

## ARTIGO

# Valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraproducente: conexões, reflexões e agenda de pesquisa

THAÍS PINTO DA ROCHA TORRES <sup>1</sup>  
KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA <sup>2</sup>  
MILKA ALVES CORREIA BARBOSA <sup>3</sup>

<sup>1</sup> CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES, BELO HORIZONTE / MG – BRASIL

<sup>2</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG) / FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, BELO HORIZONTE / MG – BRASIL

<sup>3</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL) / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, MACEIÓ / AL – BRASIL

## Resumo

A partir da reflexão sobre os temas “valores pessoais”, “justiça organizacional” e “comportamento contraproducente”, percebeu-se que os valores pessoais norteiam os comportamentos dos indivíduos no ambiente organizacional, conforme as prioridades axiológicas, as quais influenciam a percepção de justiça organizacional, cuja ausência ou fragilidade pode levar os indivíduos a se comportarem de forma contraproducente. Diante disso, este ensaio objetiva apresentar um modelo teórico-relacional integrando tais construtos. Foram delineadas hipóteses que sustentam o referido modelo e uma robusta agenda para futuras investigações, incluindo possibilidades metodológicas.

**Palavras-chave:** Valores pessoais. Justiça organizacional. Comportamento contraproducente.

## *Personal values, organizational justice, and counterproductive behavior: connections, reflections, and research agenda*

### Abstract

From reflections on the themes “personal values,” “organizational justice,” and “counterproductive behavior,” personal values are seen to guide the behaviors of individuals in the organizational environment according to their axiological priorities. Such priorities influence the perception of organizational justice, whose absence or fragility can lead individuals to behave counterproductively. Therefore, this essay presents a theoretical-relational model integrating such constructs. Hypotheses underpinning this model and a robust agenda for future investigations have been outlined, including methodological possibilities.

**Keywords:** Personal values. Organizational justice. Counterproductive behavior.

## *Valores personales, justicia organizacional y comportamiento contraproducente: conexiones, reflexiones y agenda de investigación*

### Resumen

A partir de reflexiones sobre los temas “valores personales”, “justicia organizacional” y “comportamiento contraproducente”, se comprendió que los valores personales guían los comportamientos de los individuos en el entorno organizacional, según sus prioridades axiológicas. Tales prioridades influyen en la percepción de la justicia organizacional, cuya ausencia o fragilidad puede llevar a los individuos a comportarse contraproducentemente. Por lo tanto, este ensayo tiene como objetivo presentar un modelo teórico-relacional integrando tales constructos. Se han esbozado hipótesis que sustentan este modelo, así como una agenda sólida para futuras investigaciones, incluyendo posibilidades metodológicas.

**Palabras clave:** Valores personales. Justicia organizacional. Comportamiento contraproducente.

## INTRODUÇÃO

---

Este ensaio teórico tem por objetivo apresentar um modelo teórico relacional integrando os construtos “valores pessoais”, “justiça organizacional” e “comportamento contraproducente”, bem como as possibilidades de investigação relacionando os 3 temas.

Os valores pessoais são princípios norteadores que se relacionam diretamente com as atitudes das pessoas e categorizados conforme as prioridades estabelecidas por elementos culturais e pelas experiências individuais. Eles orientam a forma como os atores sociais definem, avaliam e explicam seus comportamentos (Schwartz, 1999), e o que distingue cada valor é o tipo motivacional que ele representa (Tamayo, 2007).

Nas organizações, os valores orientam os objetivos e as metas, além de seu posicionamento diante do mercado e da sociedade. Assim, eles são fundamentais para estabelecer a identidade coletiva e mobilizar as pessoas em prol dos ideais instituídos pela organização (Tamayo, 2008).

A partir da década de 1960, surgiram pesquisas no âmbito da psicologia social da justiça com o intuito de investigar a influência de valores e crenças sobre as percepções de justiça ou injustiça dos indivíduos (Assmar et al., 2005). Assim como as percepções de justiça podem ser influenciadas pelos valores, elas também podem ter consequências. Desse modo, Mendonça (2003) reforça que a percepção de justiça impacta significativamente os comportamentos individuais, coletivos, e os julgamentos morais. Logo, um exemplo de comportamento que ocorre em reação à percepção de injustiça é o contraproducente, como estudos encontrados na literatura apontam (Amzulescu & Butucescu, 2021; De Clercq et al., 2021).

O conceito de comportamento contraproducente no trabalho (CCT) se refere a qualquer ação que ocorre intencionalmente para prejudicar a organização e contrariar seus objetivos (Vardi & Weitz, 2003). Segundo Coutinho (2014), esses comportamentos geram consequências desfavoráveis para as organizações e abarcam diversas ações, como absenteísmo, roubo, descumprimento de ordens e retaliação. Assim, é evidente a importância de pesquisas que apresentem modelos para avaliar as múltiplas causas dos comportamentos contraproducentes no trabalho, promovendo uma compreensão mais aprofundada sobre o fenômeno e auxiliando na redução dos danos aos funcionários e às organizações (Spector et al., 2006).

Ao consultar as bases de dados Spell e SciELO, observa-se que o estudo sobre os comportamentos contraproducentes como um construto único ainda são incipientes no Brasil, abrindo a possibilidade de investigação da relação entre valores pessoais, percepções de justiça organizacional e comportamento contraproducente. Os valores pessoais norteiam as escolhas dos indivíduos em todas as esferas da vida, sendo, portanto, uma área de investigação promissora para que as organizações identifiquem comportamentos positivos ou contraproducentes ao analisar os valores de seus integrantes (Tinoco et al., 2011).

Entre os 3 construtos em foco, o tema “valores pessoais” apresenta a agenda de pesquisa mais consolidada, abarcando estudos com trabalhadores de instituição pública de ensino (Campos et al., 2017), jovens aprendizes (Paiva et al., 2017), comparativo entre servidores públicos e colaboradores da iniciativa privada (Andrade & Costa, 2017), efeito dos valores na liderança (Fonseca et al., 2012; Sobral & Gimba, 2012), valores e mudança organizacional (Adler & Silva, 2013), entre outros. De forma complementar, foram localizados estudos sobre percepção de justiça organizacional e síndrome de *burnout* (Schuster et al., 2014), bem como satisfação no trabalho (Beuren et al., 2017) e em instituição pública (Rocha et al., 2016), com trabalhadores de *call center* (Zarife, 2016), gestores (Beuren et al., 2016), jovens trabalhadores (Franco & Paiva, 2018) e bancários (Gomes et al., 2020).

Diante do exposto, torna-se pertinente discutir as possíveis relações simultâneas entre as temáticas evidenciadas. Para tanto, o presente ensaio está dividido da seguinte forma: a primeira parte é esta introdução, seguida pelo referencial teórico sobre valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraproducente. Logo após, apresenta-se a discussão sobre as possíveis relações entre os temas e a proposição do modelo teórico integrado. Por fim, são apresentadas possibilidades para investigações futuras e considerações finais do ensaio.

