*, mesmo em circunstâncias controversas, é capaz de induzir um subordinado a obedecer a autoridades dentro de uma organização, razões pelas quais se enuncia a seguinte hipótese de pesquisa:

***H1a – Quanto maior a legitimidade do sistema de autoridade, maior a probabilidade de o indivíduo obedecer a ordem.***

Complementando achados de Clay-Warner (2006), que, sem uma contextualização do fenômeno, atribuiu à legitimidade o potencial para minimizar reações emotivas negativas,

infe-re-se que a Legitimidade do Sistema de Autoridade, estabelecido no relacionamento “superior-subordinado” pela ordem no ambiente profissional, pode diminuir a resposta emocional negativa, pelas razões expostas a seguir.

No nível de micro interação, alguns indivíduos dão ordens e outros as tomam, sendo este um ritual interacional, pois envolve concentrar a atenção na mesma atividade e tomar consciência do envolvimento do outro, além de ter um foco emotivo compartilhado, que se constrói à medida que outros rituais semelhantes prosseguem com êxito (COLLINS, 2004), do que resulta que, *a priori*, há uma memória afetiva para resposta emocional em face de situações em ambiente profissional.

Tal memória afetiva corresponde a mecanismos de defesa em face de circunstâncias controversas (TURNER, 1999), que têm em conta as características do *self* referentes ao indivíduo em questão influenciando no tipo de expectativa considerado por ele como legítimo para o desfecho das situações vivenciadas (KITAYAMA; MESQUITA; KARASAWA, 2006; JOHNSON; BURGESS; MOSSO, 2001).

Considerando que o modelo de sistemas de autoridade proposto por Dornbusch e Scott (1975) é centrado no indivíduo, e é concebível que cada um dos vários ocupantes de uma determinada posição organizacional possa descrever um sistema único, a legitimidade inerente a ele estaria correlacionada ao conjunto de respostas emocionais gravado na memória afetiva, incluindo altas ou baixas intensidades de emoções negativas em face das circunstâncias vivenciadas.

Nesse processo, como a sensação de que os procedimentos são justos nas organizações sociais influencia as reações emocionais diante de eventuais resultados injustos (CLAY-WARNER, 2006), podendo, de fato, minimizar uma resposta emocional negativa (JOHNSON *et al.*, 2016), há uma certa similaridade desses tipos de justiça analisados por Johnson *et al.* (2016) e Clay-Warner (2006) e a legitimidade da obediência à autoridade em circunstâncias controversas, pelo que, como resultado, depreende-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H1b – Quanto mais legítimo é o sistema de autoridade, menos negativa será a resposta emocional.***

Neste bloco de argumentos, salienta-se o que a propriedade caracteriza tudo o que tem como objeto de legitimação justamente a pessoa, que pode considerar as coisas apropriadas ou inapropriadas, sendo consideradas legítimas ou não (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Nesse sentido, a imersão num sistema de autoridade, como descrito por Milgram (1974), pode modificar uma pessoa a ponto de aceitar os valores de uma organização social (DARLEY, 1992), tornando-a capaz de cumprir ordens de autoridades sem questioná-las (ARENDR; KROH, 1964), por considerá-las apropriadas e, portanto, legítimas (DORNBUSCH; SCOTT, 1975), gerando uma disposição intrínseca ao indivíduo em questão que o obriga a obedecer (JOHNSON *et al*, 2016).

Logo, como a “propriedade” caracteriza o modo como as pessoas podem considerar alguma coisa como justa ou adequada à ocasião, ou seja, apropriada para o momento (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975), considera-se que o sentimento do que seria um exercício “justo” de autoridade tem potencial para influir nessa componente de legitimidade de uma ordem expressa para um indivíduo numa organização, incentivando a obediência voluntária, ou seja, uma “obrigação de obedecer” (JOHNSON *et al*, 2016). Como resultado, depreende-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H2a – Quanto maior a propriedade da ordem, maior a probabilidade de o indivíduo obedecer a ordem.***

Decorrente das hipóteses anteriores, destaca-se que a aceitação implica legitimação, pela conformidade com valores sociais internalizados (BLAU, 2008), o que pode induzir à resignação, uma emoção experimentada quando existe um sentimento de pressão interior operando (COLLINS, 2004).

De acordo com Dornbusch e Scott (1975), a propriedade implica aprovação pessoal do indivíduo a algo, o que o torna potencialmente resignado com os resultados decorrentes disso. Ainda que lógicas possam se tornar contraditórias e incompatíveis no ambiente profissional, ou seja, controversas, sendo tais incompatibilidades, em potencial, agravadas pelas diferenças nos registros emocionais ocasionados (TOUBIANA *et al.*, 2019; TOUBIANA; ZIETSMA, 2018; 2017), uma ordem apropriada implica submissão a uma autoridade (ordenadora), pela aceitação de que são legítimas (BLAU, 2008).

Consequentemente, nessas circunstâncias, poderá ser elevada a utilização dos mecanismos de defesa estabelecidos por biografias passadas daquele tipo de situação, inclusive para dar suporte à resistência ante à dores ou sofrimentos percebidos nesse sistema de ordens estabelecido pela obediência à autoridade (COLLINS, 2004; 2019a; ZIETSMA *et al.*, 2019; ZELDITCH, 2014; 2004; 2001).



Dessa forma, a propriedade da ordem, decorrente da crença de que podem ser intrinsecamente justas e adequadas em situações particulares, acaba podendo gerar nas pessoas um sentimento de resignação em face das circunstâncias e uma necessidade de se submeter aos desejos da autoridade que assim for considerada (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975). Como resultado, enuncia-se a seguinte hipótese:

***H2b – Quanto maior a propriedade da ordem, menos negativa é a resposta emocional.***

Para este bloco de argumentos, defende-se que o compreendido como “definição da situação” no ciclo de excitação emocional apresentado por Turner (1999), implica um consenso (validade), pelo menos da maior parte do grupo observado, em relação ao que deve ocorrer na ocasião em questão, com um correspondente reflexo em respostas emocionais negativas, em vista do desenho aparentemente “injusto” representado nas vinhetas para a coleta de dados (JOHNSON *et al*, 2016; ZELDITCH, 2014; 2004; 2001), pelas razões a seguir.

Nesse cenário, a forma como a situação (ordem expressa) é convencionalmente definida, pelas normas ou padrões de conduta, crenças ou princípios, que podem fazer parte da própria identidade organizacional (OWUAMALAM; RUBIN; SPEARS, 2018; CONROY; BECKER; MENGES, 2017), caracteriza o que se entende como validade, que tem como componentes os conceitos de endosso e autorização, mencionados de múltiplas formas neste referencial em tópicos anteriores (JOHNSON *et al*, 2016; ZELDITCH, 2014; 2004; 2001).

Para Johnson *et al.* (2016), ao endossar uma autoridade, o coletivo ao qual pertencem as pessoas acaba gerando nelas uma necessidade de se submeter aos desejos dela, o que ocorreria independentemente das circunstâncias vivenciadas. Como resultado, enuncia-se a seguinte hipótese:

***H3a – Em situações de validade por meio do endosso, maior a probabilidade de obediência.***

Para Johnson *et al.* (2016), a incerteza criada por um alto nível de endosso também pode criar incertezas nos sentimentos e, assim, diminuir a intensidade das emoções resultantes da percepção de um ato injusto, como seria o caso de uma ordem em circunstâncias controversas.

De acordo com Clay-Warner (2006), como o endosso representa uma das fontes coletivas de legitimidade, ele afeta as reações emocionais à injustiça. Para aquela autora, há uma forte tendência para que subordinados se sintam menos ressentidos e irritados quando

superiores são endossados do que quando não são legitimados, porque o uso do poder por autoridades legitimadas é visto como apropriado, mesmo quando o resultado, em si, não o é.

Logo, ao endossar algo, a coletividade a qual pertencem as pessoas acaba gerando nelas um sentimento de resignação em face das circunstâncias (ZIETSMA *et al.*, 2019). Como resultado, enuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H3b – Quanto maior a validade da norma em termos de endosso, menos negativa é a resposta emocional.***

As hipóteses do efeito da validade da ordem por meio da autorização seguem argumentos similares aos de endosso. Em tese, ao autorizar alguma coisa, uma autoridade, que seja reconhecida dessa maneira pelas pessoas, acaba gerando nelas uma necessidade de se submeter aos desejos de outros indivíduos (“autoridades autorizadas”), que estão em posição de superior hierárquico (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Tyler e Blader (2005) demonstraram que as pessoas têm maior probabilidade de cumprir as leis quando sentem que as autoridades legais são legítimas e devem ser obedecidas. Seguindo aqueles autores, Johnson *et al.* (2016) explicam que, como processo coletivo de legitimidade, a autorização também captura as crenças de indivíduos de que são obrigados a obedecer às normas ou solicitações de uma autoridade, mesmo na ausência de aprovação pessoal deles. Como resultado, enuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H4a – Em situações de validade por meio da autorização, maior a probabilidade de obediência.***

De acordo com Clay-Warner (2006), não ficou evidente que existem realmente efeitos principais para a autorização sobre a resposta emocional, o que sugeriu para aquela autora que o endosso teria relativamente um efeito mais forte sobre as respostas emocionais.

Entretanto, para Johnson *et al.* (2016), a incerteza criada por um alto nível nessa componente de validade também pode criar incertezas nos sentimentos e, assim, diminuir a intensidade da emoção resultante da percepção de um ato injusto, como seria o caso de uma ordem em circunstâncias controversas.

Logo, ao autorizar alguma coisa, uma autoridade, que seja reconhecida dessa maneira pelas pessoas, acaba gerando nelas um sentimento de resignação em face das circunstâncias (ZIETSMA *et al.*, 2019), pelo que, como resultado, enuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H4b – Quanto maior a validade da norma em termos de autorização, menos negativa é a resposta emocional.***

Por fim, os últimos argumentos e últimas hipóteses de pesquisa se referem a um possível efeito mediador da Propriedade da Ordem sobre a Validade em eventos de obediência à autoridade com resposta emocional negativa. Nesse contexto, seguindo Clay-Warner (2006), Johnson *et al.* (2016) testaram essa mediação.

Entretanto, essa é uma ideia presente nos clássicos da teoria, qual seja: a validade de uma ordem não afeta somente de forma direta a probabilidade de obedecer e uma redução da resposta emocional negativa, mas também pode ser capaz de afetar indiretamente, por meio da propriedade, uma vez que ela é incorporada como elemento intrínseco ao julgamento do indivíduo sobre a ordem (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Como evidenciado pelos argumentos para as hipóteses H4a e H4b, em tese, a Validade da Ordem, seja por meio do endosso ou pela autorização, tem potencial para reduzir a Resposta Emocional Negativa. Entretanto, ainda que as expectativas individuais possam não ter congruência com o que se considera definido para a situação (TURNER, 2006; 1999), uma solicitação considerada válida pode estar coadunada com a propriedade dessa mesma ordem, quando de acordo com os valores próprios ao indivíduo em questão (ZIETSMA *et al.*, 2019; OWUAMALAM; RUBIN; SPEARS, 2018), o que, por sua vez, poderia diminuir reações emocionais negativas em face da obediência (JOHNSON *et al.*, 2016).

Como resultado, faz sentido falar na mediação desses elementos, representada por haver um potencial efeito indireto da Validade da Ordem sobre a Resposta Emocional Negativa, por meio da Propriedade da Ordem, cuja existência para o indivíduo é intrínseca a suas convicções particulares. Isso porque, em tese, aspectos legitimadores extrínsecos ao indivíduo, correspondentes aos processos de validação (endosso ou autorização), estariam sujeitos às impressões de propriedade dessa mesma pessoa, ao considerar a legitimação por esse meio (propriedade) e, conseqüentemente, reagir emotivamente de modo negativo diante de uma situação injusta (JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006; WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986). Como resultado, enuncia-se a seguinte hipótese de pesquisa:

***H5a: A propriedade da ordem medeia o efeito do endosso na resposta emocional negativa.***

***H5b: A propriedade da ordem medeia o efeito da autorização na resposta emocional negativa.***

Salienta-se que não se vislumbrou explorar eventuais efeitos de moderação da obediência, uma vez que se trata de um comportamento e, conseqüentemente, ela é externalizada. Dessa forma, a expressão de obedecer à autoridade depende menos daquilo que é intrínseco ao indivíduo subordinado no sistema. Além disso, na revisão de literatura nesta tese, não houve identificação de um método robusto para mediações em regressão logística (metodologia empregada para os testes de hipóteses referentes à Obediência à Autoridade, abordados no tópico a seguir apresentado).

O capítulo a seguir apresenta a metodologia para a realização da pesquisa, incluindo seus aspectos procedimentais, em termos de operacionalidade, análise e método.

### 3. METODOLOGIA

Levando-se em consideração o exposto no referencial teórico desta tese, este capítulo apresenta os aspectos procedimentais, em termos de operacionalidade, análise e metodologia, que fundamentam o trabalho. Assim, inicialmente, são descritas as características adjacentes ao *locus* da pesquisa em tela, o “ambiente de trabalho brasileiro”, abordado em uma fase exploratória planejada para a coleta de dados, destacando-se o uso de experimento com vinheta (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015).

Nesse sentido, após minucioso planejamento deste trabalho quantitativo, foi realizada a coleta de dados, na qual primeiro se identificou o problema de pesquisa, refletido em situações reais em que o sujeito se sentia obrigado a ter que obedecer a uma ordem controversa no ambiente profissional. Assim, foi possível especificar, por meio da elaboração de vinhetas e perguntas de suporte à tese (BOER, 2020; MENNE, 2017; JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006), aspectos inerentes ao reconhecimento de respostas emocionais negativas, além de atributos de legitimidade e obediência em sistemas de autoridade. Para tal, considerou-se a díade “superior-subordinado” na relação estabelecida pelo cumprimento de ordens.

No início da pesquisa, consultou-se pessoas em três níveis de hierarquia: Estratégico, Supervisão e Operacional (SILVA *et al.*, 2017), por meio das quais foi possível levantar eventos reais de ordens controversas, ajustados para vinhetas (ATZMÜLLER; STEINER, 2010), de modo a captar respectivas reações emocionais negativas (JOHNSON *et al.*, 2016).

Na sequência, estabelecido o desenho da pesquisa, foram definidas, constitutiva e operacionalmente, as categorias analíticas que nortearam a etapa final da fase de coleta de dados. Dessa forma, criou-se um conjunto de variáveis para a análise de cada circunstância avaliada, de modo a capturar o fenômeno observado com base nos conceitos evidenciados no referencial desta tese.

Destacam-se, a partir de então, o desenho da pesquisa: experimento com vinhetas, seguido das características da fase de coleta de dados. Em seguida, são apresentadas as variáveis, o método usado nas análises e, por fim, são apontadas as limitações circunscritas à metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo.

#### 3.1. Desenho da Pesquisa: Experimento com Vinhetas

Inicialmente, foi identificado como mais adequado o uso de método com vinhetas (HOELZ; BATAGLIA, 2015), sobretudo por conferir validade interna e externa

(ATZMÜLLER; STEINER, 2010) sem incorrer em limitações proibitivas como observadas nos experimentos de Milgram, criticado pelas circunstâncias muito realísticas, com potencial de efeitos colaterais nos participantes (COLLINS; BRIEF, 1995).

A partir de então, considerou-se a formulação de cenários simulados (vinheta) com casos de ordens expressas em que houvesse um potencial de reações emocionais negativas (COLLINS, 2004; 2019a) e, portanto, nocivas ao indivíduo e às próprias organizações (ZIETSMA *et al.*, 2019; ZIETSMA; TOUBIANA, 2018), de modo institucionalizado, ou seja, numa “tipificação de ações habitualizadas por tipos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 1966, p. 54).

Uma vez estabelecida a simulação da ordem, coube ao respondente, ao se colocar no papel de subordinado, preencher as eventuais lacunas de significação do cenário para construir mentalmente uma situação fictícia, mas que fosse evada de aspectos realísticos de identificação regular em seu cotidiano profissional (HUNZAKER, 2014).

Assim, o “ambiente de trabalho brasileiro” foi estabelecido como *locus* de pesquisa, pela sua complexidade atual (TOUBIANA; ZIETSMA, 2017; GREENWOOD; DIAZ; LI; LORENTE, 2010) e oportunidades de comparações entre estruturas institucionais equivalentemente complexas (SMITH, 2017; TARAS; KIRKMAN; STEEL, 2010).

Inicialmente, foram contatadas 57 pessoas, das quais 22 concederam entrevistas de aproximadamente uma hora e meia (1h30), para obtenção de dados referentes a situações de “ordens controversas” vivenciadas e respectivas respostas emocionais.

O que se entende nesta tese por “ordem controversa” representa uma categoria de ordens que, embora possam ocorrer com certa frequência num ambiente profissional, não são desejáveis, tendendo a uma deficiência em algum aspecto de legitimação e, conseqüentemente, ao desejo de desobediência dos subordinados.

Nessa etapa, não foi estruturado nenhum instrumento de coleta de dados específico e os respondentes apenas precisavam descrever em detalhes algumas situações em que tiveram que obedecer a uma ordem que não consideravam justa ou adequada à ocasião. O único questionamento se caracterizou por captar circunstâncias em que se sentia um desejo de desobedecer, classificando-as segundo os conceitos evidenciados no capítulo 2 desta tese.

Foram, então, construídos dois pares de vinhetas, variando, respectivamente, em aspectos de endosso (A1/A2) e autorização (B1/B2), constituindo, assim, dois experimentos distintos em características de Validade da Ordem. A situação foi criada para explorar esse

aspecto, de modo que os cenários foram construídos para simular uma diferença quanto à validação das circunstâncias.

Embora o design pareado, em geral, supere o desempenho de designs de perfis únicos, como o adotado nesta pesquisa, porque induzem mais engajamento dos respondentes, optou-se pela simplificação, empregando-se somente uma vinheta por participante, pois pesquisas com vinhetas emparelhadas (design pareado) tomam, em média, 60% mais tempo para respostas (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015).

O Quadro 1, a seguir, mostra os cenários empregados para os experimentos:

Quadro 1 - Cenários dos Experimentos A e B

TRATAMENTO	AMOSTRAS	ORDEM	CENÁRIO
<b>Experimento A</b> Tratamento com respondentes A1 e A2 (Grupo Endosso)	<b>Cenário A1</b> Controle	Ordem indesejável	Suponha que você trabalhe como assistente administrativo de uma grande rede de supermercados. Você já tem 3 anos de experiência no cargo, é respeitado pelos colegas e a chefia conhece a sua capacidade de trabalho. Porém, numa segunda-feira pela manhã, sem ser avisado previamente, o seu chefe comunica que você será transferido para uma nova loja que foi aberta recentemente. Você sabe que precisará se adaptar aos colegas novos, terá que reorganizar todo o trabalho, sem contar que a nova loja é distante da sua residência.
	<b>Cenário A2</b> Tratamento do Endosso	Ordem indesejável, mas com características de validação por endosso	<b>Adiciona-se ao Cenário A1 aspectos de “endosso”:</b> O seu chefe é uma pessoa muito admirada e respeitada pelos seus colegas, então se ele escolheu você para essa tarefa, era porque ele tomou a decisão de forma justa considerando o melhor para a equipe.
<b>Experimento B</b> Tratamento com respondentes B1 e B2 (Grupo Autorização)	<b>Cenário B1</b> Controle	Ordem indesejável	Suponha que você trabalhe como assistente administrativo de uma grande rede de supermercados. Você já tem 3 anos de experiência no cargo, é respeitado pelos colegas e a chefia conhece a sua capacidade de trabalho. Chegando próximo ao encerramento do expediente semanal, às 18:00 de uma sexta-feira, seu chefe solicita um orçamento detalhado de compras do próximo mês, que deverá ser entregue até 08:00 da manhã de segunda-feira. Você sabe que é um documento extenso, que demanda horas de trabalho e que nem sempre é efetivamente utilizado.
	<b>Cenário B2</b> Tratamento da Autorização	Ordem indesejável, mas com características de validação por autorização	<b>Adiciona-se ao Cenário B1 aspectos de “autorização”:</b> Seu chefe sabe que é uma solicitação de última hora, no entanto a diretoria da empresa cobrou urgência na entrega do relatório, não havendo espaço para ele pedir mais tempo.

Fonte: elaboração própria.

Cada vinheta apresentou uma situação em que um subordinado recebia uma ordem aparentemente controversa de um superior. Os respondentes deviam se considerar na posição dos subordinados e responder a perguntas em blocos, que se relacionavam a informações vinculadas, respectivamente, a um único evento apresentado e, em seguida, assertivas relacionadas ao próprio respondente em questão. Destaca-se que todos os respondentes



preencheram questões idênticas sobre as variáveis dependentes, bem como as verificações de manipulação, conforme Boer (2020).

No Experimento A, o tratamento do grupo Endosso usou o par de vinhetas A1/A2, cuja variação ocorreu para tornar a situação em A2 mais suscetível à impressão de “endosso” à ordem em relação às circunstâncias de A1, aparentando que o chefe agiu pensando mais na equipe.

No Experimento B, para o grupo Autorização, que usou o par de vinhetas B1/B2, a mudança tendia para impressões “autorização” em B2, mais que em B1, permitindo crer que a solicitação era decorrente da direção da empresa, isto é, de uma autoridade superior.

Destaca-se que cada respondente foi submetido a apenas um único cenário (A1, A2, B1 ou B2), embora as questões foram exatamente as mesmas para todos, o que gerou quatro amostras distintas, em que, exceto no que se refere ao tratamento do Endosso ou da Autorização, foram testadas todas as hipóteses.