## VALORES PESSOAIS

Valores pessoais se relacionam com as atitudes dos indivíduos e são entendidos como princípios basilares capazes de explicar as diferenças entre as pessoas e seus comportamentos (Ros, 2006). De acordo com Schwartz (1999), os valores norteiam o modo que atores sociais definem, avaliam e explicam suas ações. Em termos de prioridades axiológicas, o que diferencia cada valor é o tipo motivacional que ele representa (Tamayo, 2007).

Os valores advêm das necessidades individuais e são considerados crenças associadas aos comportamentos ou às finalidades existenciais (Rokeach, 1973). O autor distingue os valores instrumentais dos terminais, de forma que os primeiros são os meios para alcançar as preferências pessoais e os segundos são as preferências em si. Com base nessa diferenciação, Rokeach (1973) desenvolveu um instrumento de mensuração denominado Rokeach's Value Survey (RVS), composto por 18 valores instrumentais e 18 terminais, sobre os quais os respondentes devem definir hierarquicamente suas prioridades de acordo com os princípios norteadores de suas vidas.

Em 1987, Schwartz e Bilsky publicaram o primeiro artigo com as premissas básicas da teoria de valores de Schwartz, no qual propuseram o avanço para além da divisão de valores elaborada por Rokeach em 1973 (Teixeira et al., 2014). Com o passar dos anos, a teoria foi aprimorada, e Schwartz avançou consideravelmente ao conceituar os "tipos motivacionais de valores", além de elaborar e validar em 20 países o instrumento denominado *Schwartz values survey (SVS)*, que mensura 10 tipos motivacionais (Teixeira et al., 2014).

Os 10 tipos motivacionais são dispostos em 2 dimensões bipolares: autotranscendência *versus* autopromoção e abertura à mudança *versus* conservação (Schwartz, 1994). A primeira contrasta valores que reforçam a aceitação dos demais como iguais e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) por parte daqueles que evidenciam a busca pelo sucesso e o domínio sobre os outros (poder e realização). Por sua vez, a segunda dimensão contrapõe valores que destacam pensamento e ação independentes, contribuindo para a mudança (autodireção e estimulação) daqueles que enfatizam a autorrestrrição, a conservação das práticas tradicionais e a estabilidade (segurança, conformidade e tradição). O hedonismo se relaciona simultaneamente com a abertura para a mudança e a autopromoção (Schwartz, 1994). Os 10 tipos motivacionais e suas respectivas definições se encontram no Quadro 1.

**Quadro 1**  
**Definição dos 10 tipos motivacionais**

Valor	Definição conceitual
Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos.
Realização	Sucesso pessoal, por meio da demonstração de competência, de acordo com os padrões sociais.
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação a si mesmo.
Estimulação	Emoção, novidade e desafio na vida.
Autodeterminação	Pensamento e ação independentes, escolhendo, criando e explorando.
Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e a natureza.
Benevolência	Preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com as quais se mantém contato pessoal frequente.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e das ideias que a cultura ou a religião tradicional proporciona.
Conformidade	Restrição de ações, inclinações e impulsos que possam perturbar ou prejudicar outras pessoas e violar expectativas ou normas sociais.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.

Fonte: Adaptado de Schwartz (1994, tradução nossa).

Posteriormente, Schwartz et al. (2012) desenvolveram uma nova proposta, a teoria refinada de valores, na qual foram observados os seguintes 19 valores: autodireção de pensamento; autodireção de ação; estimulação; hedonismo; realização; poder de domínio; poder sobre recursos; face; segurança pessoal; segurança social; tradição; conformidade com regras; conformidade interpessoal; humildade; benevolência e dependência; benevolência e cuidado; universalismo e compromisso; universalismo e natureza; universalismo e tolerância. O Quadro 2 apresenta as definições conceituais de cada um dos valores.

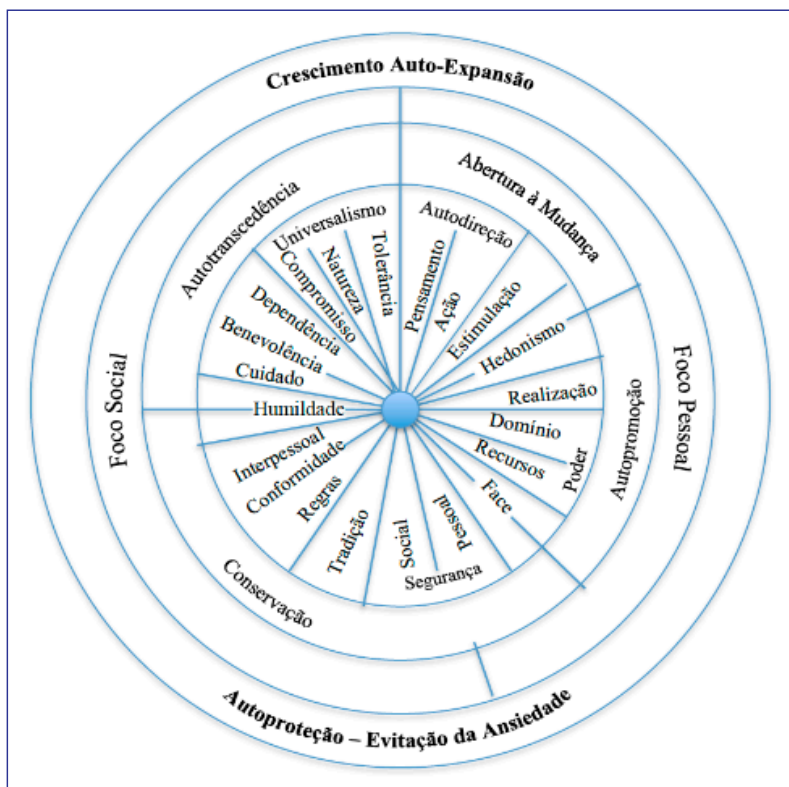
**Quadro 2**  
**Definição dos 19 tipos motivacionais**

Valor	Definição conceitual
Autodireção de pensamento	Liberdade para cultivar as próprias ideias e habilidades.
Autodireção de ação	Liberdade para determinar as próprias ações.
Estimulação	Emoção, novidade e mudança.
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação para si mesmo.
Realização	Sucesso de acordo com os padrões sociais.
Poder de domínio	Poder por meio do controle sobre as pessoas.
Poder sobre recursos	Poder por meio do controle de recursos materiais e sociais.
Face	Segurança e poder por meio da manutenção da imagem pública e evitando a humilhação.
Segurança pessoal	Segurança no ambiente imediato.
Segurança social	Segurança e estabilidade na sociedade em geral.
Tradição	Manter e preservar tradições culturais, familiares ou religiosas.
Conformidade com regras	Conformidade com regras, leis e obrigações formais.
Conformidade interpessoal	Evitar incomodar ou prejudicar outras pessoas.
Humildade	Reconhecer a própria insignificância no esquema mais amplo das coisas.
Benevolência e dependência	Ser um membro confiável e honesto do grupo interno.
Benevolência e cuidado	Devoção ao bem-estar dos membros do grupo.
Universalismo e compromisso	Compromisso com igualdade, justiça e proteção para todas as pessoas.
Universalismo e natureza	Preservação do ambiente natural.
Universalismo e tolerância	Aceitação e compreensão de quem é diferente de você.

Fonte: Adaptado de Schwartz et al. (2012, tradução nossa).

Com base nos achados da pesquisa de Schwartz et al. (2012), Torres, Schwartz e Nascimento (2016) verificaram a aderência dos 19 valores para amostras brasileiras, apresentando uma versão adaptada e validada no Brasil: o questionário de valores refinado (PVQ-R, na sigla em inglês). A Figura 1 mostra a ordem dos 19 valores conforme a estrutura circular da teoria refinada (Torres et al., 2016).

**Figura 1**  
**O círculo motivacional dos valores de acordo com a teoria de valores básicos refinada**



Fonte: Torres et al. (2016, p. 343).

A estrutura circular dos valores humanos de Schwartz é sustentada por uma teoria robusta que já foi verificada em investigações interculturais e multiculturais, sendo utilizada como referência em estudos com objetos de pesquisa muito diversos (Almeida & Sobral, 2009).

Os valores são socialmente construídos, ou seja, os preceitos morais sobre o que é certo ou errado variam conforme a cultura e podem ser alterados ao longo do tempo. Nessa perspectiva, a justiça também é determinada socialmente e, assim, pode se modificar, a depender das normas e dos valores partilhados numa sociedade. Logo, da mesma forma que os valores são relativos e mutáveis, o mesmo ocorre em relação às percepções de justiça (Schminke et al., 2015).

Além disso, as relações entre as dimensões de justiça distributiva e procedimental não são essencialmente iguais para todos os indivíduos; a importância relativa dessas percepções depende da orientação de valor pessoal de cada um, como afirmam Lipponen et al. (2004). Os autores analisaram os valores como moderadores entre as dimensões de justiça e sugerem a abordagem das percepções de justiça com base nos valores pessoais dos indivíduos, de modo que os valores devem ser entendidos como antecedentes da experiência de justiça.

De maneira complementar, Fischer e Smith (2004) reforçam que, conforme a própria estrutura de valores, de seus objetivos e de suas aspirações, os indivíduos chegam a diferentes conclusões sobre seu reconhecimento, sua posição e sua confiança por parte dos superiores. Portanto, a percepção de justiça reflete uma interação entre as ações da chefia e os valores dos indivíduos.

## JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

---

O termo “justiça organizacional” foi cunhado no fim dos anos 1980, por Greenberg (1988), com o propósito de ressaltar a importância desse construto nas dinâmicas entre indivíduos e organizações (Assmar & Ferreira, 2004). Paz et al. (2009) afirmam que, com o passar do tempo, o número de pesquisas na área da psicologia organizacional sobre justiça aumentou, mostrando que esse é um fator importante como antecedente de comportamentos e atitudes no âmbito organizacional. Isso se deu em razão da preocupação dos indivíduos com as recompensas relacionadas com produtividade e com o fato de eles se tornarem cada vez mais atentos a critérios e procedimentos que garantem o reconhecimento de seus esforços para a organização.

Segundo Rego (2002), os estudos tradicionais sobre justiça organizacional se baseiam num modelo tridimensional que engloba 3 dimensões: distributiva, procedimental e interacional. Conceitualmente, a justiça distributiva é aquela que remete aos fins obtidos e se centra no conteúdo, a exemplo de salários, promoções e participação nos lucros. A justiça de procedimentos se relaciona com o processo, isto é, com os meios utilizados para determinada finalidade, os critérios que determinam aumentos salariais e os sistemas de avaliação de desempenho. Por fim, a justiça interacional é associada ao tratamento digno e respeitoso da chefia aos subordinados (social/interpessoal), assim como ao fornecimento de justificativas e informações acerca das decisões que afetam o grupo (informacional).

Rego (2000) observou que o construto “justiça organizacional” apresentava uma vasta evidência teórica e empírica, mas não se encontrava um instrumento de mensuração padronizado. Logo, o autor propôs e testou a estrutura dimensional num questionário que se revelou tridimensional, contemplando as 3 referidas dimensões da justiça mais difundidas na literatura. O estudo também suscitou a possibilidade de investigação sobre a divisão da dimensão interacional entre uma subdimensão interpessoal e outra informacional. Assim, Rego et al. (2002) realizaram análises fatoriais confirmatórias e observaram um melhor ajuste do modelo com 4 dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional, em comparação ao modelo tridimensional.

Por sua vez, Mendonça et al. (2003) elaboraram e validaram a escala de percepção de justiça organizacional (EPJO) para mensurar as 3 dimensões mais usuais. O instrumento é composto por 20 itens avaliados em escala Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A dimensão “justiça distributiva” verifica quanto os trabalhadores percebem a relação entre seus esforços e as recompensas recebidas; “justiça procedimental” (ou processual) averigua os processos formalizados por aqueles que distribuem os recursos; e “justiça interacional” avalia o relacionamento interpessoal entre chefia e subordinados.

Em pesquisa recente, Guimarães et al. (2022) identificaram que, no Brasil, a quantidade de estudos sobre justiça organizacional é escassa, sobretudo no que se refere aos antecedentes, aos possíveis efeitos mediadores e interacionais, bem como à forma como os resultados são analisados. Além disso, tanto nas pesquisas nacionais quanto nas internacionais, identifica-se a falta de consenso sobre o entendimento tridimensional ou tetradimensional do construto, e os pesquisadores que consideram 3 dimensões entendem a justiça interpessoal e a informacional como uma única dimensão: a justiça interacional.

No contexto organizacional, é necessária a compreensão dos gestores sobre quando e em quais circunstâncias os indivíduos consideram justas as distribuições de recursos e os procedimentos, tanto em relação a políticas e práticas formais quanto nas relações interpessoais entre gerentes e subordinados. Ademais, é pertinente a investigação sobre a forma como os trabalhadores se comportam quando percebem injustiça no tratamento recebido, já que tais comportamentos, muitas vezes, são contraproducentes (Mendonça, 2003).

## COMPORTAMENTO CONTRAPRODUENTE

---

Não é de hoje que os pesquisadores se debruçam sobre o comportamento contraproducente no trabalho, ainda que tais ações não fossem compreendidas como parte de um conceito mais amplo. Em geral, aspectos como rotatividade, absenteísmo, assédio moral, roubos e fraudes eram analisados de forma isolada, e não como um grupo de comportamentos, da maneira que os estudiosos sobre comportamento contraproducente propõem (Ferreira, 2013). Pesquisadores como Bennett e Robinson (2000), Marcus e Schuler (2004), Vardy e Weitz (2004) empregaram esforços para compreender os comportamentos contraproducentes no âmbito organizacional como um construto mais abrangente e sistemático do ponto de vista teórico e conceitual (Ferreira, 2013).