As hipóteses para Endosso e Autorização foram testadas em dois conjuntos distintos de amostras, sendo A1 e A2 para o Endosso, B1 e B2 para a Autorização. Nesses grupos, os resultados dos grupos de tratamento (A2 e B2) foram comparados com seu respectivo grupo controle (A1 e B1), ou seja, o teste na amostra A2 foi comparado ao de A1, enquanto o de B2 teve comparação com B1.

Logo, foram planejados quatro conjuntos de respondentes para a realização de dois experimentos com vinheta, com o objetivo de identificar basicamente obediência à autoridade e respostas emocionais negativas, sob aspectos legitimadores, características de “Propriedade” e “Validade”, relacionadas a situações de ordens, estabelecidas em circunstâncias controversas (indesejáveis), em ambiente de trabalho.

Como critério de checagem da validade de face, realizou-se um “pré-teste”, em NOV2021. A partir daí, foram incluídas questões no questionário para checar compreensão e atenção, além de, como Boer (2020), realizar o destaque de itens para aumentar o foco do respondente. Garantiu-se, também, o anonimato e foi mitigada a preocupação com o viés de resposta com a inclusão de uma declaração introdutória (BOER, 2020).

Por meio do pré-teste, foram, então, definidas e aprimoradas, constitutiva e operacionalmente, as categorias analíticas e o desenho da pesquisa. Considerou-se no questionário a diversidade inerente ao ambiente de trabalho da atualidade no Brasil, pela elaboração de um processo de customização e semiestruturarão, para melhor adequação às

circunstâncias investigadas na presente tese, constituindo-se, assim, suas quatro versões: A1 final, A2 final, B1 final e B2 final, inseridas na plataforma *GoogleForms*, com *links* para acesso ao preenchimento compartilhados, em DEZ2021.

Dessa forma, a estrutura de pesquisa experimental empregada constitui um desenho entre sujeitos (AGUINIS; BRADLEY, 2014), em um design de perfil único, ou seja, vinhetas “não emparelhadas” e analisadas por conjuntos distintos de respondentes (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015), selecionados de modo aleatório por meio do *Facebook Ads* (KOSINSKI *et al.*, 2015), conforme explicado em detalhes no tópico 3.3 – Dados e Amostra.

A seção a seguir apresenta os detalhes da checagem de tratamento das vinhetas em ambos os experimentos.

### 3.2. Checagem do Tratamento das Vinhetas

No que tange especialmente à checagem do tratamento, no Experimento A, o foco de análise esteve nos grupos de respondentes às vinhetas A (A1 e A2), em comparação, cuja variação na construção ocorreu em termos de checar se a situação em A2, de fato, ficou suscetível à impressão de maior “endosso” à ordem do superior em relação às circunstâncias identificadas pelo respondente em A1, aparentando que o chefe agiu pensando mais na equipe.

A existência das dimensões foi avaliada pela seleção de uma das opções numa escala de concordância de sete pontos, para todas as assertivas, com base no empregado por Johnson *et al.* (2016). A partir das estatísticas dos dados compilados, foi possível elaborar a Tabela 1, a seguir:

**Tabela 1 - Checagem do Tratamento para o grupo de respondentes a vinhetas A**

Vinheta		Ele agiu de forma injusta	Ele agiu de acordo com a direção da empresa	Ele agiu pensando no melhor para a equipe
A1	Média	4.18	6.24	5.20
(n=142)	Desvio Padrão	1.907	0.996	1.747
A2	Média	4.00	5.94	5.55
(n=152)	Desvio Padrão	1.870	1.396	1.594
<b>ANOVA:</b>	Ele agiu pensando no melhor para a equipe*	F = 2.456		Sig. = 0.062
*** $p < 0.01$ , ** $p < 0.05$ , * $p < 0.1$				

Fonte: elaboração própria.

De modo geral, conforme a Tabela 1, o tratamento funcionou a um nível de confiança de 90%. Dessa forma, com a inclusão de evidências de características que inferem apoio coletivo ao chefe na situação do cenário A2, entendeu-se que “o chefe agiu em maior grau pensando na equipe” (média = 5,55), contra A1 (média = 5,20,  $F = 2,456$ ,  $p = 0,062$ ), induzindo à impressão de maior endosso na situação em análise pelo respondente.

Por outro lado, no segundo experimento (Experimento B), o foco de análise esteve nos grupos de respondentes às vinhetas B (B1 e B2), em comparação, cuja variação na construção ocorreu em termos de tornar a situação em B2 mais suscetível à impressão de maior “autorização” à ordem do superior em relação às circunstâncias de B1, aparentando que o chefe agiu em maior grau de acordo com diretrizes da direção da empresa. A partir da estatística dos dados compilados, foi possível elaborar a Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2 - Checagem do Tratamento para o grupo de respondentes a vinhetas B**

Vinheta		Ele agiu de forma injusta	Ele agiu de acordo com a direção da empresa	Ele agiu pensando no melhor para a equipe
B1 (n=156)	Média	4.49	5.83	5.01
	Desvio Padrão	1.963	1.442	1.963
B2 (n=201)	Média	4.26	6.19	5.26
	Desvio Padrão	1.778	1.112	1.745
<b>ANOVA:</b> Ele agiu de acordo com a direção da empresa ***		F = 4.040		Sig. = 0.007
*** $p < 0.01$ , ** $p < 0.05$ , * $p < 0.1$				

Fonte: elaboração própria.

Como no Experimento A, conforme a Tabela 2, o tratamento funcionou, porém com um nível de confiança ainda maior, acima de 99%. Com a inclusão de evidências para autorização na situação do cenário simulado em B2, entendeu-se que “o chefe agiu de acordo com a direção da empresa”, média = 6,19, contra 5,83 de B1 ( $F = 4.040$ ,  $p = 0,007$ ), o que induz à impressão de autorização legal, normativa ou advinda de autoridade superior para o cumprimento da ordem dada pelo superior nas circunstâncias em análise pelo respondente.

Cabe destacar que, na elaboração dos questionários, especificamente no texto das vinhetas e das questões apresentadas aos respondentes, considerou-se uma possível tendência para que alguns indivíduos, menos motivados, tendessem a procurar pistas para fornecer respostas razoáveis, que sejam fáceis de selecionar com pouca reflexão, para evitar o trabalho cognitivo necessário para uma ótima resposta às perguntas (KROSNICK; JUDD; WITTENBRINK, 2014).

Considerou-se também, conforme previsto por Hainmueller, Hangartner e Yamamoto (2015), as críticas que argumentam que experimentos com vinhetas fundamentalmente carecem de validade externa e não capturam com precisão a tomada de decisões do mundo real. Tais argumentos afirmam que autorrelatos são propensos a várias fontes de viés de resposta (viés hipotético, de desejabilidade social, aquiescência, satisfação e outros vieses cognitivos), que podem prejudicar seriamente a validade das medidas experimentais da pesquisa (SCHWARZ, 1999; KROSNICK; JUDD; WITTENBRINK, 2014).

Esses vieses podem levar os indivíduos a se comportarem de maneira bastante diferente quando fazem escolhas em experimentos de pesquisa em comparação com decisões na realidade (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015). Logo, na seção a seguir, são detalhados os dados e a amostra de respondentes.

### **3.3. Dados e Amostra**

Cada respondente teve acesso a uma única vinheta, sendo todas as questões exatamente iguais entre os grupos de respondentes às vinhetas. Procedeu-se, então, à publicação de anúncios com o objetivo de acessar à população selecionada para a pesquisa: indivíduos que estão sujeitos a ordens controversas em ambiente de trabalho no Brasil.

Para isso, foram promovidas campanhas no *Facebook*, para divulgar o questionário e uma ampla divulgação entre contatos que não são de convívio cotidiano deste autor, distribuídos entre diversas organizações em distintas regiões do país. Salienta-se que as pessoas participantes na etapa intermediária de pesquisa, de pré-teste, não foram inclusas nessa amostragem, a qual se descreve com mais detalhes a partir de agora.

Foram obtidas 810 respostas, das quais 146 foram eliminadas, pois são decorrentes das categorias que estão fora das análises (desempregados, estudantes, autônomos etc.), e outras 13 também tiveram que ser excluídas, com base na questão de checagem inserida no questionário. Logo, a amostra final conta com um número de 651 observações.

Entretanto, as análises abordaram dois conjuntos distintos de respondentes, amostras A e B, com, respectivamente, 294 e 357 observações, números razoáveis para o emprego de testes paramétricos (HINTON, 2005; DANCY; REIDY, 2006). Cabe destacar que, no total, considerando todas as etapas da pesquisa, foram consultadas mais de 1.000 pessoas (1.041 indivíduos, 57 na etapa qualitativa, 174 no pré-teste e 810 na coleta de dados quantitativos).

Os 651 casos resultantes foram obtidos exclusivamente por meio de *survey online*, formulada em Outubro de 2021, de modo específico para este estudo, sendo gerenciada a partir da plataforma *GoogleForm*, cujos respondentes tomaram conhecimento da pesquisa, voluntariando-se para participar, basicamente, pelo *Facebook*, que publicou anúncios inseridos via *Facebook Advertising System (Facebook Ads)*.

A seleção dessa plataforma, e de toda a configuração que acaba de ser descrita, ocorreu em razão das relevantes vantagens observadas pelo quantitativo de brasileiros que têm o hábito costumeiro de acessar ao *Facebook* (BOWLING *et al.*, 2016).

Em que pese existirem outros meios bem-sucedidos para acesso a públicos-alvo em reconhecidas pesquisas desenvolvidas na área das Ciências Sociais, o que inclui o emprego de diferentes plataformas, como, segundo McDonnell, Stoltz e Taylor (2020) abordaram, o *Amazon Mechanical Turk (MTurk)*, no Brasil, as pessoas têm um engajamento muito restrito a elas.

De fato, o *MTurk* é um exemplo de ferramenta bem-sucedida na oferta aos pesquisadores de boas funcionalidades, capazes de gerar uma base de dados promissora para variadas análises, incluindo as de classes correlacionais (MCDONNELL; STOLTZ; TAYLOR, 2020).

No entanto, no Brasil, essa não tem sido eficaz no alcance a um quantitativo de casos significativo, diferente do *Facebook*, que, atualmente, detém milhões de acessos de brasileiros, ultrapassando a metade da quantidade de pessoas em país de dimensões continentais, tornando-se uma plataforma com mais viabilidade, tanto em amplitude regional como na demografia brasileira em geral.

Fundamentando-se nessas informações, empregou-se o *Facebook Ads* para promover o *link* desta pesquisa entre os usuários maiores de 18 anos na plataforma e moradores no Brasil.

Os anúncios realizados pelo *Facebook Ads*, que constituíram um total de 13 campanhas publicitárias, foram a alternativa para se obter uma amostragem por bola de neve ou conveniência (KOSINSKI *et al.*, 2015), capaz de empregar diversos quesitos em termos de demografia ao selecionar o público-alvo.

Na comparação com técnicas tradicionais para coletar dados, essa é um meio de comunicação que permite alcançar mais observações em menos tempo (IANNELLI *et al.*, 2020), com possibilidades para acessar a públicos realmente diversificados em termos demográficos (KOSINSKI *et al.*, 2015), que dificilmente seriam localizados com métodos comuns (ADAM; MANCA; BELL, 2016).

Adicionalmente, levando-se em conta a facilidade iterativa que a plataforma oferece aos seus usuários (KOSINSKI *et al.*, 2015), o *Facebook* tem se revelado uma opção melhor e com menos custos para a realização de pesquisas tipo *survey* (PEDERSEN *et al.*, 2015).

Dessa maneira, trata-se de uma ferramenta que oferece mais representatividade em demografia (WHITAKER; STEVELINK; FEAR, 2017) e geografia (AKARD; WRAY; GILMER, 2015). Por fim, ela se revela com maior êxito na captura de dados para perguntas de grande sensibilidade social (KOSINSKI *et al.*, 2015).

Contudo, é importante destacar que as pesquisas recentes demonstram que as observações a partir do *Facebook Ads* têm uma tendência para um perfil de indivíduo relativamente jovem (FRANDSEN; THOW; FERGUSON, 2016), de elevados níveis de ensino (KOSINSKI *et al.*, 2015), melhor faixa salarial e morador de região industrializada (ADAM; MANCA; BELL, 2016), e, finalmente, identificação étnica e sexual, respectivamente, “branco” e “feminino” (WHITAKER; STEVELINK; FEAR, 2017).

Entretanto, a amostragem por meio da plataforma tende a ser próxima da realidade regional, aproximando-se da população real (AKARD; WRAY; GILMER, 2015). Além disso, desvios amostrais ocorrem com frequência muito menor na comparação com outras técnicas de coleta não probabilísticas (KOSINSKI *et al.*, 2015).

Nesta tese, conta-se com uma amostra total de maioria feminina de respondentes, baixa renda (até 5 salários-mínimos), elevados níveis de ensino (mais de 90% com, no mínimo, ensino médio concluído), idade média economicamente ativa (maioria entre 18 e 34 anos).

Eventuais divergências com a demografia real, com razoável certeza, são decorrentes do perfil de usuários da plataforma, o que não foi gerado por qualquer viés ao coletar os dados.

Os dados foram obtidos por meio de uma configuração específica dos anúncios na plataforma *Facebook Ads*, visando aos seguintes aspectos: (1) alcance do maior número de acessos ao questionário; (2) público brasileiro acima de 18 anos de idade; e (3) sem distinções de categorias como gênero, região ou outras disponíveis para seleção.

Para mitigar eventuais dificuldades na obtenção dos dados, além das múltiplas campanhas e ostensiva divulgação do trabalho, houve a extensão do período de coleta por mais dias e a oferta de sorteio de um vale para compras (Figura 3) na plataforma das Lojas Americanas (*Americanas.com*), realizado em JAN2022. Tais iniciativas foram necessárias até o alcance de uma quantidade de respostas suficiente para a eficácia das análises.

A Figura 3, a seguir, apresenta um exemplo dos anúncios realizados a partir da plataforma do *Facebook Ads*, tal como foram visualizados pelos usuários das contas no *Facebook*:

**Figura 3 - Anúncio da pesquisa realizado a partir do *Facebook Ads***

Orion Pesquisa

23 de dezembro de 2021 ·

Se você trabalha atualmente, responda a pesquisa acadêmica do Orion e concorra a um vale-compras. Leva somente 7 minutos. Clique no link: <https://forms.gle/tsNEPpSvTuH9is838>

Responda a pesquisa e concorra a 1 vale de R\$200,00 da Americanas.com!

RS200

americanas.com

ORION

UNIGRANRIO

Curtir Comentar Compartilhar

Fonte: elaboração própria.

Levando-se em conta que incentivos dessa natureza são capazes de gerar dados discrepantes, avaliou-se a qualidade de cada resposta por meio de checagem de compreensão e atenção, pela inclusão de questões específicas para essa finalidade, excluindo-se os participantes que não passaram pela questão de “atenção” (BOWLING *et al.*, 2016).

Depois das últimas campanhas de buscas em campo, foram, então, realizadas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, para determinar se as dimensões empregadas nos construtos, oriundas do referencial teórico explorado, seriam realmente válidas.

### 3.4. Variáveis

Para prover o suporte empírico desta tese, apresenta-se, na sequência, a Definição Constitutiva (D.C.) e Definição Operacional (D.O.) de cada variável de análise, bem como os respectivos indicadores. Inicialmente, apresenta-se o conjunto de variáveis dependentes e independentes, sua definição e indicadores. Na sequência, descrevem-se as variáveis demográficas, empregadas com o objetivo de coibir respostas inflacionadas aos testes aplicados. Ao final, é apresentada uma síntese.

#### (a) Variáveis Dependentes:

- Obediência à autoridade

D.C.: Trata-se do elemento que descreve se há obediência, ou seja, se o subordinado realiza as tarefas solicitadas pela pessoa no exercício da autoridade (MILGRAM, 1983; 1974). Nesse sentido, é a variável que informa se o respondente (interpretando o papel de subordinado) executa ou não a ação ordenada pelo superior hierárquico na vinjeta.

D.O.: Dentre os estudos investigados que analisaram o comportamento de obediência à autoridade, pela simplicidade e efetividade dos resultados, destaca-se Boer (2020), em se operacionaliza a medida da dimensão em apenas uma questão dicotômica, conforme os seguintes indicadores: “Eu obedeceria” = 1; e “Não obedeceria” = 0.

- Resposta emocional negativa

D.C.: Trata-se do elemento que descreve o grau de presença de respostas emocionais especificamente negativas, apontado pelo subordinado (respondente) (JOHNSON *et al.*, 2016; GALINHA; PEREIRA; ESTEVES., 2014; CLAY-WARNER, 2006; MACKINNON, 1999).

D.O.: Optou-se pelos indicadores de Mackinnon (1999), com dois ajustes, a partir de Johnson *et al.* (2016) e com base na versão em língua portuguesa de Galinha, Pereira e Esteves (2014), constituindo o seguinte conjunto: Com medo, Chateado, Com raiva, Assustado, Angustiado, Ressentido, Preocupado, Desesperado, e Frustrado, nos quais se avalia a intensidade (JOHNSON *et al.*, 2016; TURNER; MARYANSKI, 2015). Os 9 itens foram medidos por meio de uma escala de 5 pontos (de “Nem um pouco” a “Extremamente”, como numa escala PANAS), com Alpha de Cronbach = 0,931 e ICC = 0,599, sendo a variável, assim, considerada adequada.

#### (b) Variáveis Independentes:

- Validade



D.C.: Trata-se do elemento que descreve se, na visão do indivíduo, há características para a identificação de validade, em termos de endosso ou autorização, presentes no sistema de autoridade estabelecido pela ordem em questão, ou seja, existência de aprovação de pares ou pessoas mais poderosas/influentes (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

D.O.: Operacionaliza-se, respectivamente, sob duas formas:

Endosso – dimensão que representa o apoio ou incentivo de colegas, pares e/ou subordinados para a posição do chefe na situação; ou

Autorização – autorização legal, normativa ou advinda de autoridade superior para a posição do chefe na situação.

Cada forma foi avaliada por meio de variáveis *dummy*. Para o Experimento A, Vinheta A1 = 0; Vinheta A2 = 1. Ou seja, avaliou-se o efeito do endosso na obediência e na resposta emocional negativa por meio da diferença de tratamento nas vinhetas. Para o Experimento B, Vinheta B1 = 0, Vinheta B2 = 1, que captura o efeito da autorização a partir do texto apresentado ao respondente.

- Propriedade

D.C.: Trata-se do elemento que descreve se, na visão do indivíduo, há características de legitimidade presentes no relacionamento estabelecido pela ordem em questão, ou seja, existência de aspectos que, pessoalmente, são capazes de justificar a relação estabelecida, impingir uma coerência de atitudes e comportamentos individuais em conformidade, consonantes ao sistema de autoridade assim gerado (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

D.O.: A medida é operacionalizada com os seguintes indicadores: “Eu tenho a obrigação de ajudar o meu chefe”; “O meu chefe tem o direito de me dar tal ordem”; “Eu acredito que meus colegas ajudariam o meu chefe se estivessem no meu lugar”; e “Creio que meus colegas entendem que o chefe tem o direito de dar tal ordem”. Os 4 itens foram medidos por meio de uma escala de concordância de 7 pontos (de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”), com base em Hegtvedt *et al.* (2021), Alpha de Cronbach = 0,860 e ICC = 0,606, sendo a variável, dessa forma, considerada adequada.

- Legitimidade

D.C.: Trata-se do elemento que descreve o grau de legitimidade apontado pelo subordinado (JOHNSON *et al.*, 2016). Nesse sentido, considerando as impressões do respondente nesta pesquisa, laços e organizações considerados legítimos são os que

representam aceitação e aprovação em seu ambiente social, enquanto aquilo que for enxergado como ilegítimo, necessariamente viola os valores sociais (BLAU, 2008).

D.O.: Seguindo as pesquisas de Hegtvedt *et al.* (2021), Kanat-Maynon, Yaakobi e Maaravi (2021) e Tyler e De Cramer (2005), empregou-se os indicadores do constructo de Legitimidade da Autoridade utilizado por Tyler e Blader (2005): *Self-regulatory Variables Legitimacy*.

Operacionaliza-se a medida segundo cada indicador a seguir:

“Um funcionário deve aceitar as decisões tomadas pelo seu chefe, mesmo quando achar que ele está errado”;

“Desobedecer ao chefe raramente é justificável”;

“Quem ignora as decisões do chefe prejudica o grupo de trabalho”;

“O trabalho é mais eficiente quando as pessoas seguem as determinações dos chefes”;

“O respeito pelas regras da organização é um valor importante para os funcionários”;

“No longo prazo, a organização ficará melhor se os trabalhadores seguirem as regras voluntariamente”;

“É difícil quebrar as regras e manter o respeito próprio”; e

“As pessoas devem apoiar as regras da organização onde trabalham”.

Os 8 itens foram medidos por meio de uma escala de concordância de 6 pontos, com base em Johnson *et al.* (2016), Alpha de Cronbach = 0,795 e ICC = 0,327, sendo a variável, assim, considerada adequada.

Salienta-se que a variável Legitimidade foi incorporada entre as variáveis de controle para Validade e Propriedade, uma vez que a legitimação do sistema de autoridade antecede os atributos legitimadores da ordem.

### **(c) Variáveis de Controle:**

Para mitigar resultados inflacionados, oriundos de aspectos que podem afetar o fenômeno (BOYD; GOVE; HIT, 2005), evitando efeitos espúrios, com foco na validade concorrente na relação entre as variáveis (NETMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), com base em Johnson *et al.* (2016), usou-se: Sexo; Idade; Grau de Instrução; e Renda.