O comportamento contraproducente no trabalho é aquele que ocorre intencionalmente, e a organização o considera contrário aos seus interesses (Vardi & Weitz, 2003). Além disso, Martinko et al. (2002) afirmam que o comportamento contraproducente

resulta de uma interação entre indivíduos e ambiente, de forma que as concepções do indivíduo sobre o contexto organizacional e os resultados esperados podem conduzi-lo ao comportamento negativo.

Várias perspectivas teóricas sobre comportamento contraproducente incorporam um fator ligado ao processamento de informações, sendo que 2 elementos são comuns em tais vertentes e descrevem a forma como os indivíduos avaliam a qualidade dos seus resultados – por exemplo, justiça percebida, sucesso ou fracasso percebido – e como as convicções sobre as causas dos seus resultados afetam o comportamento (Martinko et al., 2002).

A avaliação da qualidade dos resultados, em geral, inclui um processo comparativo que revela percepções de desequilíbrio ou injustiça. Assim, ainda que 2 indivíduos percebam que seus resultados são injustos, são seus processos de raciocínio causal que definem as atribuições sobre as causas de seus resultados e predizem suas reações contraproducentes. Ou seja, se uma pessoa atribui um resultado negativo às suas características pessoais – por exemplo, falta de esforço –, ela possivelmente assumirá a culpa e não se envolverá em comportamentos contraproducentes.

Ademais, para Martinko et al. (2002), essa teoria da atribuição auxilia na explicação dos motivos pelos quais alguns indivíduos optam por direcionar seu comportamento no modo retaliatório quando confrontados com resultados negativos, enquanto outros mobilizam seus esforços internamente em direção às formas autodestrutivas de comportamentos contraproducentes, como uso de álcool e drogas.

Para mensurar tais comportamentos, Bennett e Robinson (2000) desenvolveram uma escala, a *workplace deviance scale* (WDS), composta de 19 itens e 2 fatores, denominados “desvio organizacional” e “desvio interpessoal”. O último abarca comportamentos que prejudicam diretamente a organização, ao passo que o primeiro se refere a comportamentos prejudiciais a outros indivíduos inseridos no ambiente laboral.

Além da divisão entre os desvios organizacional e interpessoal, os comportamentos contraproducentes podem ser classificados quanto aos seus impactos, sendo, portanto, considerados de alta ou baixa gravidade (Quadro 3).

**Quadro 3**  
**Tipologia de comportamentos contraproducentes**

Dimensão/unidimensional	Alvo do comportamento	Exemplos
Muito graves	Orientado à propriedade	Furtar propriedade
		Mentir sobre horas trabalhadas
		Aceitar suborno
		Sabotar equipamento
	De natureza interpessoal	Violência verbal e física
		Assédio sexual
		Roubar os colegas
		Desrespeitar o outro
Pouco graves	Orientados à produção	Abandonar o local de trabalho mais cedo
		Exceder pausas de descanso
		Trabalhar devagar intencionalmente
		Desperdiçar recursos
		Chegar tarde deliberadamente
	De natureza política	Mostrar favoritismo
		Culpar colegas
		Competir sem benefícios
		Atos desrespeitosos e desleais
		Falar sobre os colegas

Fonte: Silva (2020, p. 30).

Cabe reforçar que os comportamentos contraproducentes, em qualquer uma das modalidades, são perniciosos para as organizações, seja qual for o alvo ou a gravidade (Silva, 2020).

## ESTUDOS RELACIONANDO VALORES, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO CONTRAPRODUENTE: POSSÍVEIS ARTICULAÇÕES E PROPOSIÇÃO DE MODELO TEÓRICO

Os valores pessoais explicam significativamente os comportamentos dos indivíduos nas organizações, assim como as mais variadas reações comportamentais são pautadas nos diferentes valores que cada um define como prioridade (Fischer & Smith, 2006). Dessa forma, é recorrente a utilização dos valores para explicar premissas e motivações atitudinais dos comportamentos humanos (Schwartz, 1994).

Outro fator que costuma impactar as atitudes dos indivíduos nas organizações é a percepção de justiça, de maneira que a teoria e os estudos sobre o tema foram ampliados a partir dos anos 1990, com o intuito de investigar a complexidade do construto, suas especificidades, suas dimensões, seus antecedentes e suas consequentes, além de impactos nas organizações e influências na saúde dos trabalhadores (Assmar & Ferreira, 2004).

No Brasil, a necessidade de mais estudos que aprofundem a investigação sobre os antecedentes da justiça organizacional tem sido reforçada, a exemplo de Guimarães et al. (2022), tendo em vista que as percepções de (in)justiça são complexas e permeadas por aspectos culturais, normativos, morais e sociais. Da mesma forma, torna-se importante a investigação sobre as consequências da justiça organizacional.

Uma das possíveis consequências da justiça organizacional é o comportamento contraproducente no trabalho, construto que, desde as últimas décadas, têm sido cada vez mais investigado por parte dos pesquisadores. Entretanto, poucos estudos buscaram analisar a influência de seus preditores (Oliveira et al., 2020).

O ensaio teórico elaborado por Costa (2022) apresenta um modelo integrado entre os construtos “justiça organizacional”, “engajamento no trabalho” e “comportamento contraproducente”. Segundo o autor, quando o funcionário percebe justiça – considerando as dimensões distributiva, procedimental e interacional – no ambiente laboral, ele possivelmente se engajará no trabalho. Em contrapartida, quando há percepção de injustiça, tende a apresentar comportamentos contraproducentes (individuais e organizacionais).

Alguns estudos empíricos abordam a relação entre percepção de justiça organizacional e comportamento contraproducente (Coutinho, 2014; Ferreira, 2013; Freire et al., 2011; Schuster et al., 2013), apontando, inclusive, um elo significativo e negativo entre percepção de justiça organizacional e comportamento contraproducente (Colquitt et al., 2013). Pesquisas também têm demonstrado a relação entre valores pessoais e justiça organizacional (Fiuza, 2010; Mendonça & Tamayo, 2008; Souza et al., 2004).

Em sua tese, Coutinho (2014) conduziu 3 estudos com o objetivo de analisar as relações entre características de personalidade, percepção de justiça organizacional e comportamento contraproducente no trabalho. O primeiro deles seguiu as etapas para adaptação transcultural da WDS, de Bennett e Robinson (2000), e verificou evidências de validade semântica. A escala adaptada foi denominada WDS-BR e, segundo a autora, pode ser considerada equivalente à versão original. No segundo estudo, verificou-se a evidência da validade interna da escala, mediante análises fatoriais exploratórias. Já o terceiro teve como objetivo analisar as relações entre as variáveis de personalidade, justiça organizacional e comportamento contraproducente no trabalho.

Com base numa amostra composta por 266 indivíduos, os resultados mostraram que as dimensões informacional e distributiva da justiça são negativamente relacionadas com os comportamentos contraproducentes organizacionais, enquanto a dimensão interpessoal se relacionou com as dimensões organizacional, interpessoal e geral.

Por sua vez, a pesquisa conduzida por Ferreira (2013) analisou a relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho. A amostra foi composta por 381 respondentes profissionais do setor público e privado, sendo que 142 moram em Minas Gerais e 239 residem na Bahia. Os resultados mostraram que, quanto mais elevada é a percepção de justiça distributiva, menor é o comportamento contraproducente voltado à organização.

No estudo elaborado por Freire et al. (2011), investigou-se como as percepções de justiça organizacional (distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) e estresse (exigência, controle e apoio) predizem os comportamentos contraproducentes, construto análogo ao comportamento contraproducente. Com os resultados, os autores concluíram que



as percepções de justiça distributiva e informacional proporcionam maior envolvimento afetivo dos trabalhadores com a organização em que trabalham, minimizando os comportamentos contraproducentes.

Em sentido semelhante, Oliveira et al. (2020) analisaram os efeitos de 2 traços de personalidade – afabilidade e neuroticismo –, justiça organizacional e troca de líder/membro nos comportamentos contraproducentes no trabalho. O estudo foi realizado no departamento de engenharia de uma organização brasileira, e os resultados apontaram que a amabilidade, o neuroticismo e a troca de líder/membro têm um impacto direto no comportamento contraproducente no trabalho. No entanto, a influência da justiça organizacional, aparentemente, é mediada pela variável “troca de líder/membro”.

Os estudos supracitados corroboram a seguinte afirmação de Schuster et al. (2013, p. 48): “Quando as percepções de justiça são baixas, estimulam comportamentos contraproducentes no ambiente de trabalho e impactam o desempenho dos colaboradores.”

Por outro lado, Fiuza (2010) investigou a relação entre percepção de políticas de gestão de pessoas, valores pessoais, percepção de justiça e a variável funcional “tipo de organização”. Por meio da análise de regressão, evidenciou-se que os valores pessoais não são fortes preditores da percepção de políticas de gestão de pessoas analisadas, visto que só contribuíram para a explicação das políticas de envolvimento/treinamento e desenvolvimento/educação, ainda que tais contribuições não tenham sido expressivas.

Em contrapartida, as percepções de justiça organizacional foram as mais fortes preditoras de grande parte das políticas de gestão de pessoas, de modo que a justiça distributiva contribuiu para as seguintes políticas: envolvimento, condições de trabalho e recompensas. Por sua vez, a justiça procedimental se mostrou uma forte preditora das políticas de gestão de pessoas em geral.

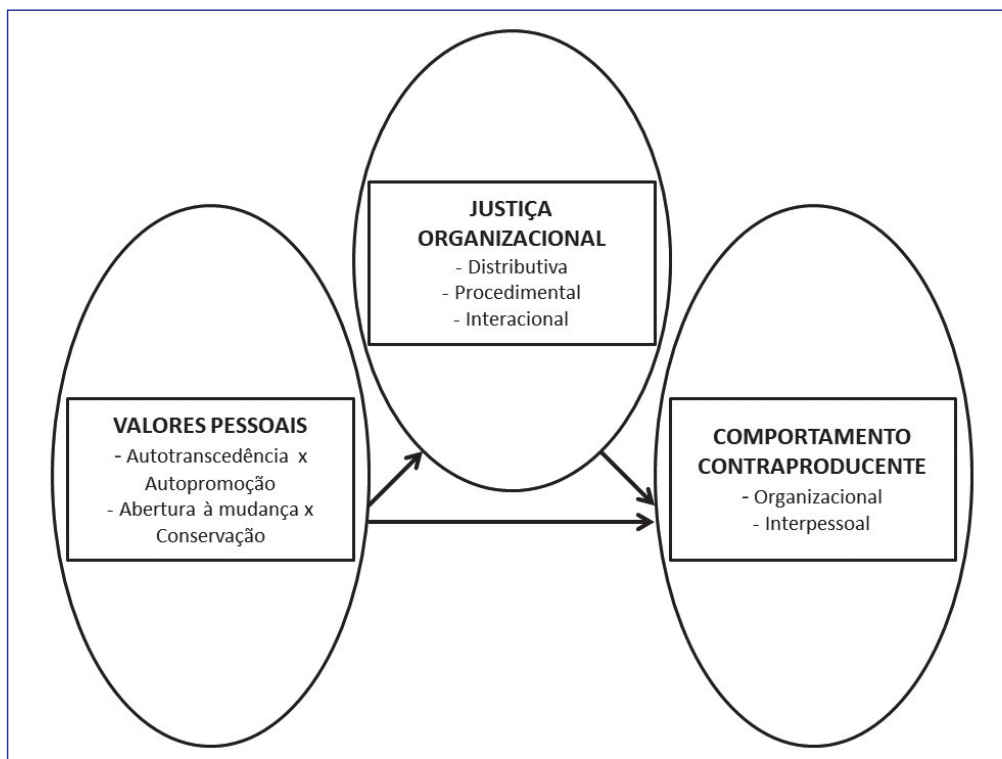
Já o estudo de Mendonça e Tamayo (2008) analisou as relações entre os tipos motivacionais de Schwartz e a percepção da retaliação organizacional, comportamento que ocorre em reação à injustiça percebida e é contraproducente para as organizações. Com uma amostra de 251 trabalhadores, os dados foram submetidos à regressão linear múltipla, e os resultados indicaram que os trabalhadores que priorizam os tipos motivacionais de abertura à mudança se mostraram mais propensos à percepção da retaliação organizacional. Por outro lado, a hipótese levantada de que a maior prioridade aos valores de autopromoção implica maior percepção da retaliação não foi confirmada. A relação estatisticamente significativa e negativa esperada entre os valores de conservação e de autotranscendência só foi confirmada para os primeiros, apontando que a prioridade dos tipos motivacionais de conformidade e tradição nos relacionamentos com os outros e com as instituições foi negativamente relacionada com a percepção da retaliação organizacional.

Com o intuito de analisar a percepção de justiça distributiva e procedimental, considerando as variáveis de valores pessoais como preditores, Souza et al. (2004) conduziram uma pesquisa em organizações de turismo e obtiveram uma amostra de 197 trabalhadores. As análises de regressão múltipla revelaram que o tipo motivacional “poder” foi preditor da justiça distributiva e que “estimulação” foi preditor da justiça procedimental.

Considerando que os comportamentos antiéticos são ações que ferem as normas morais difundidas e aceitas pela sociedade, inserindo-se no domínio do construto “comportamento contraproducente”, Guimarães (2021) buscou identificar o papel moderador da percepção de justiça organizacional na relação entre os valores pessoais e os comportamentos antiéticos. Sua pesquisa revelou que, quanto mais o indivíduo tem valores de autopromoção, mais comportamentos antiéticos apresenta. Em contrapartida, quanto mais valores de autotranscendência, menos comportamentos antiéticos. Além disso, a moderação da justiça organizacional não foi identificada estatisticamente. Por fim, quanto maior é a percepção de justiça distributiva, menos comportamentos antiéticos são observados.