- Sexo

D.C.: Representa o sexo feminino, apontado pelo respondente na pesquisa.

D.O.: Seguindo estudos realizados anteriormente (JOHNSON *et al.*, 2016), operacionaliza-se a medida com uma variável *dummy*, “Feminino” = 1; e outros = 0.

- Idade

D.C.: Representa a idade do respondente nesta pesquisa.

D.O.: Seguindo Johnson *et al.* (2016), operacionaliza-se a medida com uma variável de números inteiros, segundo livre indicação do respondente.

- Grau de instrução

D.C.: Representa o grau de instrução do respondente na pesquisa.

D.O.: Seguindo estudos realizados (JOHNSON *et al.*, 2016), operacionaliza-se a medida com uma variável ordinal, segundo um indicador entre os seis a seguir: “Mestrado/Doutorado” = 6; “Especialização (Pós-graduação)” = 5; “Superior Completo” = 4; “Ensino Médio Completo” = 3; “Fundamental Completo (primeiro-grau)” = 2; e “Fundamental Incompleto (primeiro-grau)” = 1.

- Renda

D.C.: Representa a faixa de renda do respondente na pesquisa.

D.O.: Seguindo estudos realizados anteriormente (JOHNSON *et al.*, 2016), operacionaliza-se a medida com uma variável ordinal, segundo um indicador entre os sete a seguir: “Até R\$ 1.045,00 (1 salário-mínimo)” = 1; “De R\$ 1.045,00 até R\$ 2.090,00 (mais de 1 até 2 salários-mínimos)” = 2; “R\$ 2.090,00 até R\$ 5.225,00 (mais de 2 até 5 salários-mínimos)” = 3; “R\$ 5.225,00 até R\$ 10.450,00 (mais de 5 até 10 salários-mínimos)” = 4; “R\$ 10.450,00 até R\$ 15.675,00 (mais de 10 até 15 salários-mínimos)” = 5; “R\$ 15.675,00 até R\$ 20.900,00 (mais de 15 até 20 salários-mínimos)” = 6; e “Mais de R\$ 20.900,00 (mais de 20 salários-mínimos)” = 7.

## Resumo dos Indicadores Empregados

Quadro 2 - Variáveis e Indicadores

VARIÁVEIS	INDICADORES	FONTES
<b>Dependentes:</b>		
Obediência à Autoridade	Eu obedeceria = 1 / Não obedeceria = 0	Boer (2020)
Resposta Emocional	Com medo / Chateado / Com raiva / Assustado / Angustiado / Ressentido / Preocupado / Desesperado / Frustrado	Johnson <i>et al.</i> (2016) Galinha <i>et al.</i> (2014) Clay-Warner (2006) Mackinnon (1999)
<b>Independentes:</b>		
Validade		Hegtvedt <i>et al.</i> (2021)
Autorização	Vinheta B1 = 0; Vinheta B2 = 1	Johnson <i>et al.</i> (2016)
Endosso	Vinheta A1 = 0; Vinheta A2 = 1	Clay-Warner (2006)
Propriedade	Eu tenho a obrigação de ajudar o meu chefe / O meu chefe tem o direito de me dar tal ordem / Eu acredito que meus colegas ajudariam o meu chefe se estivessem no meu lugar / Creio que meus colegas entendem que o chefe tem o direito de dar tal ordem	Hegtvedt <i>et al.</i> (2021)
Legitimidade	Um funcionário deve aceitar as decisões tomadas pelo seu chefe, mesmo quando achar que ele está errado / Desobedecer ao chefe raramente é justificável / Quem ignora as decisões do chefe prejudica o grupo de trabalho / O trabalho é mais eficiente quando as pessoas seguem as determinações dos chefes / O respeito pelas regras da organização é um valor importante para os funcionários / No longo prazo, a organização ficará melhor se os trabalhadores seguirem as regras voluntariamente / É difícil quebrar as regras e manter o respeito próprio / As pessoas devem apoiar as regras da organização onde trabalham	Johnson <i>et al.</i> (2016)
<b>Controle:</b>		
Sexo	Feminino = 1 / Masculino ou Não Binário = 0	
Idade	Livre (Números Inteiros)	
Grau de Instrução	Mestrado/Doutorado=6 / Especialização (Pós-graduação)=5 / Superior Completo=4 / Ensino Médio Completo=3 / Fundamental Completo (primeiro grau)=2 / Fundamental Incompleto (primeiro grau)=1	Johnson <i>et al.</i> (2016)
Renda	Até 1 salário-mínimo=1 / De 1 a 2=2 / 2 a 5=3 / 5 a 10=4 / 10 a 15=5 / 15 a 20=6 / Mais de 20=7.	

Fonte: elaboração própria.

### 3.5. Método

De acordo com Hair *et al.* (2009), considerando que, para as hipóteses de pesquisa, H1a, H2a, H3a e H4a, a variável dependente avaliada é dicotômica, Obediência à Autoridade, o método empregado para os testes foi o de regressão logística binomial. Segundo aqueles autores, trata-se de uma forma especializada, formulada para prever e explicar variáveis categóricas binárias (dois grupos) e não uma medida métrica. No caso, a partir dos dados, obteve-se o grupo dos que obedecem ao chefe representado na vinheta e daqueles que optaram por desobedecer à ordem solicitada.

A forma da variável estatística de regressão logística é semelhante à de regressões múltiplas, representando uma relação com coeficientes que indicam o impacto relativo das variáveis preditoras. Esse método tem a vantagem de ser menos afetado do que o de análise discriminante, quando as suposições básicas, particularmente a normalidade, não são satisfeitas, além de acomodar medidas não-métricas por meio da codificação dicotômica, como a que foi empregada nesta tese (HAIR *et al.*, 2009).

Para Hoetker (2007), o pesquisador que se defronta com uma variável dependente dicotômica não precisa apelar para métodos elaborados para acomodar as limitações das regressões múltiplas, e nem precisa ser forçado a empregar a análise discriminante, especialmente se suas suposições estatísticas são violadas.

Para aquele autor, a regressão logística aborda esses problemas e fornece um método desenvolvido para lidar diretamente com essa situação da maneira mais eficiente possível. Suas vantagens em relação às análises discriminantes incluem as seguintes:

1. É menos afetada do que a análise discriminante pelas desigualdades de variância/covariância ao longo dos grupos, uma suposição básica de análises discriminantes;
2. Lida facilmente com variáveis independentes categóricas, enquanto na análise discriminante o uso de variáveis dicotômicas cria problemas com igualdades de variância/covariância; e
3. Os resultados empíricos acompanham paralelamente os da regressão múltipla em termos de sua interpretação e das medidas diagnósticas de casos disponíveis para exame de resíduos.

Entretanto, como poucas pessoas desobedeceram (38 em 651 registros), o método de regressão logística mais adequado deve ser um próprio para eventos raros. Nesse sentido, este trabalho empregou o pacote *Firth: Penalized Logistic Regression for Rare Events*, cujo comando no *software STATA* é o *firthlogit*, conforme utilizado por Williams (2019).

Segundo Williams (2019), o problema é que a estimativa de máxima verossimilhança do modelo logístico é bem conhecida por sofrer de viés de amostra pequena. De acordo com aquele autor, o grau desses vieses é fortemente dependente do número de casos na menos frequente das duas categorias. Logo, mesmo com uma amostragem de 100.000, se houver apenas 20 eventos entre eles, é possível que o problema seja substancial (WILLIAMS, 2019).

Para lidar com essa questão, Williams (2019) sugere o emprego de um método de estimativa alternativo, muito semelhante ao tradicional uso da Regressão Logística, mas conhecido como “probabilidade penalizada” e chamado de “método Firth”, em homenagem ao seu inventor.

Trata-se de uma abordagem geral para reduzir o viés de amostra pequena, que, como é o caso do presente trabalho, também tem o atrativo de produzir estimativas finitas e consistentes de parâmetros de regressão, quando as estimativas de máxima verossimilhança da Regressão Logística nem mesmo existem, devido à separação completa ou quase total (WILLIAMS, 2019).

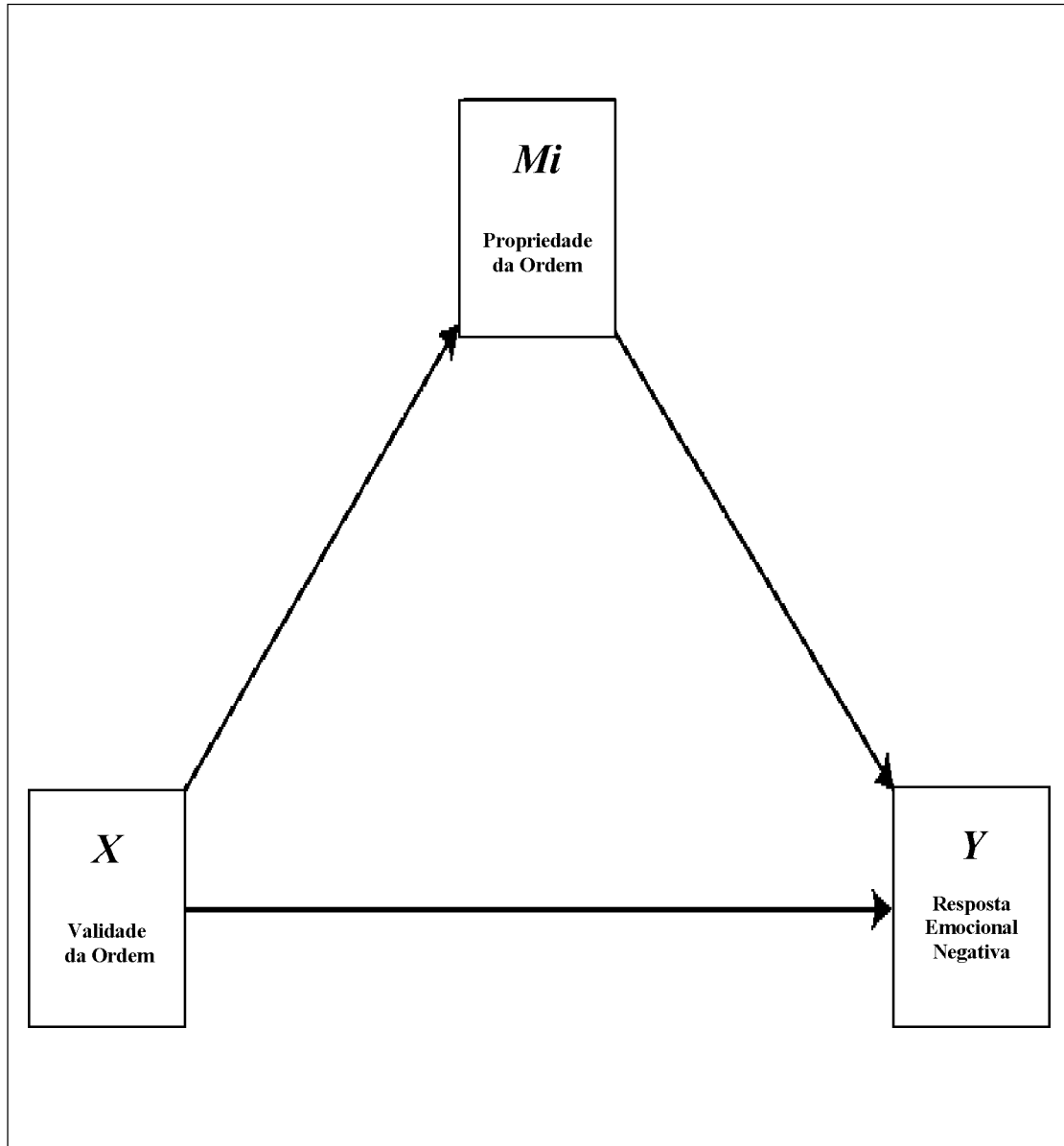
Para as hipóteses H1b, H2b, H3b e H4b, em que a variável dependente avaliada foi a Resposta Emocional Negativa, foram empregados modelos de regressão linear múltipla. De acordo com Hair *et al.* (2009), sempre que o pesquisador estiver interessado em prever a magnitude de variáveis dependentes, a regressões múltiplas serão úteis, e esse foi o caso.

Nesse sentido, a regressão múltipla é o método apropriado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente métrica considerada como relacionada a duas ou mais variáveis independentes métricas. O objetivo das análises de regressões múltiplas “é prever a mudança na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes” (HAIR *et al.*, 2009, p. 33).

A regressão linear é um método parecido com o de análise de correlação simples. No entanto, análises de correlações permitem concluir a força da relação entre duas variáveis (magnitude e direção), enquanto regressões lineares respondem quanto uma variável irá mudar se a outra muda, ou seja, se a variável independente mudar em certo valor, é possível ter uma estimativa de quanto a variável dependente mudará (DANCEY; REIDY, 2006).

Para avaliação das últimas hipóteses, H5a e H5b, que testam a mediação da Propriedade sobre a Validade em Respostas Emocionais Negativas nas circunstâncias representadas na vinheta, foi empregado o pacote MEDSEM do *software* STATA, de acordo com o diagrama conceitual da Figura 4, a seguir:

**Figura 4 - Diagrama Conceitual de Mediação**



Fonte: adaptado de Hayes (2013).

Na Figura 4, é possível observar a representação gráfica de modelos de mediação parcial (HAIR *et al.*, 2009), em que a variável  $M_i$  medeia a relação entre as variáveis  $X$  e  $Y$ , que, porém, permanece significativa, representada pela ligação  $X \rightarrow Y$  (HAIR, 2013).

As hipóteses H5a e H5b nesta pesquisa partiram da suposição de que a Propriedade ( $M_i$ ) teria um papel mediador, ainda que parcialmente, na relação entre a Validade ( $X$ ), em suas fontes Endosso (5a) ou Autorização (5b), e a Resposta Emocional Negativa ( $Y$ ).

Para Hair *et al.* (2009), na Mediação Completa, a relação entre uma variável preditora e variáveis resultado se torna insignificante depois que um mediador entra como preditor adicional. Na Mediação Parcial, o efeito de relações entre preditores e resultados pode ser reduzido, mas permanece significativa quando mediadores também entram como predição adicional (HAIR *et al.*, 2009).

Segundo Baron e Kenny (1986), é muito importante que pesquisadores saibam diferenciar o efeito mediador de efeitos moderadores. Para aqueles autores, a moderação de terceiras variáveis num modelo divide uma variável independente focal em subgrupos que estabelecem seus domínios de eficácia máxima em relação a uma dada variável dependente, e enquanto a função mediadora representa o “mecanismo gerador pelo qual a variável independente focal é capaz de influenciar a variável dependente de interesse” (BARON; KENNY, 1986).

De acordo com Preacher e Hayes (2008), hipóteses envolvendo mediação são comuns nas ciências comportamentais. Aqueles autores afirmam que os efeitos mediadores existem quando um preditor afeta indiretamente uma variável dependente por meio de, pelo menos, uma variável interveniente, mediadora. Métodos para avaliar esses efeitos ainda foram pouco explorados pela literatura metodológica, apesar de uma clara necessidade (PREACHER; HAYES, 2008).

Por fim, conforme explica Hair *et al.* (2009), uma relação de regressão tipicamente implica uma associação simples ou uma relação causal. Nesse sentido, as equações estruturais permitem que pesquisadores examinem relações entre variáveis de uma maneira que muitas outras técnicas não fazem e, nesse contexto, os efeitos de mediação e moderação são dois dos tipos mais comuns de relacionamento (HAIR *et al.*, 2009).

### **3.6. Limitação dos Métodos Utilizados**

Pesquisas científicas não estão livres das influências de falhas humanas. De fato, algumas podem ser evitadas ou corrigidas, por meio de procedimentos de controle e intervenção adequada. Entretanto, nem sempre é possível mitigar certos problemas, sob pena de um resultado ainda mais distante da realidade. Nesse sentido, segundo Hainmueller, Hangartner e



Yamamoto (2015), os autorrelatos da pesquisa são propensos a várias fontes de vieses de resposta, como vieses hipotéticos, de desejabilidade social, de aquiescência, satisfação e outros, de ordem cognitiva, que podem prejudicar seriamente a validade das medidas experimentais da pesquisa.

Esses preconceitos podem levar os respondentes a se comportar de maneira bastante diferente quando fazem uma escolha em experimentos de pesquisa em comparação com escolhas semelhantes no mundo real (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015). Vistos dessa perspectiva, os experimentos de preferência declarada, como os empregados nesta tese, permitem apenas inferências sobre o que os respondentes dizem que fariam, mas não sobre o que realmente chegariam a fazer. Pesquisas que comparam essas circunstâncias, conferindo maior validade externa ao Método de Experimento com Vinheta, ainda são escassas (HAINMUELLER; HANGARTNER; YAMAMOTO, 2015).

Outro aspecto relevante para uma tese, ou qualquer outro trabalho acadêmico, trata-se de que o esforço deve sempre permitir um aprimoramento constante, não apenas do conhecimento tratado, mas das próprias técnicas empregadas no tratamento dos dados que geraram as informações resultantes da pesquisa empreendida. Nesse sentido, em especial no que se refere ao emprego do Método de Experimento com Vinheta, Aguinis e Bradley (2014) apontam dificuldades para acesso a uma amostra apropriada. Para aqueles autores, ainda que tenham sido utilizados avanços tecnológicos, como, nesta pesquisa, o uso das plataformas *GoogleForms* e *Facebook Ads*, que facilitaram a coleta de dados de amostras que correspondem ao propósito do estudo, com indivíduos que trabalham em organizações ao invés de estudantes universitários, o que minimiza preocupações com questões de validade externa, as evidências decorrentes podem não ser generalizáveis para uma população maior, como ambientes de trabalho em outros países.

Assim como para Aguinis e Bradley (2014), Boer (2020) explica que pode existir uma carência de realismo das vinhetas. Em relação a esse desafio, aquele autor afirma que ainda não está claro como as pessoas realmente se comportam a ponto de representar fielmente numa vinheta um cenário real. Logo, pesquisas futuras podem, por exemplo, incluir técnicas com inteligência artificial para registros on-line reais, escritos por pessoas de verdade (BOER, 2020).

Aguinis e Bradley (2014) explicam que, no interesse da replicabilidade de casos reais, mesmo encontrando referências que descrevem o processo de criação e aplicação de vinhetas da forma mais transparente possível, é necessário um alto nível de detalhamento. Segundo aqueles autores, isso é importante porque a pesquisa em alguns ramos da Administração é

suscetível a numerosos problemas de credibilidade no que diz respeito ao relato de achados, incluindo procedimentos e resultados retidos ou não relatados com precisão. No que se refere a essa problemática, mesmo que se tenha discutido o emprego de estruturas em áudios, vídeos ou mesmo realidade virtual e inteligência artificial, espera-se que grandes inovações sejam capazes de introduzir tecnologias para aumentar o realismo experimental, o que provavelmente mudará a forma como os estudos com Método de Experimento com Vinheta serão conduzidos (AGUINIS; BRADLEY, 2014).

Contudo, há que se ter em mente também o tamanho projetado para o instrumento de coleta de dados. Nesse sentido, segundo Atzmüller e Steiner (2010), vinhetas muito grandes apresentadas aos respondentes podem gerar fadiga, entretanto a redução da subpopulação de vinhetas pode levar a perda de informação devido a uma confusão de efeitos de interação dos fatores. De acordo com aqueles autores, na maioria das aplicações práticas em pesquisas de levantamento, a população total de vinhetas é muito grande para ser apresentada a cada respondente, de modo que uma seleção de uma subpopulação ou subconjuntos de estruturas de vinheta é necessária. Para Atzmüller e Steiner (2010), existem duas estratégias principais para selecionar subconjuntos da população de vinhetas: primeiro, a seleção de uma única, mas muito menor, subpopulação da população total de vinhetas e, em segundo lugar, o particionamento de populações em conjuntos menores de estruturas de vinheta.

Entretanto, uma seleção restrita, como a estratégia empregada nesta tese, sempre pode resultar em perda de informação, devido a uma confusão de efeitos (ATZMÜLLER; STEINER, 2010). Neste trabalho, optou-se pelo emprego de pares de vinhetas, em que apenas uma única vinheta, elaborada de modo sucinto, mas que permitisse o preenchimento das eventuais lacunas pelo próprio respondente, foi utilizada no instrumento de coleta de dados (HUNZAKER, 2014).

Nesse contexto, Atzmüller e Steiner (2010) explica que alguns efeitos principais podem ser confundidos com efeitos de interação, sem qualquer chance de efeitos separados. É o exemplo de um projeto fatorial fracionário, em que apenas uma fração da população total de vinhetas é usada e apresentada a cada respondente (projeto dentro dos sujeitos), principalmente para se evitar a fadiga, opção nesta tese.

No entanto, conforme explica Atzmüller e Steiner (2010) e adotado neste trabalho, a combinação da técnica de vinhetas com uma amostra representativa de respondentes e um questionário tradicional permite a investigação dos efeitos da vinheta condicional (condicionada às características do respondente) e a generalização para uma população-alvo bem definida. Em muitos campos de aplicação, a pesquisa convencional poderia se beneficiar

substancialmente da flexibilidade e da força metodológica do Método de Experimento com Vinheta (ATZMÜLLER; STEINER, 2010).