Graças à complexidade das temáticas e aos estudos que relacionam 2 dos 3 temas, propõe-se o modelo que relaciona valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraproducente, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2**  
**Modelo teórico relacional proposto**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os valores estão relacionados com a avaliação, isto é, os indivíduos examinam as situações no contexto organizacional conforme suas prioridades axiológicas. Tal avaliação pode afetar a percepção do indivíduo sobre determinada situação, considerando-a justa ou injusta. Logo, a avaliação pautada nos princípios norteadores e as percepções de justiça impactam diretamente o comportamento do indivíduo. Esse comportamento pode ser contraproducente, sobretudo se percebida injustiça no contexto de trabalho.

As 2 dimensões bipolares dos valores opõem 4 categorias que estabelecem as motivações mais gerais: abertura à mudança em oposição à conservação e autopromoção em oposição à autotranscendência. A abertura à mudança reflete pensamentos e atitudes independentes que contribuem para a mudança. A conservação está ligada à autorrestrrição, à preservação do *status quo* e da tradição. A autopromoção é o destaque na esfera social e a satisfação sobre si mesmo. Por fim, a autotranscendência é uma categoria que reflete o reconhecimento da igualdade e da preocupação com o bem-estar de todos na sociedade (Almeida & Sobral, 2009).

A justiça organizacional é considerada em suas 3 dimensões: distributiva, que avalia quanto os trabalhadores percebem como justa a relação entre seus esforços e as recompensas recebidas; procedimental, relacionada com os processos formalizados por aqueles que distribuem os recursos; e interacional, que concerne ao relacionamento interpessoal entre chefia e subordinados (Mendonça et al., 2003). Por fim, o comportamento contraproducente abarca uma dimensão organizacional, referente às atitudes que prejudicam diretamente a organização, como roubar objetos do local de trabalho, fazer corpo mole, chegar atrasado intencionalmente e repassar informações confidenciais da empresa para terceiros, e outra interpessoal, que são os comportamentos negativos em relação aos indivíduos inseridos na organização, como fazer piada de alguém no trabalho, agir de forma grosseira, fazer comentários étnicos, religiosos ou raciais (Bennett & Robinson, 2000).

Considerando as dimensões expostas antes e a relação entre justiça organizacional e comportamentos contraproducentes, pode-se inferir que, quando o indivíduo identifica, no dia a dia laboral, um descompasso nas dimensões distributiva e procedimental, possivelmente se comportará de forma contraproducente contra a organização, com o intuito de prejudicá-la diretamente.

Por outro lado, ao observar injustiças de natureza interacional, os indivíduos estarão mais propensos a comportamentos contraproducentes interpessoais que, de certa forma, ataquem o chefe ou colegas de trabalho mais próximos e beneficiados com informações privilegiadas ou gratificações recebidas por meio de procedimentos considerados injustos.

No que concerne a valores, Mendonça e Tamayo (2008) analisaram um tipo específico de comportamento contraproducente – a retaliação organizacional – e evidenciaram que as atitudes retaliatórias estão enraizadas em valores que priorizam a busca pela promoção de interesses próprios e a superioridade social. É notório que os valores se relacionam com os mais variados aspectos do comportamento humano e podem influenciar tanto comportamentos pró-sociais quanto atitudes contraproducentes nas organizações (Mendonça & Tamayo, 2008).

Considera-se a hipótese de que indivíduos que priorizam valores de conservação, focados na manutenção das práticas tradicionais e da segurança (Schwartz, 1994), provavelmente não emitirão comportamentos contrários à organização, pois isso poderá ameaçar, em alguma instância, sua segurança financeira e estabilidade. Para aqueles que priorizam valores da autotranscendência, preocupam-se com o bem-estar e a aceitação de todos como iguais (Schwartz, 1994), também não é esperado que se comportem de modo contraproducente. A autopromoção, que inclui valores que enfatizam a busca pelo sucesso e o domínio sobre os outros (Schwartz, 1994), poderá se relacionar com o fator interpessoal do comportamento contraproducente. Já a abertura à mudança reúne fatores ligados a pensamento e ações independentes, contribuindo para a mudança (Schwartz, 1994), e poderá se relacionar com o comportamento contraproducente. Em geral, os valores se relacionam com os comportamentos contraproducentes caso a (in)justiça organizacional seja percebida.

Após esclarecidas as dimensões de cada construto, as possíveis conexões conceituais entre eles, e em consonância com os estudos supracitados, foram delineadas as seguintes hipóteses:

1.  $H_1$ : Valores pessoais de autotranscendência se relacionam negativamente com o comportamento contraproducente.
2.  $H_2$ : Valores pessoais de autopromoção se relacionam positivamente com o comportamento contraproducente (dimensão interpessoal).
3.  $H_3$ : Valores pessoais de abertura à mudança se relacionam positivamente com o comportamento contraproducente (dimensão organizacional).
4.  $H_4$ : Valores pessoais de conservação se relacionam negativamente com o comportamento contraproducente.
5.  $H_5$ : Percepção de justiça distributiva se relaciona negativamente com o comportamento contraproducente (dimensão organizacional).
6.  $H_6$ : Percepção de justiça procedimental se relaciona negativamente com o comportamento contraproducente (dimensão organizacional).
7.  $H_7$ : Percepção de justiça interacional se relaciona negativamente com o comportamento contraproducente (dimensão interpessoal).

## PERSPECTIVAS DE PESQUISA E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, emergem diversas possibilidades de pesquisas. Em termos metodológicos, estudos quantitativos são os mais tradicionais nesse campo graças a questionários validados para todos os temas. No entanto, pesquisas qualitativas proporcionam o aprofundamento em fenômenos e relações complexas. Assim, a “abordagem multimétodo vem ganhando espaço como uma estratégia que propicia oportunidade de os pesquisadores transitarem em ambos os paradigmas” (Azevedo et al., 2013, p. 12). Ela se torna especialmente necessária diante do construto “comportamento contraproducente”, tendo em vista as usuais dificuldades na elaboração de instrumentos de mensuração, em razão da resistência dos indivíduos a autorrelatar comportamentos desviantes com receio de repressão, o que pode enviesar as medidas comportamentais diretas que avaliam variáveis suscetíveis à deseabilidade social (Mendonça & Tamayo, 2003).

Dessa forma, do ponto de vista metodológico, sugere-se adotar a abordagem qualitativa para complementar os achados de uma etapa quantitativa anterior ou concomitante. O roteiro semiestruturado de entrevista pode ser uma estratégia para realizar perguntas indiretas sobre os comportamentos contraproducentes, isto é, tatear a realidade que o entrevistado vivencia no trabalho, indagando se tais comportamentos são corriqueiros por parte dos colegas, como ele os avalia, em qual situação estaria propenso a se comportar dessa forma, entre outras questões nesse sentido.

Em se tratando de pesquisas quantitativas, observou-se que estudos relacionando justiça organizacional com comportamentos contraproducentes se valeram da análise de correlação e regressão linear múltipla (Coutinho, 2014; Ferreira, 2013; Freire et al., 2011), assim como as pesquisas que relacionam justiça e valores (Fiuza, 2010; Mendonça & Tamayo, 2008; Souza et al., 2004). Desse modo, recomendam-se técnicas estatísticas multivariadas para analisar as relações entre os 3 construtos, como a análise fatorial exploratória, de modo a promover uma revalidação das escalas em contextos peculiares de pesquisa. Outra possibilidade é a modelagem de equações estruturais, que permite a análise simultânea dos efeitos e tipos de associação entre as variáveis (Hair et al., 2009).

Para os valores pessoais, o instrumento validado e adaptado para o contexto brasileiro é o PVQ-R (Torres et al., 2016), a escala mais atual traduzida e que abarca os 19 tipos motivacionais de Schwartz et al. (2012), já tendo sido testada em outros estudos (Fujihara, 2018; Paiva et al., 2020, 2021).

Sobre as percepções de justiça organizacional, destaca-se o consenso sobre a diferenciação entre a dimensão distributiva e a procedimental, esta incluindo a dimensão interacional (Rego et al., 2002). Noutra perspectiva, os autores advogaram em favor da tridimensionalidade do construto e, mais adiante, de um modelo com 4 dimensões: distributiva, procedimental, social/interpessoal e informacional. Outra possibilidade é a escala de percepção de justiça organizacional (EPJO) de Mendonça et al. (2003), composta por 20 itens que se dividem em 3 fatores: justiça distributiva, procedimental e interacional.

No que se refere aos comportamentos contraproducentes, a escala originalmente elaborada e validada por Bennett e Robinson (2000), a WDS, é composta por 19 itens distribuídos entre 2 dimensões: desvio organizacional e desvio interpessoal. Ela foi adaptada e validada no Brasil por Nascimento et al. (2015).

Essas e outras escalas mencionadas para os construtos em foco podem ser consideradas em estudos que se proponham a analisar, numa abordagem quantitativa, a relação entre eles, conforme indicado no modelo teórico proposto.

Por fim, existem possibilidades de pesquisa entre os diversos públicos. Campos et al. (2017) apontam a necessidade de mais estudos sobre valores no setor público e em instituições de ensino superior públicas. Paiva et al. (2017) analisaram valores organizacionais, valores do trabalho e atitudes retaliatórias com jovens aprendizes, indicando perspectivas de investigações integradas com jovens trabalhadores que, adicionalmente, podem incluir a análise dos valores pessoais desse grupo.

Na mesma linha, autores das pesquisas sobre percepção de justiça organizacional com trabalhadores de call center (Zarife, 2016), de instituição pública (Rocha et al., 2016), com jovens trabalhadores (Franco & Paiva, 2018) e bancários (Gomes et al., 2020), em geral, indicam a necessidade de mais estudos sobre o tema com esses referidos públicos, além de análises integradas. O comportamento contraproducente ainda é uma temática em ascensão no Brasil, o que suscita inúmeras possibilidades de investigação em termos metodológicos, relacionais e com públicos distintos.

Diante da carência de instrumentos brasileiros que mensurem os comportamentos contraproducentes, Nascimento et al. (2015) sugerem mais estudos utilizando a escala WDS-BR, com diferentes públicos-alvo, para somar esforços à compreensão da estrutura estatística interna do instrumento. Em razão disso, é relevante avançar nessa agenda de pesquisa, principalmente de modo integrado a outros temas do comportamento organizacional.

Os aspectos éticos devem ser observados em conformidade com as normas regulamentadoras das pesquisas que envolvem seres humanos, dispostas nas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Assim, o anonimato e o sigilo das informações são garantidos aos participantes da pesquisa, com respaldo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado em 2 vias de igual teor, para que uma permaneça em posse do entrevistado. Dessa forma, espera-se que os participantes se sintam confiantes para responder a todas as perguntas com veracidade, inclusive no que tange às questões que abordam injustiça e comportamentos contraproducentes.

Em suma, o presente ensaio teve o intuito de apresentar um modelo teórico relacional integrando valores pessoais, justiça organizacional e comportamento contraproducente, bem como as possibilidades de investigação relacionando os 3 temas, sem a pretensão de esgotá-los. Espera-se contribuir para o avanço conceitual de uma agenda de pesquisa que proporcione resultados oportunos no âmbito acadêmico e pragmático.

## REFERÊNCIAS

- Adler, C. S., & Silva, A. L. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 16-41. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000200002>
- Almeida, F. J., & Sobral, F. J. (2009). O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 101-126. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712009000300007>
- Amzulescu, G., & Butucescu, A. (2021). The role of work alienation in the relationship between perceived organizational justice and counterproductive work Behaviors. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(1), 56-66. <https://doi.org/10.24837/pru.v19i1.487>
- Andrade, D. C., & Costa, D. M. (2017). 20 anos da administração pública gerencial: valores pessoais dos funcionários públicos e colaboradores da iniciativa privada. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 4(2), 109-126. <https://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/76>
- Assmar, E. M., & Ferreira, M. C. (2004). Cultura, justiça e saúde no trabalho. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações*. Artmed.
- Azevedo, C. E., Oliveira, L. G., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. M. (2013). A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In *Anais do 4º Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília, DF, Brasil*.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Beuren, I. M., Barros, C. M., & Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced scorecard para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 32-45. <https://doi.org/10.11606/rco.v10i27.109014>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(Especial), 69-86. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Campos, S. A., Lehnhart, E. D., Fossá, M. I., & Balsan, L. A. (2017). Valores relativos ao trabalho em uma instituição pública de ensino superior. *Revista Pretexto*, 18(1), 11-27. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v18i1.2456>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Costa, S. D. M. (2022). Conexões entre justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes. *Revista Pretexto*, 23(1), 78-87. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8751>
- Coutinho, A. C. (2014). Características de personalidade e percepção de justiça organizacional na predição de comportamentos contraproducentes no trabalho (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- De Clercq, D., Kundi, Y. M., Sardar, S. & Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review*, 50(7/8), 1545-1565. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0469>
- Ferreira, M. F. (2013). Relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice: performance and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 35(6), 669-688. <https://doi.org/10.1177/0022022104270110>
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who cares about justice? The moderating effect of values on the link between organisational justice and work behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541-562. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00243.x>
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>
- Franco, D. S., & Paiva, K. C. (2018). Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam? *Revista Gestão & Planejamento*, 19(1), 331-349. <https://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19i1.5166>
- Freire, M., Ribeiro, N. G., & Rego, A. (2011). Os comportamentos contraproducentes (CCP) como resposta às percepções de justiça organizacional e ao estresse. In *Anais da 3ª Conferência em Investigação e Intervenção em RH, Vila do Conde, Portugal*. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1821>
- Fujihara, R. K. (2018). Estamos prontos para as novas tecnologias? A relação entre valores humanos e prontidão à tecnologia aplicada ao m-commerce (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Gomes, T. C., Estivalete, V. F., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional: análise empírica da percepção de bancários do setor público e privado. *Revista Ciências Administrativas*, 23(6), 10237. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.10237>
- Guimarães, L. N. (2021). Valores pessoais e comportamento antiético: a moderação das percepções de justiça organizacional (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Guimarães, L. N., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Organizational justice: an overview of the Brazilian scientific production. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38, e38518. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38518.en>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.