Especificamente quanto aos métodos quantitativos empregados neste trabalho, de acordo com Schroeder, Sjoquist e Stephan (1986), embora regressões possam ser usadas para fins de previsão, vários aspectos desse uso merecem elaboração. Logo, resultados de regressão não podem ser particularmente úteis para prever valores da variável dependente, mesmo que indiquem significativa relação. Para aqueles autores, um pequeno  $R$  indica que apenas uma pequena proporção da variabilidade total pode ser explicada pelas variáveis independentes usadas na equação, o que sugere vários outros fatores não medidos ou aleatórios também influentes no tamanho do que está sendo medido.

Schroeder, Sjoquist e Stephan (1986) explicam que, em tais casos, é heróico prever valores particulares com base nas respostas encontradas. Da mesma forma, se as razões  $t$  para os coeficientes de regressão forem bastante baixas, não se pode ter muita confiança nos resultados previstos, uma vez que uma baixa relação implica uma incerteza considerável sobre o verdadeiro coeficiente de regressão da população.

Aqueles autores acrescentam que, como um conjunto de coeficientes de regressão é estimado a partir de um único grupo de dados, deve-se suspeitar de previsões baseadas em extrapolações extremas deles. Um aspecto adicional do uso de resultados de regressões para previsão é que ele pode exigir valores para as variáveis independentes. Logo, erros na estimativa do valor de cada variável para o futuro resultarão em equívocos de predição para a variável dependente, mesmo se o modelo em si for perfeito (SCHROEDER; SJOQUIST; STEPHAN, 1986).

Na etapa inicial da pesquisa, inerente ao uso de questões abertas, cujas respostas foram tomadas por “notas de campo”, salienta-se que essas anotações podem influenciar diretamente os resultados da pesquisa. Em realidade, quanto melhor for a anotação sobre determinado aspecto, melhores serão as chances de que, ao colocá-la na obra final, ela tenha uma representação fidedigna da realidade explorada. Nesses casos, “a própria qualidade da nota de campo limita a qualidade do trabalho” (MOREIRA, 2004, p. 51).

Ainda, entre as principais limitações encontradas em pesquisas com o uso de questionários, está a subjetividade referente à percepção dos respondentes sobre determinado fenômeno, podendo ocorrer uma disparidade entre o que realmente sentem e o que dizem a respeito dele.

Consoante a Rossoni (2009), vale ressaltar que:

Qualquer trabalho acadêmico é desenvolvido durante um processo em que várias escolhas são feitas. Algumas delas são agradáveis, outras nem tanto. Entre as que são desagradáveis, a mais difícil é escolher os limites do trabalho. Sabemos que uma tese sempre pode ser aprimorada: os objetos podem ser mais bem explorados; o tempo escolhido de análise pode ser maior; o número de variáveis pode ser ampliado; mais métodos podem ser empregados; e a qualidade da explicação pode ser melhor. Mas, como atividade humana, ela sempre sofre uma série de limites que envolvem o agente que a produz, assim como a própria natureza do conhecimento científico. No último ponto, enquanto elemento central da ciência, a teoria sempre é uma abstração simbólica, que nunca é, nem nunca será, o objeto de fato. O que tentamos fazer é achar objetos que representem o esquema lógico conceitual que desenvolvemos, para, de alguma forma, tentar contribuir com a perspectiva teórica que escolhemos. (ROSSONI, 2009, pp. 127-128).

Em decorrência da inerente subjetividade das avaliações do pesquisador, tudo em ciência é discutível, sobretudo nas ciências sociais. De fato, não existe teoria final ou prova cabal. Essa é uma característica da Ciência Social e não uma fraqueza. Assim, reforça-se a necessidade de constantes pesquisas, seja porque a realidade nunca se esgota ou por ser sempre questionável a maneira como ela é tratada (DEMO, 2009).

Por fim, destaca-se que, mesmo considerando uma metodologia adequada para a pesquisa, com o uso de múltiplas fontes de evidências, reduzindo ao máximo o julgamento subjetivo do investigador na coleta e análise de dados, recomenda-se cuidado na generalização das conclusões deste trabalho.

## 4. RESULTADOS

A partir dos procedimentos metodológicos apresentados na seção anterior, foram obtidos os resultados empíricos das análises entre resposta emocional negativa, obediência à autoridade, legitimidade, validade (endosso e autorização) e propriedade, além das variáveis de controle. Dessa forma, foram desenvolvidos subsídios necessários às discussões e considerações finais nesta tese.

### 4.1. Descrição da Amostra

A Tabela 3 mostra os dados demográficos (Variáveis de Controle) da amostra final e uma comparação com as subamostras. Dos **651 respondentes**, 475 são do **sexo feminino (72,96%)**, 333, a maioria, **tem até 34 anos (51,15%)** e os demais têm idade a partir dos 35 até 68. A maior parte, 308 (47,31%), possui o ensino médio, 304 (46,70%) o superior e um pequeno percentual está nos níveis baixos de ensino, o que resulta em **612 (94,01%) com no mínimo 2º grau**. Quase todos possuem baixa renda, **521 (80,03%), que recebem até 5 salários-mínimos**, e os outros percebem maiores ganhos.

**Tabela 3 - Comparativo percentual de Variáveis de Controle nas Amostras**

	Características Demográficas	A1	A2	A	B1	B2	B	TOTAL
Renda	1. Até R\$ 1.045,00 (1 salário-mínimo)	20%	14%	17%	21%	15%	18%	17%
	2. De R\$ 1.045,00 até R\$ 2.090,00 (1 a 2)	23%	20%	22%	36%	40%	38%	31%
	3. R\$ 2.090,00 até R\$ 5.225,00 (mais de 2 até 5)	30%	34%	32%	28%	35%	32%	32%
	4. R\$ 5.225,00 até R\$ 10.450,00 (mais de 5 até 10)	20%	16%	18%	10%	7%	8%	13%
	5. R\$ 10.450,00 até R\$ 15.675,00 (mais de 10 até 15)	5%	8%	6%	3%	1%	2%	4%
	6. R\$ 15.675,00 até R\$ 20.900,00 (mais de 15 até 20)	1%	4%	3%	1%	1%	1%	2%
	7. Mais de R\$ 20.900,00 (mais de 20 salários-mínimos)	1%	3%	2%	2%	0%	1%	2%
Instrução	1. Fundamental Incompleto (primeiro grau)	1%	3%	2%	4%	1%	3%	2%
	2. Fundamental Completo (primeiro grau)	4%	3%	4%	3%	4%	4%	4%
	3. Ensino Médio Completo	42%	35%	38%	47%	61%	55%	47%
	4. Superior Completo	29%	30%	30%	32%	21%	26%	28%
	5. Especialização (Pós-graduação)	25%	15%	20%	9%	9%	9%	14%
	6. Mestrado/Doutorado	0%	14%	7%	4%	3%	3%	5%
Sexo	1. Feminino	63%	63%	63%	81%	81%	81%	73%
	0. Masculino	37%	38%	37%	19%	19%	19%	27%
Idade	1. 18-19	2%	3%	3%	4%	3%	4%	3%
	2. 20-29	27%	22%	24%	39%	39%	39%	33%
	3. 30-39	28%	30%	29%	31%	30%	31%	30%
	4. 40-49	22%	32%	27%	15%	16%	16%	21%
	5. 50-59	15%	13%	14%	9%	10%	10%	12%
	6. 60-68	5%	1%	3%	2%	1%	1%	2%
<b>Número de casos por amostra:</b>		<b>142</b>	<b>152</b>	<b>156</b>	<b>294</b>	<b>201</b>	<b>357</b>	<b>651</b>

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 4 mostra os dados das variáveis dependentes e independentes (exceto Validade da Ordem) da amostra final e uma comparação com as subamostras. Cabe destacar que a variável Validade da Ordem, em termos de Endosso ou Autorização, foi incluída neste trabalho como *dummy*, que indica ausência ou presença da característica no cenário avaliado, como detalhado na seção 3.4. Portanto, como se trata de um dado que independe das respostas obtidas, optou-se por não o apresentar na tabela.

**Tabela 4 - Comparativo de médias de Variáveis de Dependentes e Independentes nas Amostras**

Variáveis	Média por Subamostra						AMOSTRA TOTAL
	A1	A2	A	B1	B2	B	
Obediência à Autoridade	0,95	0,92	0,94	0,91	0,96	0,94	0,94
Resposta Emocional Negativa	2,11	1,98	2,04	2,01	2,09	2,05	2,05
Propriedade da Ordem	5,08	5,39	5,24	5,20	5,40	5,31	5,28
Legitimidade do Sistema	4,64	4,56	4,44	4,81	4,84	4,83	4,73
<b>Números de casos</b>	<b>142</b>	<b>152</b>	<b>294</b>	<b>156</b>	<b>201</b>	<b>357</b>	<b>651</b>

Fonte: elaboração própria.

Depreende-se, da Tabela 4, que os casos de desobediência em face da ordem apresentada pela autoridade na vinheta apresentada são realmente raros e representam a esmagadora minoria dos casos, 38 entre 651 na amostra total, fato indicado pela média de 0,94 para a variável binária Obediência à Autoridade.

Na mesma tabela, quanto à resposta emocional negativa, é possível observar que, na média, em praticamente todas as amostras, numa escala que varia de “Nem um pouco” (1) a “Extremamente” (5), a intensidade é baixa, próxima da opção “Um pouco” (2), para a amostra total, 2,05.

Quanto à variável de Legitimidade do Sistema de Autoridade, em geral, houve um elevado grau de concordância, numa escala que variou de “Discordo muito” (1) a “Concordo totalmente” (6), em que a amostra total apresentou uma média próxima de “Concordo muito” (5), o que indica a alta legitimação do sistema de autoridade (média de 4,73 na amostra total).

No que se refere à variável Propriedade da Ordem, em geral, houve um leve grau de concordância, numa escala que variou de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (7), em que a amostra total apresentou uma média próxima de “Concordo pouco” (5), indicando uma pequena ou moderada consideração da ordem apresentada na vinheta como apropriada para o cenário em tela (média de 5,28 na amostra total).

Por fim, com base nas Figuras 5 e 6, que apresentam as matrizes de correlação entre as variáveis nas amostras A e B, respectivamente, observa-se que cada variável analisada se comportou conforme o esperado em relação às demais.

**Figura 5 - Matriz de Correlação entre as Variáveis na Amostra A (Endosso)**

Obedeceria		-0.274	0.305	0.368	-0.064	-0.11	-0.001	-0.039	0.081
Emocao	-0.274		-0.458	-0.462	-0.075	-0.031	0.16	0.111	0.023
Legitimidade	0.305	-0.458		0.447	-0.044	-0.072	-0.183	-0.236	-0.034
Propriedade	0.368	-0.462	0.447		0.112	-0.085	-0.071	-0.009	-0.008
EndossoA2	-0.064	-0.075	-0.044	0.112		-0.02	0.116	0.098	-0.009
Idade	-0.11	-0.031	-0.072	-0.085	-0.02		0.361	0.214	-0.077
Renda	-0.001	0.16	-0.183	-0.071	0.116	0.361		0.557	-0.157
Escolaridade	-0.039	0.111	-0.236	-0.009	0.098	0.214	0.557		-0.087
SexoFeminino	0.081	0.023	-0.034	-0.008	-0.009	-0.077	-0.157	-0.087	
	Obedeceria	Emocao	Legitimidade	Propriedade	EndossoA2	Idade	Renda	Escolaridade	SexoFeminino

Fonte: elaboração própria.

**Figura 6 - Matriz de Correlação entre as Variáveis na Amostra B (Autorização)**

Obedeceria		-0.359	0.294	0.396	0.116	-0.048	-0.16	-0.172	0.154
Emocao	-0.359		-0.331	-0.499	0.041	-0.06	0.162	0.21	-0.117
Legitimidade	0.294	-0.331		0.514	0.017	-0.1	-0.181	-0.208	0.091
Propriedade	0.396	-0.499	0.514		0.067	-0.019	-0.2	-0.235	0.081
AutorizacaoB2	0.116	0.041	0.017	0.067		0.003	-0.027	-0.035	-0.004
Idade	-0.048	-0.06	-0.1	-0.019	0.003		0.283	0.15	-0.26
Renda	-0.16	0.162	-0.181	-0.2	-0.027	0.283		0.415	-0.272
Escolaridade	-0.172	0.21	-0.208	-0.235	-0.035	0.15	0.415		-0.173
SexoFeminino	0.154	-0.117	0.091	0.081	-0.004	-0.26	-0.272	-0.173	
	Obedeceria	Emocao	Legitimidade	Propriedade	AutorizacaoB2	Idade	Renda	Escolaridade	SexoFeminino

Fonte: elaboração própria.

## 4.2. Efeitos na Obediência

Os testes que envolvem a análise de efeitos na variável dependente Obediência à Autoridade foram realizados com ambos os conjuntos de respondentes, das vinhetas A1 e A2 (Grupo A) e B1 e B2 (Grupo B).

Cada hipótese (H1a, H2a, H3a e H4a) foi testada tanto no Grupo A como no Grupo B, gerando um teste com oito modelos, uma vez que as análises abrangeram a dois grupos e quatro hipóteses ( $2 \times 4 = 8$ ), pelo que foi possível elaborar a Tabela 5, que se segue:



**Tabela 5 - Resultados da aplicação do método *Firth* (H1a, H2a, H3a e H4a)**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	A	B	A	B	A	B	A	B
Idade	-0.045** (0.022)	0.006 (0.022)	-0.043* (0.023)	-0.001 (0.023)	-0.045* (0.023)	-0.005 (0.023)	-0.037 (0.026)	-0.013 (0.025)
SexoFeminino	0.709 (0.495)	0.919* (0.497)	0.845 (0.541)	0.821 (0.515)	0.840 (0.538)	0.897* (0.522)	0.770 (0.587)	0.953* (0.558)
Renda	0.246 (0.226)	-0.232 (0.188)	0.231 (0.213)	-0.123 (0.211)	0.258 (0.214)	-0.071 (0.210)	0.284 (0.269)	0.013 (0.260)
Escolaridade	-0.209 (0.265)	-0.494** (0.242)	0.047 (0.283)	-0.313 (0.263)	0.053 (0.274)	-0.310 (0.264)	-0.124 (0.358)	-0.181 (0.282)
Legitimidade	- -	- -	1.179*** (0.259)	1.292*** (0.310)	1.162*** (0.260)	1.331*** (0.318)	0.806** (0.332)	0.648* (0.363)
EndossoA2	- -	- -	- -	- -	-0.539 (0.549)	- -	- -	- -
AutorizacaoB2	- -	- -	- -	- -	- -	1.046** (0.503)	- -	- -
Propriedade	- -	- -	- -	- -	- -	- -	0.645*** (0.187)	0.710*** (0.182)
_cons	4.172*** (1.249)	4.287*** (1.280)	-1.880 (1.863)	-2.123 (1.889)	-1.583 (1.889)	-2.851 (1.929)	-2.911 (2.325)	-2.908 (2.030)
Número de casos	294	357	294	357	294	357	294	357

Erro padrão entre parênteses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Conforme é possível observar na Tabela 5, os modelos 1 e 2 apresentam somente as variáveis de controle para ambas as amostras de tratamento analisadas (Grupos A e B).

Na amostra A somente (modelo 1), quanto mais velho foi o respondente, menor era a probabilidade de Obediência à Autoridade na vinheta apresentada para a sua análise ( $b = -0,045$ ,  $p < 0,05$ ).

A Renda não teve nenhum efeito em ambas as amostras nos modelos 1 e 2. Na amostra B (modelo 2), as mulheres tenderam para uma maior probabilidade de Obediência à Autoridade na vinheta apresentada para a sua análise ( $b = 0,919$ ,  $p < 0,1$ ). Também nesse modelo, quanto mais escolaridade, menor foi a probabilidade de obedecer ( $b = -0,045$ ,  $p < 0,05$ ).

Na mesma Tabela 5, nos modelos 3 e 4, ambas as amostras apontam que quanto maior a Legitimidade do sistema, avaliada pelo respondente, maior a probabilidade de Obediência à Autoridade na vinheta apresentada para a sua análise ( $b = 1,179$ ,  $p < 0,01$ , amostra A e  $b = 1,292$ ,  $p < 0,01$  para a amostra B), o que nos leva a corroborar a hipótese H1a.

Nos modelos 5 e 6, foram incluídas, respectivamente, a variável “Endosso” (amostra A) e “Autorização” (amostra B), além das variáveis de controle em ambas as amostras.

No modelo 5, o efeito do endosso não foi significativo para a Obediência à Autoridade na vinheta apresentada para a análise do respondente ( $b = -0.539$ ,  $p > 0,1$ ), refutando, assim, a hipótese H3a. Na amostra B (modelo 6), no entanto, a autorização teve um efeito significativo ( $b = 1,046$ ,  $p < 0,05$ ), corroborando, dessa maneira, a hipótese H4a.

Por fim, nos últimos modelos, 7 e 8, foi incluída a variável Propriedade, além das variáveis de controle. Ambas as amostras apontam que, quanto maior a propriedade da ordem avaliada pelo respondente, maior era a probabilidade de Obediência à Autoridade na vinheta apresentada para a sua análise ( $b = 0,645$ ,  $p < 0,01$ , amostra A e  $b = 0,710$ ,  $p < 0,01$  para a amostra B), o que leva, assim, a corroborar também a hipótese H2a.

A seção a seguir apresenta os resultados dos testes para os efeitos das variáveis independentes analisados sobre a variável dependente Resposta Emocional Negativa.

### **4.3. Efeitos na Resposta Emocional Negativa**

As hipóteses que envolvem a análise de efeitos na variável dependente Resposta Emocional Negativa foram também testadas com ambos os grupos de respondentes, das vinhetas A e B, conforme ocorreu para a Obediência à Autoridade. Avaliou-se as hipóteses: H1b, H2b, H3b e H4b, pelo que foi possível elaborar a Tabela 6. Depreende-se da Tabela 6 que, entre as variáveis de controle, na amostra B (modelo 2), quanto maior foi a idade ( $b = -0,013$ ,  $p < 0,05$ ), menor era a resposta emocional negativa em face da ordem na vinheta apresentada para a análise do respondente.

**Tabela 6 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H1b, H2b, H3b e H4b)**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	A	B	A	B	A	B	A	B
Idade	-0.008 (0.005)	-0.013** (0.005)	-0.008* (0.004)	-0.014*** (0.005)	-0.009** (0.004)	-0.015*** (0.005)	-0.010** (0.004)	-0.012** (0.005)
SexoFeminino	0.087 (0.108)	-0.241* (0.138)	0.033 (0.097)	-0.221* (0.132)	0.035 (0.096)	-0.219* (0.132)	0.039 (0.091)	-0.206* (0.122)
Renda	0.118** (0.047)	0.096* (0.054)	0.094** (0.042)	0.070 (0.052)	0.102** (0.042)	0.071 (0.052)	0.086** (0.040)	0.038 (0.048)
Escolaridade	0.028 (0.058)	0.182*** (0.060)	-0.044 (0.053)	0.132** (0.058)	-0.040 (0.052)	0.134** (0.058)	-0.007 (0.050)	0.084 (0.054)
Legitimidade	- -	- -	-0.448*** (0.053)	-0.379*** (0.064)	-0.450*** (0.053)	-0.379*** (0.064)	-0.294*** (0.057)	-0.124* (0.068)
EndossoA2	- -	- -	- -	- -	-0.197** (0.093)	- -	- -	- -
AutorizacaoB2	- -	- -	- -	- -	- -	0.106 (0.098)	- -	- -
Propriedade	- -	- -	- -	- -	- -	- -	-0.212*** (0.035)	-0.295*** (0.038)
_cons	1.837*** (0.252)	1.837*** (0.301)	4.292*** (0.369)	3.929*** (0.455)	4.385*** (0.370)	3.865*** (0.459)	4.630*** (0.353)	4.401*** (0.425)
Número de casos	294	357	294	357	294	357	294	357
R <sup>2</sup>	0.037	0.073	0.227	0.157	0.239	0.160	0.314	0.281

Erro padrão entre parênteses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

No modelo 1 (amostra A), houve um efeito significativo somente da renda ( $b = 0,118$ ,  $p < 0,05$ ), aumentando a resposta emocional negativa, indicando que está positivamente relacionado.

No modelo 2, as mulheres tenderam para uma menor resposta emocional negativa ( $b = -0,241$ ,  $p < 0,1$ ), ao passo que quanto maior foi a renda ( $b = 0,096$ ,  $p < 0,1$ ) e a escolaridade ( $b = 0,182$ ,  $p < 0,01$ ) o efeito era contrário (mais intensa é a resposta emocional negativa).

Na mesma Tabela 6, nos modelos 3 e 4, com a inclusão da variável Legitimidade, ambas as amostras apontam que quanto mais legítimo é o sistema de autoridade para o respondente, menor a resposta emocional negativa ( $b = -0,448$ ,  $p < 0,01$ , amostra A e  $b = -0,379$ ,  $p < 0,01$  para a amostra B), corroborando, desse modo, a hipótese H1b.

Nos modelos 5 e 6, foram incluídas, respectivamente, “Endosso” (amostra A) e “Autorização” (amostra B). Destaca-se que a variável Legitimidade do Sistema de Autoridade fez parte do grupo de variáveis de controle em ambas as amostras empregadas nessas análises.

Situações em que houve maiores evidências de endosso tenderam para baixas reações emocionais negativas ( $b = -0,197$ ,  $p < 0,05$ ), corroborando, dessa maneira, a hipótese H3b. Com foco exclusivo no modelo 6 (amostra B), observa-se que no caso de aspectos que aumentaram a identificação de Autorização o efeito não foi significativo ( $b = 0,106$ ,  $p > 0,1$ ), refutando a hipótese H4b.

Por fim, nos últimos modelos analisados, 7 e 8, foi incluída, como variável independente, a Propriedade, além das variáveis de controle, incluindo-se aí a Legitimidade do Sistema de Autoridade em ambas as amostras empregadas nessas análises.

Nesses modelos, ambas as amostras indicaram que quanto maior foi a propriedade, menor era a identificação com uma resposta emocional negativa ( $b = -0,212$ ,  $p < 0,01$ , amostra A e  $b = -0,295$ ,  $p < 0,01$  para a amostra B), corroborando, dessa maneira, a hipótese H2b.

A seção a seguir apresenta os resultados dos testes para a mediação da Propriedade da Ordem no efeito da Validade da Ordem na variável Resposta Emocional Negativa.

#### **4.4. Mediação da Propriedade no Efeito da Validade na Resposta Emocional**

Os testes da hipótese de mediação da Propriedade na Validade da Ordem apresentada na vinheta, por meio de maiores evidências para o Endosso (H5a), estão demonstrados nas tabelas 7 e 8, a seguir:

**Tabela 7 - Resultados do Modelo de Mediação (H5a)**

	Propriedade	Endosso	Legitimidade	Sexo (Feminino)	Idade	Renda	Escolaridade	Const.
(1) Propriedade	-	0.346**	0.733***	0.023	-0.007	-0.049	0.170**	1.435**
	-	(0.144)	(0.082)	(0.149)	(0.006)	(0.065)	(0.081)	(0.575)
(2) Emoções	-0.204***	-0.126	-.300***	0.039	-0.010**	0.091**	-0.005	4.67***
	(0.035)	(0.087)	(0.055)	(0.089)	(0.004)	(0.039)	(0.049)	(0.349)

Erro padrão entre parênteses. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Considerando que, na Amostra A (Tabela 6, modelo 5), a Validação da Ordem por meio de maiores evidências que inferem o Endosso na situação simulada no experimento com a vinheta tem um efeito total significativo na Resposta Emocional Negativa em face da Obediência à Autoridade representada na vinheta analisada pelo respondente ( $b = -0,197$ ,  $p < 0,05$ ), foi avaliado se parte dele pode ter sido absorvido pela Propriedade da Ordem, ou seja, se existe um modelo de mediação (Tabela 7, modelos 1 e 2).

Na Tabela 8, apresentada a seguir, os resultados identificados para os testes de Sobel e de Zhao, Lynch e Chen (2010) apontam para um efeito indireto significativo ( $b = -0,071$ ,  $p = 0,026$ ) das características de Endosso sobre a Resposta Emocional Negativa em face da Obediência à Autoridade representada na vinheta analisada pelo respondente.

No caso em questão, isso se dá ao ponto em que a mediação pode, de fato, ser considerada completa, uma vez que o efeito direto não é realmente significativo ( $b = -0,126$ ,  $p = 0,148$ ):

**Tabela 8 - Testes de Significância do Efeito Indireto da Propriedade (H5a)**

<b>Estimativas:</b>	<b>Delta</b>	<b>Sobel</b>	<b>Monte Carlo</b>
<b>Efeito Indireto</b>	-0,071	-0,071	-0,071
<b>Desvio Padrão</b>	0,032	0,032	0,033
<b>Valor z</b>	-2.223	-2.223	-2.154
<b>Valor p</b>	0,026*	0,026*	0,031*

**Abordagem de Baron e Kenny para testar a mediação:**

PASSO 1 – Propriedade (M): Endosso (X) – (X → M) com  $b = 0,346$  e  $p = 0,016^{**}$

PASSO 2 – Emoção (Y): Propriedade (M) – (M → Y) com  $b = -0,204$  e  $p = 0,000^{***}$

PASSO 3 – Emoção (Y): Endosso (X) – (X → Y) com  $b = -0,126$  e  $p = 0,148$

Como o passo 1, 2 e o teste de Sobel acima são significativos e o PASSO 3 não é significativo, a mediação é completa!

**Abordagem de Zhao, Lynch & Chen para testar a mediação:**

PASSO 1 – Emoção (Y): Endosso (X) – (X → Y) com  $b = -0,126$  e  $p = 0,148$

Como o teste de Monte Carlo acima é significativo e o passo 1 não é, existe mediação somente indireta (mediação completa)!

RIT = Indireto/Total =  $0,071/0,197 = 0,359$  → Cerca de 36% do efeito do Endosso sobre Emoção é mediado pela Propriedade!

RID = Indireto/Direto =  $0,071/0,126 = 0,561$  → O efeito mediado é cerca de 0,6 vezes maior que o efeito direto!

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Na Tabela 8, como aponta a taxa RIT (*Ratio of Indirect effects on Total effect*), cerca de 36% do efeito total da Validade da Ordem por meio do Endosso na variável Resposta Emocional Negativa em face da Obediência à Autoridade representada na vinheta analisada pelo respondente foi, na realidade, mediado pela Propriedade da Ordem, o que, por sua vez, associado aos demais resultados das análises realizadas, leva a corroborar a hipótese H5a.

Na Amostra B, em relação ao efeito mediador da Propriedade da Ordem, como não foi significativo o efeito total da Validade da Ordem por meio da Autorização nas Respostas Emocionais Negativas em face da Obediência à Autoridade representada na vinheta analisada pelo respondente (Tabela 6, modelo 6), os demais passos e testes de mediação seriam nulos, já que não faz sentido avaliar efeitos indiretos de uma variável independente que não é significativa.

Por essa razão, refuta-se de antemão a hipótese H5b, pois não há como a Propriedade da Ordem mediar o efeito da Validade da Ordem por meio da Autorização nas Respostas Emocionais Negativas em face da Obediência à Autoridade representada na vinheta analisada pelo respondente, uma vez que ele é nulo.

#### 4.5. Quadro Síntese dos Testes: Hipóteses Corroboradas e Refutadas

Quadro 3 - Hipóteses Corroboradas e Refutadas

Variáveis Dependentes ►	Obediência à Autoridade	Resposta Emocional Negativa
Variáveis Independentes ▼		
<b>Legitimidade do Sistema de Autoridade</b>	<i>H1a: Quanto maior a legitimidade do sistema de autoridade, maior a probabilidade de o indivíduo obedecer a ordem</i>	<i>H1b: Quanto mais legítimo é o sistema de autoridade, menos negativa será a resposta emocional</i>
	<b>CORROBORADA</b>	<b>CORROBORADA</b>
<b>Propriedade da Ordem</b>	<i>H2a: Quanto maior a propriedade da ordem, maior a probabilidade de o indivíduo obedecer a ordem</i>	<i>H2b: Quanto maior a propriedade da ordem, menos negativa é a resposta emocional</i>
	<b>CORROBORADA</b>	<b>CORROBORADA</b>
<b>Validade da Ordem: Endosso</b>	<i>H3a: Em situações de validade por meio do endosso, maior a probabilidade de obediência</i>	<i>H3b: Quanto maior a validade da norma em termos de endosso, menos negativa é a resposta emocional</i>
	<b>REFUTADA</b>	<b>CORROBORADA</b>
<b>Validade da Ordem: Autorização</b>	<i>H4a: Em situações de validade por meio da autorização, maior a probabilidade de obediência</i>	<i>H4b: Quanto maior a validade da norma em termos de autorização, menos negativa é a resposta emocional</i>
	<b>CORROBORADA</b>	<b>REFUTADA</b>
<b>Mediação Propriedade x Endosso</b>	---	<i>H5a: A propriedade da ordem medeia o efeito do endosso na resposta emocional negativa</i>
		<b>CORROBORADA</b>
<b>Mediação Propriedade x Autorização</b>	---	<i>H5b: A propriedade da ordem medeia o efeito da autorização na resposta emocional negativa</i>
		<b>REFUTADA</b>

Fonte: elaboração própria.

## 5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em poucas palavras, esta tese analisou em que medida a legitimidade do sistema de autoridade, além da propriedade e da validade de ordens, aumenta as chances de indivíduos obedecerem a uma ordem aparentemente injusta. Consequentemente, tais circunstâncias também levam a uma maior resignação, ou seja, ao mesmo tempo que geram obediência à autoridade, as características de legitimação diminuem reações emocionais negativas decorrentes.

Neste último capítulo, nas seções apresentadas a seguir, defende-se essa tese, evidenciando-se as implicações teóricas e práticas desta pesquisa, a partir da discussão dos avanços alcançados nas análises empíricas com base no referencial teórico abordado. Fundamentou-se a análise da relação entre esses fenômenos a partir do quadro teórico institucional, que pressupõe uma lógica estruturacionista de interpretação.

Assim, antes de se chegar ao ponto de se definir conceitualmente e operacionalmente indicadores, foi desenvolvida uma discussão dos conceitos de poder, legitimidade e autoridade, descrevendo seus potenciais reflexos na obediência às ordens de autoridades e evidenciando uma série de definições, pressupostos e condições emparelhadas.

Em seguida, houve a revisão do conceito de emoções em organizações, buscando posicioná-lo, de forma coerente, dentro do esquema conceitual construído. Destacou-se, nesse ponto, um esforço no “exame das formas em que se visualiza os sistemas abertos, que transformam o campo dos Estudos Organizacionais, o que não representa o desaparecimento de pontos de vista anteriores” (SCOTT; DAVIS, 2008, p. 107).

Buscou-se, dessa maneira, múltiplas formas, que essas perspectivas fossem atualizadas, reformuladas e refinadas com a abordagem empregada neste trabalho. Saliencia-se, também, que ainda foram pouco explorados os mecanismos que ocupam o campo das emoções dentro da Teoria Organizacional.

A influência de certos atributos emocionais, em nível micro e macro, podem representar unidades de análise importantes nas condições atuais, onde predominam relevantes mudanças econômicas, políticas e sociais. Dessa forma, estudos que sejam conduzidos no campo das organizações para o tratamento desses aspectos, que carecem maior teorização, configuram alternativas para estudos futuros, como a proposta apresentada na seção final.



## 5.1. Implicações Teóricas

Como implicações teóricas mais relevantes, destaca-se que este estudo reafirma achados de pesquisas sobre obediência e legitimidade referendadas neste trabalho, ligando-os às emoções e trazendo novas bases. Dessa forma, as primeiras hipóteses de pesquisa confirmadas, H1a, H1b, H2a e H2b, reafirmam conhecimentos trazidos por outros pesquisadores e os fundamentos da literatura de referência nesta tese, conforme expresso a seguir.

Defendeu-se, nesta tese, que quanto mais legítimo for considerado um sistema de autoridade para um indivíduo, a *priori* de ordens dentro das organizações, maiores são as chances de que ele obedeça a uma ordem (hipótese H1a), mesmo que ela seja indesejável. A corroboração desta hipótese nesta pesquisa confirma o que Milgram (1983; 1974) identificou sobre a simples sensação de aparente legitimidade por parte de indivíduos.

Mais que isso, confirma que os sujeitos a ordens, em geral, obedecem segundo o que acreditam ser o seu dever, agindo de acordo com a solicitação de seus superiores, conforme previsto numa lógica burocrática normal (ARENDETT; KROH, 1964), o que resulta que o processo tem origem em fundamentos que existem realmente a *priori* de situações em particular.

De fato, esta pesquisa comprovou que essa legitimação de sistema de autoridade a *priori* da ordem, ou seja, já existente em momento anterior ao relacionamento estabelecido entre um agente que ordena e outro que obedece, tem potencial para afetar o comportamento e as decisões pessoais em situações de conflito (conforme previu MILGRAM, 1983; 1974), o que, como resultado, realmente, gera obediência mesmo numa situação considerada injusta como as evidenciadas nos experimentos deste trabalho.

A confirmação da hipótese H1a também ratifica o entendimento de que a legitimidade da autoridade se reflete no comportamento em ambiente profissional, gerando ações em conformidade com superiores hierárquicos (HEGTVEDT *et al.*, 2021), independentemente de uma contrapartida em benefícios pessoais (KANAT-MAYMON; YAAKOBI; MAARAVI, 2021) ou da forma de tratamento empregada (BOER, 2020).

Também foi defendida a tese de que quanto mais legítimo for considerado um sistema de autoridade para um indivíduo, a *priori* de ordens dentro das organizações, menor é a resposta emocional negativa em face da obediência a uma ordem no ambiente de trabalho (hipótese H1b), mesmo que ela seja indesejável. A confirmação dessa hipótese de pesquisa complementa os achados de Clay-Warner (2006), que, sem uma contextualização do fenômeno, atribuiu à legitimidade o potencial para minimizar reações emotivas negativas.

Além disso, como a análise nesta pesquisa contempla o nível de micro interação, conformou-se que o ritual de obediência à autoridade, que se constrói à medida que outros rituais semelhantes prosseguem com êxito (COLLINS, 2004), tem uma legitimidade percebida *a priori*, associada a uma memória afetiva para resposta emocional em face de situações controversas em ambiente profissional, o que desperta os mecanismos de defesa (TURNER, 1999), que são capazes de mitigar reações emotivas negativas (JOHNSON *et al*, 2016; KITAYAMA; MESQUITA; KARASAWA, 2006; JOHNSON; BURGESS; MOSSO, 2001).

Esta tese defendeu a hipótese de que quão maior for considerada a propriedade de uma ordem, maiores são as chances de obediência à autoridade em questão (hipótese H2a), mesmo em circunstâncias controversas. Nesse sentido, confirmou-se que a imersão num sistema de autoridade como descrito por Milgram (1974), pode modificar uma pessoa a ponto de aceitar os valores de uma organização social (DARLEY, 1992), tornando-a capaz de cumprir ordens de autoridades sem questioná-las (ARENDT; KROH, 1964), por considerá-las apropriadas e, portanto, legítimas (DORNBUSCH; SCOTT, 1975), gerando uma disposição intrínseca ao indivíduo que o obriga a obedecer (JOHNSON *et al*, 2016).

Defendeu-se que quanto mais apropriada for uma ordem menor será a resposta emocional negativa em face da obediência à autoridade que a ordenou (hipótese H2b), mesmo em circunstâncias controversas. Ao confirmar essa hipótese, a presente pesquisa também confirma que a aceitação que implica legitimação pela conformidade com valores sociais internalizados (BLAU, 2008), induz à resignação, uma emoção experimentada quando existe um sentimento de pressão interior operando (COLLINS, 2004).

Tal resignação para a obediência é caracterizada pela minimização da resposta emocional negativa em face de ordens controversas, o que é significativamente facilitado pela propriedade da ordem, percebida pelo agente que a obedece, uma vez que, nessas circunstâncias, poderá ser elevada a utilização dos mecanismos de defesa estabelecidos por biografias passadas daquele tipo de situação (COLLINS, 2004; 2019a; ZIETSMA *et al.*, 2019; ZELDITCH, 2014; 2004; 2001).

Dessa forma, a propriedade das ordens, decorrente da crença de que podem ser intrinsecamente justas e adequadas em situações particulares, realmente, gera nas pessoas um sentimento de resignação em face das circunstâncias e uma necessidade de se submeter aos desejos da autoridade que assim for considerada (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Salienta-se, aqui, que essa importante implicação teórica vai ao encontro da tese weberiana de desencantamento do mundo (WEBER, 1947), uma vez que, ao invés de uma

Obediência e Resignação pela força da fé, observa-se atitudes de indivíduos obedientes e resignados pela crença na racionalidade em rituais de interação específicos (COLLINS, 2004; 2019a) dentro de sistemas de autoridade com pegadas de legitimidade *a priori*, num relacionamento com características de legitimação internalizadas (BLAU, 2008), ou seja, apropriadas (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Logo, quanto mais legítimo é o sistema de autoridade, maior a probabilidade de obediência e menos negativa é a resposta emocional, principalmente se essa legitimação for decorrente de uma maior propriedade percebida nas relações de ordens entre superior e subordinado em uma organização, o que constitui importante implicação teórica na teoria das organizações, em Estudos Organizacionais e na Ciência da Administração.

Nesse sentido, partiu-se da hipótese de que a legitimação de sistemas de autoridade, mesmo diante de ordens aparentemente controversas ou até consideradas ilegítimas por algumas pessoas, é capaz de torná-la passível de cumprimento com alta probabilidade de aceitação entre subordinados numa organização, minimizando respostas emocionais negativas, sobretudo quando consideradas apropriadas por essas pessoas.

Dito em outras palavras, quanto maior for a legitimidade nos sistemas de autoridade em geral e, em especial, a propriedade em relações de ordens entre superior e subordinado numa organização, maiores são as chances de obediência e menos negativa é a resposta emocional, o que implica dizer que a ausência de legitimação tem um potencial para acarretar desobediência e/ou enérgicas emoções negativas num ambiente profissional, como sentimentos de raiva, frustração e ressentimento.

Ao refutar a hipótese H3a, na qual, em tese, a validade de uma ordem por meio do endosso seria capaz de aumentar as chances de obediência à autoridade mesmo em circunstâncias controversas, esta pesquisa contraria parcialmente os achados de Johnson *et al.* (2016) e Clay-Warner (2006).

Curiosamente, ao contrário de Johnson *et al.* (2016), que afirmou o endosso a uma autoridade como um potencial gerador de uma necessidade de se submeter aos desejos dela, o que ocorreria independentemente das circunstâncias vivenciadas, esta pesquisa comprova que, ao endossar uma ordem, o coletivo ao qual pertence um indivíduo, em verdade, não afeta significativamente seu ímpeto para obediência (Tabela 5, modelo 5).

Nesse ponto, é importante salientar que, seguindo o proposto por Clay-Warner (2006), Johnson *et al.* (2016) analisaram o “endosso à autoridade”, que compõe um atributo de validade, ou seja, de legitimidade coletiva, que, então, existe *a priori* de ordens numa organização.

Nesta tese, analisou-se o “endosso à ordem”, que compõe um atributo de validade da ordem, ou seja, de legitimidade da solicitação em questão, o que não existe *a priori* da situação em particular numa organização, como explorado por Clay-Warner (2006) e Johnson *et al.* (2016).

Logo, embora o endosso *a priori* em um sistema de autoridade possa teoricamente levar à obediência, o efeito de uma ordem endossada (que caracteriza outro tipo de endosso) não foi significativo para elevar a probabilidade de indivíduos obedecerem a tal solicitação em circunstâncias controversas ( $b = -0.539$ ,  $p > 0,1$ ), o que, embora refute a hipótese H3a, não invalida os achados de Clay-Warner (2006) e Johnson *et al.* (2016).

Em outras palavras, nesta tese, avaliou-se a Legitimidade do Sistema de Autoridade em geral, ou seja, *a priori* da ordem em si, indagada ao respondente participante da pesquisa quanto a suas convicções pessoais, sem relação com o cenário simulado pela vinheta apresentada.

Nesse sentido, ainda que o resultado da pesquisa demonstre que a validade da ordem por meio do endosso não seja capaz de explicar a ocorrência de obediência, esse fenômeno não tem relação com a legitimidade de sistemas em geral, *a priori* de ordens, controversas ou não. Dessa forma, o mero apoio ou incentivo de colegas, pares e/ou subordinados para uma situação em especial não implica endossar um sistema de autoridade vivenciado pelo indivíduo, pois se trata de endossos em formas diferentes.

Entretanto, pela confirmação da hipótese H3b, esse mesmo apoio coletivo a uma situação em especial tem um potencial para minimizar reações emocionais negativas, corroborando os achados de Clay-Warner (2006) e Johnson *et al.* (2016). Neste caso, mesmo que o endosso não seja um fenômeno *a priori* das ordens, observa-se sua capacidade para a redução da resposta emocional negativa, mesmo em face da obediência à autoridade em circunstâncias controversas (Tabela 6, modelo 5).

De acordo com Johnson *et al.* (2016), a incerteza criada por um elevado nível de endosso gera incertezas nos sentimentos, diminuindo a intensidade das emoções resultantes de injustiças. Complementando os achados daqueles autores, que analisaram a legitimidade coletiva por meio de endossar *a priori* de circunstâncias em particular, neste trabalho, avança-se, ao analisar esse apoio coletivo (endosso) a uma situação em especial.

Nesta tese, o caso do endosso a uma ordem em circunstâncias controversas, em que as evidências dele foram incluídas na vinheta apresentada para a análise do respondente na amostra A2, também complementa a teorização de Clay-Warner (2006), quanto ao apoio coletivo para uma autoridade.

Segundo Clay-Warner (2006), como o endosso representa uma das fontes coletivas de legitimidade, ele afeta as reações emocionais à injustiça. Logo, ao endossar uma ordem indesejável, a coletividade a qual pertencem as pessoas acaba realmente gerando nelas um sentimento de resignação em face das circunstâncias (ZIETSMA *et al.*, 2019).

Nesta pesquisa, as situações em que houve a inclusão de evidências de validade da ordem por meio do endosso tenderam para baixas reações emocionais negativas ( $b = -0,197$ ,  $p < 0,05$ ), o que corroborou a hipótese H3b e estende para circunstâncias em particular os achados dos pesquisadores em referência, que exploraram o endosso *a priori* de situações específicas.

Tal fato, por outro lado, implica dizer que a ausência da validade de uma ordem por meio do endosso pode gerar uma resposta emocional muito negativa em circunstâncias controversas e que, conseqüentemente, podem ser enxergadas como ilegítimas e indesejáveis.

Defendeu-se, neste trabalho, que a validade da ordem por meio da autorização tem potencial para aumentar as chances de obediência à autoridade em circunstâncias controversas, o que se confirmou com a corroboração da hipótese H4a, ratificando achados anteriores (JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006; TYLER; BLADER, 2005).