- Lipponen, J., Olkkonen, M., & Myrsky, L. (2004). Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences. *Social Justice Research, 17*(3), 275-292. <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000041294.68845.0f>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: a causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1), 36-50. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Mendonça, H. (2003). Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2003). Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional (Maro). *Avaliação Psicológica, 2*(2), 147-153. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n2/v2n2a05.pdf>
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2008). Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. *RAC-Eletrônica, 2*(2), 189-200. [https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_733.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_733.pdf)
- Mendonça, H., Tamayo, A., & Flauzino, D. P. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia, 9*(3), 543-551. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000300017>
- Mendonça, H., Tamayo, A., Pereira, C., & Paz, M. G. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida, 30*(1), 111-130. <https://www.eumed.net/rev/ccss/2020/01/percepcao-justica-organizacional.pdf>
- Nascimento, E., Coutinho, A. C., Andrade, J. E., & Mendonça, L. M. (2015). Adaptação transcultural da workplace deviance scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 15*(4), 384-396. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n4/v15n4a06.pdf>
- Oliveira, L. B., Moreno, V. A., Jr., & Gonçalves, R. C. (2020). Individual and situational antecedents of counterproductive work behaviors. *Brazilian Administration Review, 17*(3), 1-21. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190126>
- Paiva, K., Fujihara, R. K., & Reis, J. F. (2017). Valores organizacionais, valores do trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com jovens aprendizes em uma empresa pública. *Teoria e Prática em Administração, 7*(1), 54-78. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2017v7i1-32783>
- Paiva, K. C. M., Rocha, M. S., & Fujihara, R. K. (2021). Valores humanos e vínculos organizacionais: um estudo comparativo com jovens trabalhadores. In *Anais do 7º Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Paiva, K. C. M., Rocha, M. S., Lara, S. M., & Fujihara, R. K. (2020). Evidências de validade da escala de valores humanos (PVQ-R) para jovens trabalhadores. In *Anais 44º Encontro da ANPAD*, Maringá, PR, Brasil.
- Paz, M. G., Gosendo, E. E., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. (2009). Justiça organizacional e bem-estar pessoal nas organizações. *Estudos, 36*(1), 95-115. <https://doi.org/10.18224/est.v36i1.1020>
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia, 14*(2), 285-307. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v14i2.515>
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea, 6*(2), 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552002000200012>
- Rego, A., Carvalho, M. T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetradimensional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2*(2), 113-142. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v2n2/v2n2a06.pdf>
- Rocha, A. C., Ceretta, G. F., & Andretto, V. P. (2016). Análise da percepção de justiça no trabalho: o caso de uma instituição pública. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia, 6*(3), 97-110. <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/385>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press.
- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores humanos: uma perspectiva histórica. In M. Ros, & V. V. Gouveia (Eds.), *Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados*. Senac.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2015). Ethics, values, and organizational justice: individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics, 130*(3), 727-736. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2251-3>
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração Imed, 3*(1), 43-53. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v3n1p43-53>
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2014). Burnout e justiça organizacional: um estudo em servidores públicos federais. *Revista de Administração IMED, 4*(3), 330-342. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p330-342>
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues, 50*(4), 19-45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International View, 48*(1), 23-47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H. et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*(4), 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Silva, S. N. (2020). O contrato psicológico: efeitos nos comportamentos contraproduativos e de cidadania organizacional (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.
- Sobral, F. J., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie, 13*(3), 96-121. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300006>
- Souza, L. D., Pérez-Nebra, A. R., & Tamayo, A. (2004). Predição dos valores pessoais sobre percepção de justiça de funcionários que atuam com turismo em empresas do Distrito Federal. *Turismo – Visão e Ação, 6*(3), 243-252. <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/1060/869>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>

- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(Especial), 17-24. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722007000500004>
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais. In M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Teixeira, M. L., Sambiase, M. F., Janik, M., & Bilsky, W. (2014). Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. *Revista Psicologia – Organizações e Trabalho*, 14(2), 139-152. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a02.pdf>
- Tinoco, J. E., Assêncio, E. W., João, B. N., & Claro, J. A. (2011). Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(2), 139-155. [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v6i2.13243](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v6i2.13243)
- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, 27(2), 341-356. <https://doi.org/10.1590/0103-656420150045>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior in organizations: theory, research, and management*. Psychology Press.
- Zarife, P. S. (2016). Percepção de justiça organizacional de trabalhadores de call center. *Revista Eniac Pesquisa*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.22567/rep.v5i1.283>

Thaís Pinto da Rocha Torres

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9920-0472>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora do Centro Universitário Unihorizontes.

E-mail: [thaisrtorres@hotmail.com](mailto:thaisrtorres@hotmail.com)

Kely César Martins de Paiva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5185-9072>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora Associada da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [kelypaiva@face.ufmg.br](mailto:kelypaiva@face.ufmg.br)

Milka Alves Correia Barbosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-0333>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Professora Adjunta da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). E-mail: [milka.correia@gmail.com](mailto:milka.correia@gmail.com)

#### CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

**Thaís Pinto da Rocha Torres:** Conceituação (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Liderança); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

**Kely César Martins de Paiva:** Conceituação (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

**Milka Alves Correia Barbosa:** Conceituação (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Suporte); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

#### DISPONIBILIDADE DE DADOS

A bibliografia utilizada para fins de elaboração deste ensaio teórico está disponível publicamente em bases de dados que possuem livre acesso.

#### AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pela concessão de bolsa durante o doutorado da autora Thaís Pinto da Rocha Torres e pelo apoio ao projeto de pesquisa do processo nº APQ-00768-21, Edital 001/2021- Demanda Universal, sob coordenação de Kely César Martins de Paiva. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio ao projeto de pesquisa do processo nº 434264/2018-0, Chamada MCTIC/CNPq Nº 28/2018- Universal, sob coordenação da autora Kely César Martins de Paiva, e pela Bolsa Produtividade em Pesquisa do processo nº 312539/2018-5, Chamada CNPq Nº 09/2018 – Bolsas de Produtividade em Pesquisa – PQ, concedida a Kely César Martins de Paiva.

#### EDITOR-CHEFE

**Hélio Arthur Reis Irigaray** (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

#### EDITOR ADJUNTO

**Fabrizio Stocker** (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

#### PARECERISTAS

**