Tyler e Blader (2005) demonstraram que as pessoas têm maior probabilidade de cumprir as leis quando sentem que as autoridades legais são legítimas e devem ser obedecidas. Seguindo aqueles autores, Johnson *et al.* (2016) explicaram que, como processo coletivo de legitimidade, a autorização também captura as crenças de indivíduos de que são obrigados a obedecer às normas ou solicitações de uma autoridade, mesmo na ausência de aprovação pessoal deles. Nesta tese, a validade da ordem por esse meio (autorização) teve um efeito significativo ( $b = 1,046$ ,  $p < 0,05$ ), corroborando, dessa maneira, a hipótese H4a.

Considerando que a hipótese H4a foi corroborada, o resultado demonstra que a validade da ordem por meio da autorização é capaz de explicar a ocorrência de obediência, embora esse fenômeno não tenha relação com a Legitimidade do Sistema de Autoridade no geral, ou seja, *a priori* de ordens, controversas ou não.

Cabe aqui destacar novamente que, nesse caso, a mera autorização legal, normativa ou advinda de superiores para uma situação em especial não implica necessariamente no indivíduo perceber uma legitimidade geral no sistema de autoridade vivenciado por ele como subordinado.

Curiosamente também, a hipótese H4b foi refutada. De fato, confirmou-se que quanto maior a Legitimidade do Sistema de Autoridade, menos negativa é a resposta emocional (hipótese H1b), porém, se esta legitimação decorre exclusivamente da validade em termos de

autorização de uma situação em particular, isso pode não ser verdade, ou seja, uma ordem que simplesmente tem suporte legal, normativo ou advindo de superiores não está negativamente relacionada a respostas emocionais negativas ao atender dada solicitação (hipótese H4b).

Tal fato parece contrariar Johnson *et al.* (2016), pois aqueles autores afirmaram que a incerteza criada por um alto nível nessa componente de validade também pode criar incertezas nos sentimentos e, assim, diminuir a intensidade da emoção resultante da percepção de um ato injusto, como seria o caso de uma ordem em circunstâncias controversas.

Entretanto, Clay-Warner (2006) havia sinalizado que não ficou evidente a real existência de efeitos principais para a autorização sobre a resposta emocional, o que sugeriu para aquela autora que atos endossados teriam relativamente um efeito mais forte sobre as respostas emocionais do que os autorizados.

Nesta pesquisa, identifica-se que, de fato, apenas o endosso tem um efeito sobre as respostas emocionais negativas em circunstâncias controversas (hipótese corroborada 3b). Pelas razões expostas, refutou-se a hipótese H4b (Tabela 6, modelo 6), o que implica afirmar que a validação obtida exclusivamente pela autorização legal, normativa ou advinda de superiores não é suficiente para minimizar uma resposta emocional negativa, ao contrário do que sinalizou Johnson *et al.* (2006).

Cabe destacar que, diferentemente deste trabalho, que analisou situações em particular, Johnson *et al.* (2006) analisaram os efeitos da autorização sob circunstâncias que existem *a priori* de ordens emitidas em circunstâncias controversas. Nesses casos, ao autorizar alguma coisa, uma autoridade, que seja reconhecida dessa maneira pelas pessoas, teoricamente gera nelas um sentimento de resignação (ZIETSMA *et al.*, 2019).

No que se refere, então, às últimas hipóteses deste trabalho, foi interessante observar que a propriedade de ordens para um subordinado é capaz de mediar completamente o efeito da validade decorrente do endosso em respostas emocionais negativas em situações de Obediência à Autoridade sob circunstâncias controversas (hipótese H5a), o que não ocorre em relação à autorização (Hipótese H5b).

Conforme mencionado no referencial desta tese, essa é uma ideia presente nos clássicos da teoria, qual seja: a validade de uma ordem não afeta somente de forma direta a probabilidade de obedecer e uma redução da resposta emocional negativa, mas também pode ser capaz de afetar indiretamente, por meio da propriedade, uma vez que ela é incorporada como elemento intrínseco ao julgamento do indivíduo sobre a ordem em questão (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Recentemente, seguindo Clay-Warner (2006), Johnson *et al.* (2016) testaram essa mediação. No entanto, nesta pesquisa, ao refutar a hipótese H4b, passou a não fazer sentido testar o efeito mediador da Propriedade da Ordem sobre a Validade por meio da Autorização em Respostas Emocionais Negativas, uma vez que a autorização não foi significativa ao explicar as reações emotivas analisadas ( $b = 0,106$ ,  $p > 0,1$ ), o que contraria parcialmente os achados daqueles autores.

Contudo, ao corroborar a hipótese H4a, testou-se a mediação da Propriedade da Ordem sobre a Validade por meio do Endosso em Respostas Emocionais Negativas, identificando-se que não apenas existe efeito mediador, como ele ocorre por completo, em que a propriedade ( $b = -0,204$ ,  $p < 0,01$ ) absorve completamente o efeito do endosso ( $b = -0,126$ ,  $p > 0,1$ ) ao ser inserida no modelo (Tabela 7, modelo 2), o que corrobora e complementa os achados dos pesquisadores em referência.

## 5.2. Implicações Práticas

A partir dos achados nesta pesquisa, cada qual com sua implicação teórica, há variadas implicações práticas passíveis de serem implementadas nas organizações. Nesse sentido, iniciativas com potencial para minimizar reações emocionais negativas são benéficas ao campo profissional, uma vez que a emoção negativa é nociva aos indivíduos em um ambiente de trabalho. Tais ações podem, assim, maximizar a Obediência à Autoridade, mesmo que em situações controversas ou com sinais de ilegitimidade, fator que contribui muito para a subsistência de uma organização ao longo do tempo.

As primeiras implicações práticas dizem respeito a medidas de incremento na legitimação geral do Sistema de Autoridade nas organizações, pois foi identificado o potencial dessa legitimidade para gerar obediência enquanto reduz reações emocionais negativas nos subordinados.

Dessa forma, as atividades laborais decorrentes de sistemas já estabelecidos, e dos relacionamentos inerentes em ambiente profissional, podem também adquirir um caráter de legitimidade *a priori* do estabelecimento de relações momentâneas e, por vezes, controversas.

Esta pesquisa identificou que iniciativas tais como simplesmente editar normas, regulamentos ou mesmo a legislação, o que, seguramente, incrementa a validade de ordens por meio da autorização, não são suficientes para mitigar respostas emocionais negativas, sobretudo em face de situações controversas.

Entretanto, o incremento de validade de ordens por meio do endosso, ou seja, de medidas que visem a angariar o apoio ou incentivo de colegas, pares e/ou subordinados à obediência numa organização, induzindo ações em conformidade com suas diretrizes, essas sim têm potencial para assegurar atitudes obedientes sem reações emocionais negativas.

Dessa maneira, de modo diferente de como normalmente ocorre em um acordo meramente contratual ou monetário, a inserção social dos relacionamentos entre superior e subordinado hierárquico numa organização, que evoluem no tempo, realmente, pode viabilizar outros mecanismos de gestão, além dos previstos em um contrato (ROOKS *et al.*, 2000).

Relembrando Parsons (1963), esta tese destaca que a capacidade realmente garantidora de conformidade deve ser generalizada e não apenas uma função de um ato sancionatório específico que o usuário está em posição de impor, o que normalmente advém da validade por meio de autorização. Logo, o meio usado para impingir obediência à autoridade precisa ser “simbólico” (PARSONS, 1963).

Nesse sentido, uma gestão participativa, com o compartilhamento das decisões e dos resultados organizacionais, pode ser uma implicação prática palpável. Mesmo em organizações do setor público, que são mais burocratizadas do que as da iniciativa privada, essa linha de ação pode se consubstanciar em alternativas de fácil implementação no ambiente de trabalho. Assim, ao menos em tipos de decisão de caráter específico ou alcance de um resultado previamente programado, essa participação compartilhada pode gerar mais obediência e minimizar emoções negativas.

Iniciativas de incrementos na legitimação advinda da propriedade são mais difíceis de serem avaliadas, dado o caráter subjetivo e intrínseco aos indivíduos, que devem internalizar convicções compartilhadas pela cultura organizacional e assumi-las para si, como verdadeiras, tornando-se premissas legitimadoras da própria organização e do Sistema de Autoridade em seu ambiente de trabalho.

Mesmo assim, algumas ações podem ser tomadas nesse sentido, de modo a estimular os integrantes numa organização com experiências capazes de gravar neles uma memória de eventos que seja capaz de permitir uma avaliação positiva do sistema e da obediência à autoridade.

Nesse sentido, de acordo com Turner e Maryanski (2015), os indivíduos sempre acabam carregando uma biografia passada de experiências emocionais e uso habitual de mecanismos de defesa. Essa memória de emoções passadas exerce efeito cumulativo na produção de energia emocional ao longo de qualquer interação em particular (TURNER; MARYANSKI, 2015), o



que inclui as situações controversas que comumente podem ocorrer no ambiente de trabalho em uma organização.

Tendo isso em mente, Obediência e Resignação no ambiente de trabalho relembra Turner (1999), ao envolver o uso de mecanismos de defesa, diretamente influenciado pela relevância do *self* na interação. Trata-se de um processo que também se adequa por características de propriedade, uma vez que é moldado pelas biografias individuais em termos de frequência e quais tipos de mecanismo foram ativados durante um curso de vida, reconfigurando as expectativas futuras sob circunstâncias semelhantes (TURNER, 1999).

São exemplos de implicações práticas nesse sentido, a adoção de programas de incentivo ao pessoal, de maneira individual ou coletiva, com possibilidades de crescimento na carreira, premiações por produtividade, tarefas concluídas ou assumidas, tais como funções colaterais etc.

Nesse sentido, Johnson, Burgess e Mosso (2001), integrando as teorias de identidade social, dominância social e justificação do sistema, argumentam que as pessoas têm fortes motivos para legitimar circunstâncias com traços que representam uma imagem de si próprios, ou seja, do *self*.

Desse modo, iniciativas de autoridades organizacionais que contribuam para um sentimento de interdependência de indivíduos para com a organização, tais como uma valorização pessoal dificilmente encontrada em outro ambiente de trabalho, podem gerar legitimação (KITAYAMA; MESQUITA; KARASAWA, 2006).

Essa legitimidade que tem origem no indivíduo, ou seja, que vem pela propriedade, conseqüentemente, tem potencial para a geração de atitudes obedientes e mínimas reações emocionais negativas em face de situações controversas, conforme se identificou nos achados desta tese.

Essas medidas tendem, no médio ou no longo prazo, a tornar os integrantes de organizações propensos a considerar com maior propriedade as ordens em um sistema de autoridade e, conseqüentemente, reagir com baixos níveis de resposta emocional negativa em circunstâncias controversas de obediência em seus respectivos ambientes de trabalho, pela valorização atribuída ao seu *self*, ou seja, sua memória afetiva, conforme explicou Turner (1999).

No curto prazo, as expectativas geradas por um histórico de incentivos aos integrantes das organizações são capazes de impingir nos novos membros a percepção de propriedade, que pode seguir reforçada pela validade decorrente do endosso por meio do apoio ou incentivo de

colegas, pares e/ou subordinados à obediência à autoridade organizacional, com mínimas reações emocionais negativas em circunstâncias controversas.

Todas essas medidas enunciadas, são implicações práticas desta pesquisa que, tomadas individualmente ou em conjunto, incrementam a legitimação percebida por um subordinado quanto a uma ordem de um superior dentro do sistema de autoridade estabelecido numa organização e, conseqüentemente, a probabilidade de obediência às ordens em vigor, com baixa resposta emocional negativa, ou seja, alta resignação, mesmo em eventos controversos.

### **5.3. Limitações e Propostas para Futuros Estudos**

Embora houve um grande investimento de tempo, suor, trabalho e relevante esmero em produzir uma pesquisa coerente, interessante e aplicável, há diversas limitações que dão margem a importantes propostas para futuros estudos. Nesse sentido, destacadamente, existem muitas possibilidades para os campos de estudo das Emoções em Administração, Obediência em Sistemas de Autoridade e Legitimidade de Práticas Organizacionais.

Nesse sentido, no que se refere às primeiras hipóteses confirmadas neste trabalho (H1a, H1b, H2a e H2b), ainda que tratem da confirmação de conhecimentos anteriormente trazidos por outros pesquisadores de Obediência à Autoridade (MILGRAM, 1983; 1974; ARENDT; KROH, 1964), associados a pesquisas recentes de emoções em organizações (JOHNSON *et al.*, 2016; CLAY-WARNER, 2006), não se explorou fatores específicos de “desobediência” e respostas emotivas decorrentes.

No campo de estudos das Emoções em Administração e da Obediência em Sistemas de Autoridade, considerando os conceitos subjacentes à legitimidade, foi intrigante identificar que pode ocorrer desobediência mesmo quando há indicadores de legitimação. Estudos que explorem as circunstâncias dessas ocorrências, tanto em termos afetivos como em atitudes comportamentais, têm potencial para grandes achados na Teoria das Organizações.

Em relação especificamente às hipóteses, confirmada (H3b) e refutada (H3a), acerca da validade de ordens por meio do endosso, há espaço para ampliar a profundidade das análises, tomando-se por base os achados de Johnson *et al.* (2016) e Clay-Warner (2006), por meio de melhor descrever certas ações específicas de apoio ou incentivo de colegas, pares e/ou subordinados, com potencial para legitimar algumas situações em especial.

Nesse sentido, poderia ser explorado, por exemplo, como as formas de obediência sistemática e regular por parte do coletivo em um ambiente de trabalho a ordens controversas ou claramente ilegítimas poderiam afetar os comportamentos de obedecer dos indivíduos em uma organização, por caracterizar o endosso a tais práticas organizacionais.

Quanto às hipóteses, confirmada (H4a) e refutada (H4b), acerca da validade de ordens por meio da autorização, estudos futuros podem aprofundar as análises, tomando-se por base, em especial, os achados de Tyler e Blader (2005), que demonstraram que as pessoas têm maior probabilidade de cumprir as leis quando sentem que as autoridades legais são legítimas e devem ser obedecidas.

Como nesta tese também não se explorou eventuais categorias de ordens, como dos tipos operacional, de supervisão e estratégicas, seguindo-se Tyler e Blader (2005), pode haver espaço para o desenvolvimento de trabalhos que tenham a capacidade de analisar se a validade por meio da autorização a uma categoria específica de ordem poderá mitigar as respostas emocionais negativas diante de situações em particular no ambiente profissional. Adicionalmente, pesquisas sobre a obediência à autoridade nessas circunstâncias ampliariam os achados da presente pesquisa.

No que se refere às hipóteses de mediação nesta tese, confirmada (H5a) e refutada (H5b), a pesquisa se limitou à análise da propriedade e da validade de uma ordem em circunstâncias controversas. Pesquisas futuras poderiam ampliar os achados ao analisar o efeito mediador sob outros aspectos contextuais, tais como, por exemplo, em situações de pressão, com potencial periculosidade ou riscos evidentes.

Como não fazia sentido, nesta tese, analisar a mediação da propriedade da ordem no efeito da validade por meio da autorização, pesquisas em que essa variável independente (Autorização) for significativa, por exemplo, ao explicar respostas emocionais negativas sob outras circunstâncias, diferentes das que foram analisadas nesta pesquisa, podem ampliar os conhecimentos sobre essa ideia presente nos clássicos (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Também presentes nesses clássicos, não foi explorado nesta tese o potencial efeito moderador da propriedade. Além disso, não se vislumbrou explorar eventuais efeitos de moderação da obediência, uma vez que se trata de um comportamento e, conseqüentemente, ela é externalizada. Isso porque a expressão de obedecer à autoridade depende menos daquilo que é intrínseco ao indivíduo subordinado no sistema.

Além disso, na revisão de literatura nesta tese, não houve identificação de um método robusto para mediações em regressão logística (metodologia empregada para os testes de hipóteses referentes à Obediência à Autoridade). Logo, pesquisas que possam explorar esses efeitos de mediação e moderação da obediência, além de um eventual efeito moderador da propriedade, podem agregar conhecimentos científicos relevantes.

Nesse sentido, salienta-se que mesmo quando as expectativas individuais possam não ter congruência com o que se considera definido para uma situação (TURNER, 2006; 1999), uma solicitação considerada de algum modo “válida” por um indivíduo se coaduna com a propriedade percebida por ele nessa mesma ordem, quando de acordo com os valores próprios (OWUAMALAM; RUBIN; SPEARS, 2018). Por sua vez, isso pode diminuir reações emocionais negativas em face da obediência (JOHNSON *et al*, 2016), o que explicaria um potencial efeito mediador e/ou moderador existente nessa relação entre as variáveis.

De maneira menos específica, mas exclusiva, algumas pesquisas futuras podem abordar respostas emocionais com predominância de apenas uma das emoções primárias. Neste trabalho, identificou-se como proeminente, na primeira fase de coleta de dados, a Asserção-Raiva, sendo que, nas fases seguintes de pesquisa, variantes do Desapontamento-Tristeza, como a Frustração e o Ressentimento, tiveram um destaque maior.

A exemplo de Johnson *et al.* (2016), que se concentraram nas emoções discretas de raiva, frustração e ressentimento, ou de Clay-Warner (2006), que abordou também a preocupação e a desesperança, futuras pesquisas podem analisar outras respostas emocionais, incluindo positivas, que não foram abordadas nessa tese.

Estima-se que explorar práticas organizacionais capazes de influenciar esses afetos possam resultar em estudos relevantes para a Teoria das Organizações. Nesse sentido, uma proposta para pesquisa futura poderia, por exemplo, explorar o potencial da gestão participativa como prática organizacional capaz de moldar comportamentos e emoções na Administração.

Por fim, no campo de estudos da Legitimidade de Práticas Organizacionais, existe possibilidade de relevantes descobrimentos ao associar quaisquer das implicações práticas sugeridas nesse trabalho com constructos especificamente desenvolvidos para testar a efetividade de tais iniciativas quando aplicadas em organizações. Nesse sentido, há diversos ambientes profissionais com programas em andamento, que poderiam servir de excelentes fontes de dados para exploração.

Espera-se que esta tese tenha alcançado seu principal objetivo, abordando satisfatoriamente os aspectos fundamentais que circunscrevem a influência das emoções humanas na obediência à autoridade e nas próprias organizações. Dessa forma, pela evidente complexidade da temática, especificidade emocional e generalidade das lógicas institucionais inerentes às relações sociais, este continua a ser um campo fértil para novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ADAM, L. M.; MANCA, D. P.; BELL, R. C. Can Facebook be used for research? Experiences using Facebook to recruit pregnant women for a randomized controlled trial. **Journal of Medical Internet Research**, v. 18, n. 9, p. e6404, 2016.
- AGUINIS, H.; BRADLEY, K. J. Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. **Organizational research methods**, v. 17, n. 4, p. 351-371, 2014.
- AKARD, T. F.; WRAY, S.; GILMER, M. Facebook ads recruit parents of children with cancer for an online survey of web-based research preferences. **Cancer nursing**, v. 38, n. 2, p. 155, 2015.
- ARENDDT, H.; KROH, J. **Eichmann in Jerusalem**. New York: Viking Press, 1964.
- ATZMÜLLER, C.; STEINER, P. Experimental Vignette Studies in Survey Research. **Methodology: European Journal of Research Methods for The Behavioral and Social Sciences**, v. 6, p. 128-138, 2010.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BARON, R.; KENNY, D. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.51, p. 1173-1182, 1986.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. Garden City NY: Anchor Books, 1966.
- BERGER, J.; RIDGEWAY, C.; FISEK, M. H.; NORMAN, R. Z. The legitimation and delegitimation of power and prestige orders. **American Sociological Review**, v.63, 1998.
- BIALOBRZESKA, O.; PARZUCHOWSKI, M. Size or Openness: Expansive but Closed Body Posture Increases Submissive Behavior. **Polish Psychological Bulletin**, Vol.47(2), p. 186, 2016.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. Reprint. Originally published: New York: Wiley, 1964. Twelfth printing. 2008.
- BOER, N DE. The (un) intended effects of street-level bureaucrats' enforcement style: Do citizens shame or obey bureaucrats? **Public Policy and Administration**, 2020.
- BOWLING, R. D.; BREWER, M. J.; KERNS, D. L.; GORDY, J.; Seiter, N.; ELLIOTT, N. E.; BUNTIN, G. D.; WAY, M. O.; ROYER, T. A.; BILES, S.; MAXSON, E. Sugarcane aphid (Hemiptera: Aphididae): a new pest on sorghum in North America. **Journal of Integrated Pest Management**, v. 7, n. 1, 2016.

BOYD, B.; GOVE, S.; HIT, M. A. Construct Measurement in Strategic Management Research: Illusion or Reality? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 239–257, 2005.

CASTILLO, G; NEFF, M. What do we express without knowing? Emotion in Gesture. **AAMAS '19: Proceedings of the 18th International Conference on Autonomous Agents and MultiAgent Systems**. Montreal- Canada, p.1-9, 2019.

CLAY-WARNER, J. Procedural justice and legitimacy: Predicting negative emotional reactions to workplace injustice. In: **Advances in group processes**. Emerald Group Publishing Limited, 2006.

COLLINS, B. E.; BRIEF, D. E. Using Person-Perception Vignette Methodologies to Uncover the Symbolic Meanings of Teacher Behaviors in the Milgram Paradigm. **Journal of Social Issues**, v. 51, 1995.

COLLINS, R. **Interaction ritual chains**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

COLLINS, R. Emotional micro bases of social inequality: emotional energy, emotional domination and charismatic solidarity. **Emotions and Society**, v. 1, n. 1, p. 45-50, 2019a.

COLLINS, R. Preventing violence: Insights from micro-sociology. American Sociological Association. **Contemporary Sociology**, v. 48, n. 5, p. 487-494, 2019b.

CONROY, S. A.; BECKER, W. J.; MENGES, J. I. The meaning of my feelings depends on who I am: Work-related identifications shape emotion effects in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 60, 2017.

CRANDALL, C. S.; BEASLEY, R. K. A Perceptual Theory of Legitimacy; Politics, Prejudice, Social Institutions, and Moral Value. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 77-102, 2001.

CREED, W. E. D.; DEJORDY, R.; LOK, J. Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. **Academy of Management Journal**, 53: p. 1336, 2010.

CREED, W. E. D.; HUDSON, B. A.; OKHUYSEN, G. A.; CROWE, K. S. Swimming in a Sea of Shame: Incorporating Emotion into Explanations of Institutional Reproduction and Change. **Academy of Management Review**, Vol. 39, No. 3, 2016.

DARLEY, J. M. Social organization for the production of evil. **Psychological Inquiry**, v. 3, 199.p, 1992.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DORNBUSCH, S. M.; SCOTT, W. R. **Evaluation and The Exercise of Authority**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1975.

DURKHEIM, E. **The elementary forms of religious life**. New York: Free Press, 1995.

ELLEMERS, N. Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy** (pp. 205–222). New York: Cambridge University Press, 2001.

ELSBACH, K. D. The Architecture of Legitimacy: Constructing Accounts of Organizational Controversies. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy** (pp. 391–415). New York: Cambridge University Press, 2001.

EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**, Vol. 2, p. 335, 1976.

FRANSEN, M.; THOW, M.; FERGUSON, S. G. The effectiveness of social media (Facebook) compared with more traditional advertising methods for recruiting eligible participants to health research studies: a randomized, controlled clinical trial. **JMIR Research Protocols**, v. 5, n. 3, 2016.

FRIEDLAND, R. **Moving institutional logics forward**: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies*. Published online ahead of print, 2017.

GALINHA, I.; PEREIRA, C.; ESTEVES, F. Versão reduzida da escala portuguesa de afeto positivo e negativo - PANAS-VRP: Análise fatorial confirmatória e invariância temporal. **Associação Portuguesa de Psicologia**, v.28, p. 50-62, 2014.

GLICH, P.; FISKE, S. T. Ambivalent Stereotypes as Legitimizing Ideologies: Differentiating Paternalistic and Envious Prejudice. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy** (pp. 278–306). New York: Cambridge University Press, 2001.

GRANOVETTER, M. S. **Ação Econômica e Estrutura Social**: O Problema da Imersão. *RAE-Eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 9, 2007.

HAINMUELLER, J.; HANGARTNER, D.; YAMAMOTO, T. Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v.112, p. 2395-2400, 2015.

HAIR, J.; BLACK W. C.; BABIN, J. B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to Social Network Methods**. Riverside: University of California, 2005.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. New York: The Guilford Press, 2013.

HEGTVEDT, K.; JOHNSON, C.; GIBSON, R.; HAWKS, K.; HAYWARD, J. Power and Procedure: Gaining Legitimacy in the Workplace. **Social Forces**. v.10, 2021.

HUNZAKER, M. Making Sense of Misfortune: Cultural Schemas, Victim Redefinition, and the Perpetuation of Stereotypes. **Social Psychology Quarterly**, v.77, p. 166-184, 2014.

IANNELLI, L.; GIGLIETTO, F.; ROSSI, L.; ZUROVAC, E. Facebook digital traces for survey research: Assessing the efficiency and effectiveness of a Facebook Ad-based procedure for recruiting online survey respondents in niche and difficult-to-reach populations. **Social Science Computer Review**, v. 38, n. 4, p. 462-476, 2020.

ILIES, R.; PENG, A. C.; SAVANI, K.; DIMOTAKIS, N. Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. **The Journal of Applied Psychology**, 98: p. 1051, 2013.

JACKMAN, M. R. License to Kill: Violence and Legitimacy in Expropriative Social Relations. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 437–468, 2001.

JOHNSON, C.; FORD, R. Dependence power, legitimacy, and tactical choice. **Social Psychology Quarterly**, 59, p. 126, 1996.

JOHNSON, C.; BURGESS, D.; MOSSO, C. O. Conflicts of Legitimation among Self, Group, and System: The Integrative Potential of System Justification Theory. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. Cambridge University Press, New York, p. 363-388, 2001.

JOHNSON, C. Introduction: Legitimacy Processes in Organizations. In: JOHNSON, C. Legitimacy Processes in Organizations. **Research in The Sociology of Organizations**, v. 22, p. 01–24, 2004.

JOHNSON, C; HEGTVEDT, K. A.; KHANNA, N.; SCHEUERMAN, H. L. Legitimacy processes and emotional responses to injustice. **Social Psychology Quarterly**, v. 79, n. 2, p. 95-114, 2016.

JOST, J. T.; MAJOR, B. **The psychology of legitimacy**: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

KANAT-MAYMON, Y.; YAAKOBI, E.; MAARAVI, Y. Organizational support, legitimacy, and workplace outcomes: A mediation model. **Journal of Theoretical Social Psychology**. V. 5, 2021.

KELMAN, H. C. Reflection on Social and Psychological Processes of Legitimization and Delegitimization. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 54-73, 2001.

KITAYAMA, S.; MESQUITA, B.; KARASAWA, M. Cultural affordances and emotional experience: Socially engaging and disengaging emotions in Japan and the United States. **Journal of Personality and Social Psychology**, 2006.

KOSINSKI, M.; MATZ, S. C.; GOSLING, S. D.; POPOV, V.; STILLWELL, D. Facebook as a research tool for the social sciences: Opportunities, challenges, ethical considerations, and practical guidelines. **American psychologist**, v. 70, n. 6, p. 543, 2015.

KROSNICK, J. A.; JUDD, C. M.; WITTENBRINK, B. The measurement of attitudes. In: ALBARRACÍN, D.; JOHNSON, B. T.; ZANNA, M. P. (Eds.). **The handbook of attitudes**. London: Laurence Erlbaum Associates, p. 21-76, 2014.

LA BOÉTIE, É. 1975. **The Politics of Obedience**: The Discourse of Voluntary Servitude. Harry Kurz, trans. Montreal: Black Rose Books. Disponível em: <<http://mises.org/rothbard/boetie.pdf>>, acesso em 25/dez/2018.

LAZARUS, R. S. **Emotion and adaption**. New York, NY: Oxford University Press, 1991.



- LIZARDO, O.; STRAND, M. Skills, toolkits, contexts and institutions: Clarifying the relationship between different approaches to cognition in cultural sociology. **Poetics**, v38, 204.p, 2010.
- LOON, A.; GOLDBERG, A.; SRIVASTAVA, S. Differences Beyond Identity: Perceived Construal Distance and Interparty Animosity in the United States. **Stanford Graduate School of Business**, 2020.
- MAJOR, B; SCHMADER, T. Legitimacy and the Construal of Social Disadvantage. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 176-204, 2001.
- MACKINNON, A.; JORM, A.; CHRISTENSEN, H.; KORTEN, A.; JACOMB, P.; RODGERS, B. A short form of the Positive and Negative Affect Schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. **Personality and Individual Differences**, v.27, p. 405-416, 1999.
- MASSEY, K.; FREEMAN, S.; ZELDITCH, M. Status, Power, and Accounts. **Social Psychology Quarterly**, v. 60, n. 3, p. 238-251, 1997.
- MCCRACKEN, G. **Cultura & Consumo**. Mauad Editora Ltda, 2003.
- MCDONNELL, E. M.; STOLTZ, D. S.; TAYLOR, M. A. Multiple market moralities: identifying distinct patterns in how consumers evaluate the fairness of price changes. **Socio-Economic Review**, 2020.
- MEHMETOGLU, M. Medsem: a Stata package for statistical mediation analysis. **International Journal of Computational Economics and Econometrics**, v.8, 2018.
- MENNE, I. M. Yes, of course? an investigation on obedience and feelings of shame towards a robot. In: **International Conference on Social Robotics**. Springer, Cham, 2017. p. 365-374.
- MILGRAM, S. **Obedience to Authority: An Experimental View**. London: Tavistock, 1974.
- MILGRAM, S. **Obediência à autoridade: uma visão experimental/Stanley Milgram; tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos - Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.**
- MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Ed Pioneira Thompson Learning, 2004.
- OLSON; J. M.; HAFER, C. L. Tolerance of Personal Deprivation. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 157-175, 2001.
- OWUAMALAM, C. K.; RUBIN, M.; SPEARS, R. Addressing evidential and theoretical inconsistencies in system-justification theory with a social identity model of system attitudes. **Current Directions in Psychological Science**, v. 27, n. 2, p. 91-96, 2018.
- PARSONS, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 63-85, Jun. 1956.
- PARSONS, T. On the concept of influence. **Public Opinion Quarterly**, v. 27, p. 37-62, 1963.

PEDERSEN, E. R.; HELMUTH, E. D.; MARSHALL, G. N.; SCHELL, T. L.; PUNKAY, M.; KURZ, J. Using facebook to recruit young adult veterans: online mental health research. **JMIR research protocols**, v. 4, n. 2, 2015.

PEIXOTO, A.; BASTOS, A.; SOARES, I.; LOBO, J. Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. **Revista Psico USF**, v. 20, p. 51-61, 2015.

PERRY, G.; BRANNIGAN, A.; WANNER, R. A.; STAM, H. Credibility and incredulity in Milgram's obedience experiments: A reanalysis of an unpublished test. **Social Psychology Quarterly**, v. 83, n. 1, p. 88-106, 2020.

POLI, R. **Belief Systems and the Modeling Relation**. Springer Science + Business Media Dordrecht, 2015.

PREACHER, K. J., & HAYES, A. F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**, v. 40(3), 879–891, 2008.

QUATTRONE, P. Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices: A Procedural Approach to Institutional Logics. **Administrative Science Quarterly**, v.60, 2015.

RIDGEWAY, C. L.; BERGER, J. Expectations, Legitimation, and Dominance Behavior in Task Groups. **American Sociological Review**, v. 51, n. 5, p. 603-617, 1986.

RIDGEWAY, C. L. The Emergence of Status Beliefs: From Structural Inequality to Legitimizing Ideology. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p- 257-277, 2001.

ROBINSON, R. J.; KRAY, L. Status versus Quo: Naive Realism and the Search for Social Change and Perceived Legitimacy. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 135-154, 2001.

ROOKS, G.; RAUB, W.; TAZELAAR, F.; SELTEN, R. How Inter-Firm Co-Operation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study. **Acta Sociologica**, v. 43, 2000.

ROSENMANN, A.; REESE, G.; CAMERON, J. Social Identities in a Globalized World. **Perspectives on Psychological Science**, Vol.11(2), p. 202, 2016.

ROSSONI, L. **A Dinâmica de Relações no Campo da Pesquisa em Organizações e Estratégia no Brasil: Uma Análise Institucional, 2006**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFPR, Curitiba, 2006.

ROSSONI, L. **Governança Corporativa, Legitimidade e Desempenho das Organizações Listadas na Bovespa, 2009**. Tese (Doutorado em Administração), UFPR, Curitiba, 2009.

ROSSONI, L. **O que é legitimidade organizacional?** O&S - Salvador, v. 23, n. 76, p. 110-129, Jan./Mar. 2016.

ROTH, R. L.; SCHWARZWALD, J. Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.37(1), p. 42, 2016.

SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T.; BARROS, D. F. O consumidor envergonhado – reflexões sobre o sentimento de vergonha no marketing. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 3, n. 2, p. 1 a 11, 2005.

SCHROEDER, L.; SJOQUIST, D.; STEPHAN, P. **Understanding Regression Analysis: an introductory guide**. Newbury Park, Sage, 1986.

SCHWARZ, N. Self-reports: How the questions shape the answers. **American Psychologist**. V. 54, p.93–105.1999.

SCOTT, W. R; DAVIS, G. **Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

SIDANIUS, J.; LEVIN, S.; FEDERICO, C. M.; PRATTO, F. Legitimizing Ideologies: The Social Dominance Approach. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 307-331, 2001.

SILVA, A. F. T. B.; SILVA, G. E.; MELLO, L. S. C.; CARVALHO, F. A. A.; FONSECA, A. C. P. D. **Uma análise da avaliação de riscos em Organizações Militares**. Revista PAGMAR, Rio de Janeiro, v. 5, n. 5, p. 38 - 48, 2017.

SILVA, E. C.; BASTOS, A. V. B. A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 7-22, 2010.

SMITH, P. B. Cultural Values Versus Cultural Norms as Predictors of Differences in Helping Behaviors and in Emotion Regulation: A Preliminary Nation-Level Test Related to the Leung-Morris Model. **Management and Organization Review**, p. 1, 2017.

SOLAK, N.; TAMIR, M.; SÜMER, N.; JOST, JT.; HALPERIN, E. Expressive suppression as an obstacle to social change: Linking system justification, emotion regulation, and collective action. **Motivation and Emotion Journal**, v. 45(5), p. 661-682, 2021.

SPEARS, R.; JETTEN, J.; DOOSJE, B. The (Il)legitimacy of Ingroup Bias: From Social Reality to Social Resistance. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy** (pp. 332–362). New York: Cambridge University Press, p. 332-362, 2001.

TARAS, V.; KIRKMAN, B. L.; STEEL, P. Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. **Journal of Applied Psychology**, p. 405, 2010.

THOMAS, G. M.; WALKER, H. A.; ZELDITCH, M. **Teoria da Legitimidade**. Departamento de Sociologia, Universidade Estadual do Arizona, Tempe, AZ 85287. Trabalho No. 84-4A, 1985.

THORNTON, P. W.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R. ET AL. **The sage handbook of organizational institutionalism**. London, p. 99-129, 2008.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process**. Oxford, 2012.

TOUBIANA, M.; ZIETSMA, C. The message is on the wall? Emotions, social media and the dynamics of institutional complexity. **Academy of Management Journal**, Vol. 60, No. 3, p. 922, 2017.

TURNER, J. H. Toward a general sociological theory of emotions. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 29, p. 133-161, 1999.

TURNER, J. H. The evolution of human emotions. In: **Handbook of the Sociology of Emotions**: volume II. Springer, Dordrecht, p. 11-31, 2014.

TURNER, J. H.; MARYANSKI, A. Evolutionary Sociology: A Cross Species Strategy for Discovering Human Nature. In: TURNER, J. H.; MACHALEK, R.; MARYANSKI, A. **On the origin of societies by natural selection**. Routledge, 2015.

TYLER, T. R. **Why people obey the law**. New Haven, CT: Yale University Press, 1990.

TYLER, T. R. A Psychological Perspective on the Legitimacy of Institutions and Authorities. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy: : Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations**. New York: Cambridge University Press, p. 416-436, 2001.

TYLER, T. R.; BLADER, S. L. Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 1143-1158, 2005.

VORONOV, M. Towards a toolkit for emotionalizing institutional theory. In: ASHKANASY, N. M.; ZERBE, W. J.; HÄRTEL, C. E. J. **Research on emotion in organizations**: Emotions and the organizational fabric. Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing, vol. 10, p-167-196, 2014.

WALKER, H. A.; THOMAS, G. M.; ZELDITCH, M. Legitimation, endorsement and stability. **Social Forces**, v. 64(3), p. 620, 1986.

WALKER, H. A.; ROGERS, L.; ZELDITCH, M. Legitimacy and collective action: A research note. **Social Forces**, v. 67, p. 216, 1988.

WASON, K.; POLONSKY, M.; HYMAN, M. Designing vignette studies in marketing. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**. v. 10, p.41-58, 2002.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1947.

WHITAKER, C.; STEVELINK, S.; FEAR, N. The use of Facebook in recruiting participants for health research purposes: a systematic review. **Journal of medical Internet research**, v. 19, n. 8, 2017.

WRIGHT, S. C. Restricted Intergroup Boundaries: Tokenism, Ambiguity, and the Tolerance of Injustice. In: J. T. JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 223-254, 2001.

YZERBYT, V.; ROGIER, A. Blame It on the Group: Entitativity, Subjective Essentialism, and Social Attribution. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p.103-134, 2001.

ZELDITCH, M. Theories of Legitimacy. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. **The Psychology of Legitimacy**. New York: Cambridge University Press, p. 33-54, 2001.

ZELDITCH, M. Institutional Effects on The Stability of Organizational Authority. In:JOHNSON, C. Legitimacy Processes in Organizations. **Research in The Sociology of Organizations**, Greenwich: JAI Press, v.22 p. 239-271, 2004.

ZELDITCH, M. Laboratory experiments in sociology. In: ZELDITCH, M. **Laboratory experiments in the social sciences**. Academic Press, p. 183-197, 2014.

ZIETSMA, C.; TOUBIANA, M. The valuable, the constitutive, and the energetic: Exploring the impact and importance of studying emotions and institutions. **Organization Studies**, v. 39, n. 4, p. 427-443, 2018.

ZIETSMA C.; TOUBIANA, M.; VORONOV, M.; ROBERTS, A. **Emotions in organization theory**. Cambridge University Press, 2019.

## APÊNDICE A- Vinheta A1

# Pesquisa sobre reação às ordens de superiores no trabalho

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como trabalhadores brasileiros se sentem ao receber ordens desafiadoras. Para tanto, uma situação de trabalho muito comum no dia-a-dia das organizações será apresentada aos respondentes, que serão, então, questionados sobre como responderiam nessas circunstâncias. Por isso é necessário que o respondente esteja trabalhando atualmente.

Conduzida pelo Observatório de Redes e Instituições (Orion) e com o apoio do Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), o interesse é puramente acadêmico. Portanto, sua identidade será preservada e seus dados não serão compartilhados.

As questões são simples, levando cerca de 7 minutos para respondê-las, as quais são apresentadas em dois blocos. Quaisquer dúvidas, fique a vontade para entrar em contato pelo e-mail: [tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com).

Importante: Para participar do sorteio do cartão de compras da Americanas.com no valor de R\$200,00, além de ter 18 anos ou mais, é necessário responder todas as questões e indicar o e-mail do respondente no fim da pesquisa.

Agradecemos de antemão sua colaboração.

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

\*Obrigatório

1. Se você aceita participar da pesquisa, por favor marque a opção abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Li e compreendi as condições descritas acima e aceito participar da pesquisa.

2. Você trabalha atualmente como empregado numa empresa privada ou estatal ou em algum órgão público? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Não, estou desempregado ou sou autônomo, empresário, estudante, aposentado ou não procuro emprego. *Pular para a seção 5 (Seu perfil não se encaixa na pesquisa)*

Sim, trabalho.



4. Ao executar a ordem na situação descrita acima, avalie a posição do chefe: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Ele agiu de forma injusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu de acordo com a direção da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu pensando no melhor para a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ao ter que obedecer ao chefe na situação descrita acima, como você se sentiria: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
Com medo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chateado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com raiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assustado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angustiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressentido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desesperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6. Na situação descrita acima, você obedeceria ao seu chefe? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu obedeceria  
 Não obedeceria

7. Depois de receber a ordem do chefe, o quanto provável você expressaria para ele os sentimentos abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	De forma alguma	Pouco provavelmente	Provavelmente	Muito provavelmente	Com certeza
<b>Raiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Frustração</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ressentimento</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fale-me sobre seu trabalho

As questões abaixo são sobre o seu trabalho atual. Elas não tem mais relação com a situação anterior.



As pessoas  
devem apoiar  
as regras da  
organização  
onde trabalham

9. Você exerce algum cargo de chefia ou possui subordinados diretos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Possuo subordinados e/ou exerço cargo de chefia.  
 Não possuo subordinados, nem tenho cargo de chefia.

10. Como você avalia a sua permanência na organização atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Instável, posso perder o vínculo ou ser demitido com facilidade  
 Estável, dificilmente perderia o vínculo ou seria demitido

11. Existe alguma outra pessoa na organização que poderia fazer as mesmas atividades que você? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Existe outra pessoa que poderia ou sabe fazer as coisas que faço  
 Somente eu posso ou sei fazer as coisas que faço

12. Caso deixasse o trabalho hoje, você teria dificuldade em encontrar emprego na mesma atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Seria fácil encontrar um outro emprego ou trabalho  
 Seria difícil conseguir outro emprego ou trabalho

13. Qual a categoria que melhor descreve a sua atividade profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Trabalhador em empresa privada
- Trabalhador em empresa pública ou estatal
- Estagiário ou trainee
- Profissional liberal
- Trabalhador terceirizado
- Outro: \_\_\_\_\_

Fale-me agora sobre você:

14. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Não binário

15. Qual a sua idade? \*

\_\_\_\_\_

16. Qual a sua etnia? Seguem abaixo algumas categorias usadas pelo IBGE. Marque aquela \* que você julga mais adequada a sua identificação.

*Marcar apenas uma oval.*

- Preta
- Parda
- Branca
- Indígena
- Amarela
- Outra

17. Qual o seu grau de instrução? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Mestrado/Doutorado
- Especialização (Pós Graduação)
- Superior Completo
- Ensino Médio Completo
- Fundamental Completo (primeiro grau)
- Fundamental Incompleto (primeiro grau)

18. Qual o seu estado civil? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União Estável
- Separado(a) / Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

19. Qual a sua renda familiar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$ 1.045,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 1.045,00 até R\$ 2.090,00 (mais de 1 até 2 salários mínimos)
- R\$ 2.090,00 até R\$ 5.225,00 (mais de 2 até 5 salários mínimos)
- R\$ 5.225,00 até R\$ 10.450,00 (mais de 5 até 10 salários mínimos)
- R\$ 10.450,00 até R\$ 15.675,00 (mais de 10 até 15 salários mínimos)
- R\$ 15.675,00 até R\$ 20.900,00 (mais de 15 até 20 salários mínimos)
- Mais de R\$ 20.900,00 (mais de 20 salários mínimos)

20. Quantas pessoas dependem da sua renda? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Somente você
- Você e outras pessoas: parceiro(a), filhos, pais ou outros

21. Em que Estado ou UF brasileiro você mora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

22. Para certificar que você está com atenção, por favor, marque a opção "Atento" \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não sei dizer
- Depende
- Atento
- Qualquer outra alternativa

23. Você teve dificuldade em responder alguma das perguntas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entendi todas perfeitamente
- Tive dúvidas em poucas questões
- Tive dúvidas em várias questões

24. Atenção! Para que você concorra ao sorteio de vale compras, é necessário preencher o seu e-mail. Reiteramos que ele não será compartilhado com ninguém. Sorteio no final de Dezembro de 2021.

---

*Pular para a seção 4 (Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!)*

Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!

Caso registrou seu e-mail para o sorteio do vale compras, você será comunicado do resultado por meio dele no final de Dezembro de 2021.



## UNIGRANRIO

Obrigado por participar da pesquisa!  
Quaisquer dúvidas ou sugestões, entre em contato conosco:  
[tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com)

Realização:



**ORION**  
Observatório de Redes e Instituições



INSTITUTO BRASILEIRO DE  
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS

Seu  
perfil  
não se  
encaixa  
na  
pesquisa

Infelizmente, esta pesquisa foi desenvolvida para coletar dados somente de indivíduos que estão trabalhando atualmente em organizações públicas ou privadas. De qualquer forma, agradecemos a disponibilidade.

Muito atentiosamente,

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários



## APÊNDICE B- Vinheta A2

# Pesquisa sobre reação às ordens de superiores no trabalho

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como trabalhadores brasileiros se sentem ao receber ordens desafiadoras. Para tanto, uma situação de trabalho muito comum no dia-a-dia das organizações será apresentada aos respondentes, que serão, então, questionados sobre como responderiam nessas circunstâncias. Por isso é necessário que o respondente esteja trabalhando atualmente.

Conduzida pelo Observatório de Redes e Instituições (Orion) e com o apoio do Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), o interesse é puramente acadêmico. Portanto, sua identidade será preservada e seus dados não serão compartilhados.

As questões são simples, levando cerca de 7 minutos para respondê-las, as quais são apresentadas em dois blocos. Quaisquer dúvidas, fique a vontade para entrar em contato pelo e-mail: [tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com).

Importante: Para participar do sorteio do cartão de compras da Americanas.com no valor de R\$200,00, além de ter 18 anos ou mais, é necessário responder todas as questões e indicar o e-mail do respondente no fim da pesquisa.

Agradecemos de antemão sua colaboração.

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

\*Obrigatório

1. Se você aceita participar da pesquisa, por favor marque a opção abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Li e compreendi as condições descritas acima e aceito participar da pesquisa.

2. Você trabalha atualmente como empregado numa empresa privada ou estatal ou em algum órgão público? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Não, estou desempregado ou sou autônomo, empresário, estudante, aposentado ou não procuro emprego. *Pular para a seção 5 (Seu perfil não se encaixa na pesquisa)*

Sim, trabalho.

Uma  
situação  
real de  
trabalho

Abaixo, descrevemos uma situação de trabalho muito comum entre chefe e empregado. Suponha que VOCÊ seja o EMPREGADO da situação. Depois de ler cuidadosamente, responda as questões abaixo.



4. Ao executar a ordem na situação descrita acima, avalie a posição do chefe: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Ele agiu de forma injusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu de acordo com a direção da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu pensando no melhor para a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ao ter que obedecer ao chefe na situação descrita acima, como você se sentiria: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
Com medo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chateado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com raiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assustado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angustiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressentido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desesperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Na situação descrita acima, você obedeceria ao seu chefe? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu obedeceria  
 Não obedeceria

7. Depois de receber a ordem do chefe, o quanto provável você expressaria para ele os sentimentos abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	De forma alguma	Pouco provavelmente	Provavelmente	Muito provavelmente	Com certeza
<b>Raiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Frustração</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ressentimento</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fale-me sobre seu trabalho

As questões abaixo são sobre o seu trabalho atual. Elas não tem mais relação com a situação anterior.



As pessoas  
devem apoiar  
as regras da  
organização  
onde trabalham

9. Você exerce algum cargo de chefia ou possui subordinados diretos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Possuo subordinados e/ou exerço cargo de chefia.  
 Não possuo subordinados, nem tenho cargo de chefia.

10. Como você avalia a sua permanência na organização atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Instável, posso perder o vínculo ou ser demitido com facilidade  
 Estável, dificilmente perderia o vínculo ou seria demitido

11. Existe alguma outra pessoa na organização que poderia fazer as mesmas atividades que você? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Existe outra pessoa que poderia ou sabe fazer as coisas que faço  
 Somente eu posso ou sei fazer as coisas que faço

12. Caso deixasse o trabalho hoje, você teria dificuldade em encontrar emprego na mesma atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Seria fácil encontrar um outro emprego ou trabalho  
 Seria difícil conseguir outro emprego ou trabalho

13. Qual a categoria que melhor descreve a sua atividade profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Trabalhador em empresa privada
- Trabalhador em empresa pública ou estatal
- Estagiário ou trainee
- Profissional liberal
- Trabalhador terceirizado
- Outro: \_\_\_\_\_

Fale-me agora sobre você:

14. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Não binário

15. Qual a sua idade? \*

\_\_\_\_\_

16. Qual a sua etnia? Seguem abaixo algumas categorias usadas pelo IBGE. Marque aquela \* que você julga mais adequada a sua identificação.

*Marcar apenas uma oval.*

- Preta
- Parda
- Branca
- Indígena
- Amarela
- Outra



17. Qual o seu grau de instrução? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Mestrado/Doutorado
- Especialização (Pós Graduação)
- Superior Completo
- Ensino Médio Completo
- Fundamental Completo (primeiro grau)
- Fundamental Incompleto (primeiro grau)

18. Qual o seu estado civil? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União Estável
- Separado(a) / Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

19. Qual a sua renda familiar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$ 1.045,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 1.045,00 até R\$ 2.090,00 (mais de 1 até 2 salários mínimos)
- R\$ 2.090,00 até R\$ 5.225,00 (mais de 2 até 5 salários mínimos)
- R\$ 5.225,00 até R\$ 10.450,00 (mais de 5 até 10 salários mínimos)
- R\$ 10.450,00 até R\$ 15.675,00 (mais de 10 até 15 salários mínimos)
- R\$ 15.675,00 até R\$ 20.900,00 (mais de 15 até 20 salários mínimos)
- Mais de R\$ 20.900,00 (mais de 20 salários mínimos)

20. Quantas pessoas dependem da sua renda? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Somente você
- Você e outras pessoas: parceiro(a), filhos, pais ou outros

21. Em que Estado ou UF brasileiro você mora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

22. Para certificar que você está com atenção, por favor, marque a opção "Atento" \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não sei dizer
- Depende
- Atento
- Qualquer outra alternativa

23. Você teve dificuldade em responder alguma das perguntas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entendi todas perfeitamente
- Tive dúvidas em poucas questões
- Tive dúvidas em várias questões

24. Atenção! Para que você concorra ao sorteio de vale compras, é necessário preencher o seu e-mail. Reiteramos que ele não será compartilhado com ninguém. Sorteio no final de Dezembro de 2021.

---

*Pular para a seção 4 (Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!)*

Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!

Caso registrou seu e-mail para o sorteio do vale compras, você será comunicado do resultado por meio dele no final de Dezembro de 2021.



## UNIGRANRIO

Obrigado por participar da pesquisa!  
Quaisquer dúvidas ou sugestões, entre em contato conosco:  
[tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com)

Realização:



**ORION**  
Observatório de Redes e Instituições



INSTITUTO BRASILEIRO DE  
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS

Seu  
perfil  
não se  
encaixa  
na  
pesquisa

Infelizmente, esta pesquisa foi desenvolvida para coletar dados somente de indivíduos que estão trabalhando atualmente em organizações públicas ou privadas. De qualquer forma, agradecemos a disponibilidade.

Muito atentiosamente,

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE C- Vinheta B1

# Pesquisa sobre reação às ordens de superiores no trabalho

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como trabalhadores brasileiros se sentem ao receber ordens desafiadoras. Para tanto, uma situação de trabalho muito comum no dia-a-dia das organizações será apresentada aos respondentes, que serão, então, questionados sobre como responderiam nessas circunstâncias. Por isso é necessário que o respondente esteja trabalhando atualmente.

Conduzida pelo Observatório de Redes e Instituições (Orion) e com o apoio do Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), o interesse é puramente acadêmico. Portanto, sua identidade será preservada e seus dados não serão compartilhados.

As questões são simples, levando cerca de 7 minutos para respondê-las, as quais são apresentadas em dois blocos. Quaisquer dúvidas, fique a vontade para entrar em contato pelo e-mail: [tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com).

Importante: Para participar do sorteio do cartão de compras da Americanas.com no valor de R\$200,00, além de ter 18 anos ou mais, é necessário responder todas as questões e indicar o e-mail do respondente no fim da pesquisa.

Agradecemos de antemão sua colaboração.

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

\*Obrigatório

1. Se você aceita participar da pesquisa, por favor marque a opção abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Li e compreendi as condições descritas acima e aceito participar da pesquisa.

2. Você trabalha atualmente como empregado numa empresa privada ou estatal ou em algum órgão público? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Não, estou desempregado ou sou autônomo, empresário, estudante, aposentado ou não procuro emprego. *Pular para a seção 5 (Seu perfil não se encaixa na pesquisa)*

Sim, trabalho.



4. Ao executar a ordem na situação descrita acima, avalie a posição do chefe: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Ele agiu de forma injusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu de acordo com a direção da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu pensando no melhor para a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ao ter que obedecer ao chefe na situação descrita acima, como você se sentiria: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
Com medo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chateado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com raiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assustado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angustiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressentido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desesperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Na situação descrita acima, você obedeceria ao seu chefe? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu obedeceria  
 Não obedeceria

7. Depois de receber a ordem do chefe, o quanto provável você expressaria para ele os sentimentos abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	De forma alguma	Pouco provavelmente	Provavelmente	Muito provavelmente	Com certeza
<b>Raiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Frustração</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ressentimento</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fale-me sobre seu trabalho

As questões abaixo são sobre o seu trabalho atual. Elas não tem mais relação com a situação anterior.





As pessoas  
devem apoiar  
as regras da  
organização  
onde trabalham

9. Você exerce algum cargo de chefia ou possui subordinados diretos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Possuo subordinados e/ou exerço cargo de chefia.  
 Não possuo subordinados, nem tenho cargo de chefia.

10. Como você avalia a sua permanência na organização atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Instável, posso perder o vínculo ou ser demitido com facilidade  
 Estável, dificilmente perderia o vínculo ou seria demitido

11. Existe alguma outra pessoa na organização que poderia fazer as mesmas atividades que você? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Existe outra pessoa que poderia ou sabe fazer as coisas que faço  
 Somente eu posso ou sei fazer as coisas que faço

12. Caso deixasse o trabalho hoje, você teria dificuldade em encontrar emprego na mesma atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Seria fácil encontrar um outro emprego ou trabalho  
 Seria difícil conseguir outro emprego ou trabalho

13. Qual a categoria que melhor descreve a sua atividade profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Trabalhador em empresa privada
- Trabalhador em empresa pública ou estatal
- Estagiário ou trainee
- Profissional liberal
- Trabalhador terceirizado
- Outro: \_\_\_\_\_

Fale-me agora sobre você:

14. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Não binário

15. Qual a sua idade? \*

\_\_\_\_\_

16. Qual a sua etnia? Seguem abaixo algumas categorias usadas pelo IBGE. Marque aquela \* que você julga mais adequada a sua identificação.

*Marcar apenas uma oval.*

- Preta
- Parda
- Branca
- Indígena
- Amarela
- Outra

17. Qual o seu grau de instrução? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Mestrado/Doutorado
- Especialização (Pós Graduação)
- Superior Completo
- Ensino Médio Completo
- Fundamental Completo (primeiro grau)
- Fundamental Incompleto (primeiro grau)

18. Qual o seu estado civil? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União Estável
- Separado(a) / Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

19. Qual a sua renda familiar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$ 1.045,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 1.045,00 até R\$ 2.090,00 (mais de 1 até 2 salários mínimos)
- R\$ 2.090,00 até R\$ 5.225,00 (mais de 2 até 5 salários mínimos)
- R\$ 5.225,00 até R\$ 10.450,00 (mais de 5 até 10 salários mínimos)
- R\$ 10.450,00 até R\$ 15.675,00 (mais de 10 até 15 salários mínimos)
- R\$ 15.675,00 até R\$ 20.900,00 (mais de 15 até 20 salários mínimos)
- Mais de R\$ 20.900,00 (mais de 20 salários mínimos)

20. Quantas pessoas dependem da sua renda? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Somente você
- Você e outras pessoas: parceiro(a), filhos, pais ou outros

21. Em que Estado ou UF brasileiro você mora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

22. Para certificar que você está com atenção, por favor, marque a opção "Atento" \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não sei dizer
- Depende
- Atento
- Qualquer outra alternativa

23. Você teve dificuldade em responder alguma das perguntas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entendi todas perfeitamente
- Tive dúvidas em poucas questões
- Tive dúvidas em várias questões

24. Atenção! Para que você concorra ao sorteio de vale compras, é necessário preencher o seu e-mail. Reiteramos que ele não será compartilhado com ninguém. Sorteio no final de Dezembro de 2021.

---

*Pular para a seção 4 (Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!)*

Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!

Caso registrou seu e-mail para o sorteio do vale compras, você será comunicado do resultado por meio dele no final de Dezembro de 2021.



## UNIGRANRIO

Obrigado por participar da pesquisa!  
Quaisquer dúvidas ou sugestões, entre em contato conosco:

[tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com)

Realização:



**ORION**  
Observatório de Redes e Instituições



INSTITUTO BRASILEIRO DE  
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS

Seu  
perfil  
não se  
encaixa  
na  
pesquisa

Infelizmente, esta pesquisa foi desenvolvida para coletar dados somente de indivíduos que estão trabalhando atualmente em organizações públicas ou privadas. De qualquer forma, agradecemos a disponibilidade.

Muito atentiosamente,

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)

<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE D- Vinheta B2

# Pesquisa sobre reação às ordens de superiores no trabalho

Esta pesquisa tem como objetivo compreender como trabalhadores brasileiros se sentem ao receber ordens desafiadoras. Para tanto, uma situação de trabalho muito comum no dia-a-dia das organizações será apresentada aos respondentes, que serão, então, questionados sobre como responderiam nessas circunstâncias. Por isso é necessário que o respondente esteja trabalhando atualmente.

Conduzida pelo Observatório de Redes e Instituições (Orion) e com o apoio do Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), o interesse é puramente acadêmico. Portanto, sua identidade será preservada e seus dados não serão compartilhados.

As questões são simples, levando cerca de 7 minutos para respondê-las, as quais são apresentadas em dois blocos. Quaisquer dúvidas, fique a vontade para entrar em contato pelo e-mail: [tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com).

Importante: Para participar do sorteio do cartão de compras da Americanas.com no valor de R\$200,00, além de ter 18 anos ou mais, é necessário responder todas as questões e indicar o e-mail do respondente no fim da pesquisa.

Agradecemos de antemão sua colaboração.

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

\*Obrigatório

1. Se você aceita participar da pesquisa, por favor marque a opção abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Li e compreendi as condições descritas acima e aceito participar da pesquisa.

2. Você trabalha atualmente como empregado numa empresa privada ou estatal ou em algum órgão público? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Não, estou desempregado ou sou autônomo, empresário, estudante, aposentado ou não procuro emprego. *Pular para a seção 5 (Seu perfil não se encaixa na pesquisa)*

Sim, trabalho.



Uma  
situação  
real de  
trabalho

Abaixo, descrevemos uma situação de trabalho muito comum entre chefe e empregado. Suponha que VOCÊ seja o EMPREGADO da situação. Depois de ler cuidadosamente, responda as questões abaixo.



4. Ao executar a ordem na situação descrita acima, avalie a posição do chefe: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente
Ele agiu de forma injusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu de acordo com a direção da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele agiu pensando no melhor para a equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Ao ter que obedecer ao chefe na situação descrita acima, como você se sentiria: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
Com medo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chateado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com raiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assustado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angustiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressentido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desesperado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Na situação descrita acima, você obedeceria ao seu chefe? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Eu obedeceria  
 Não obedeceria

7. Depois de receber a ordem do chefe, o quanto provável você expressaria para ele os sentimentos abaixo: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	De forma alguma	Pouco provavelmente	Provavelmente	Muito provavelmente	Com certeza
<b>Raiva</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Frustração</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ressentimento</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fale-me sobre seu trabalho

As questões abaixo são sobre o seu trabalho atual. Elas não tem mais relação com a situação anterior.



As pessoas  
devem apoiar  
as regras da  
organização  
onde trabalham

---

9. Você exerce algum cargo de chefia ou possui subordinados diretos? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Possuo subordinados e/ou exerço cargo de chefia.  
 Não possuo subordinados, nem tenho cargo de chefia.

10. Como você avalia a sua permanência na organização atual? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Instável, posso perder o vínculo ou ser demitido com facilidade  
 Estável, dificilmente perderia o vínculo ou seria demitido

11. Existe alguma outra pessoa na organização que poderia fazer as mesmas atividades que você? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Existe outra pessoa que poderia ou sabe fazer as coisas que faço  
 Somente eu posso ou sei fazer as coisas que faço

12. Caso deixasse o trabalho hoje, você teria dificuldade em encontrar emprego na mesma atividade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Seria fácil encontrar um outro emprego ou trabalho  
 Seria difícil conseguir outro emprego ou trabalho

13. Qual a categoria que melhor descreve a sua atividade profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Trabalhador em empresa privada
- Trabalhador em empresa pública ou estatal
- Estagiário ou trainee
- Profissional liberal
- Trabalhador terceirizado
- Outro: \_\_\_\_\_

Fale-me agora sobre você:

14. Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Não binário

15. Qual a sua idade? \*

\_\_\_\_\_

16. Qual a sua etnia? Seguem abaixo algumas categorias usadas pelo IBGE. Marque aquela \* que você julga mais adequada a sua identificação.

*Marcar apenas uma oval.*

- Preta
- Parda
- Branca
- Indígena
- Amarela
- Outra

17. Qual o seu grau de instrução? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Mestrado/Doutorado
- Especialização (Pós Graduação)
- Superior Completo
- Ensino Médio Completo
- Fundamental Completo (primeiro grau)
- Fundamental Incompleto (primeiro grau)

18. Qual o seu estado civil? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União Estável
- Separado(a) / Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

19. Qual a sua renda familiar? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$ 1.045,00 (1 salário mínimo)
- De R\$ 1.045,00 até R\$ 2.090,00 (mais de 1 até 2 salários mínimos)
- R\$ 2.090,00 até R\$ 5.225,00 (mais de 2 até 5 salários mínimos)
- R\$ 5.225,00 até R\$ 10.450,00 (mais de 5 até 10 salários mínimos)
- R\$ 10.450,00 até R\$ 15.675,00 (mais de 10 até 15 salários mínimos)
- R\$ 15.675,00 até R\$ 20.900,00 (mais de 15 até 20 salários mínimos)
- Mais de R\$ 20.900,00 (mais de 20 salários mínimos)

20. Quantas pessoas dependem da sua renda? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Somente você
- Você e outras pessoas: parceiro(a), filhos, pais ou outros



21. Em que Estado ou UF brasileiro você mora? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

22. Para certificar que você está com atenção, por favor, marque a opção "Atento" \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Não sei dizer
- Depende
- Atento
- Qualquer outra alternativa

23. Você teve dificuldade em responder alguma das perguntas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entendi todas perfeitamente
- Tive dúvidas em poucas questões
- Tive dúvidas em várias questões

24. Atenção! Para que você concorra ao sorteio de vale compras, é necessário preencher o seu e-mail. Reiteramos que ele não será compartilhado com ninguém. Sorteio no final de Dezembro de 2021.

---

*Pular para a seção 4 (Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!)*

Para finalizar a pesquisa, clique no botão "Enviar" logo abaixo. O Orion agradece sua cooperação!

Caso registrou seu e-mail para o sorteio do vale compras, você será comunicado do resultado por meio dele no final de Dezembro de 2021.



## UNIGRANRIO

Obrigado por participar da pesquisa!  
Quaisquer dúvidas ou sugestões, entre em contato conosco:  
[tochetto.af@gmail.com](mailto:tochetto.af@gmail.com)

Realização:



**ORION**  
Observatório de Redes e Instituições



INSTITUTO BRASILEIRO DE  
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS

Seu  
perfil  
não se  
encaixa  
na  
pesquisa

Infelizmente, esta pesquisa foi desenvolvida para coletar dados somente de indivíduos que estão trabalhando atualmente em organizações públicas ou privadas. De qualquer forma, agradecemos a disponibilidade.

Muito atentiosamente,

Equipe do Observatório de Redes e Instituições (Orion)  
<https://www.ibepes.org.br/pesquisa/orion-observatorio-redes-instituicoes/>

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários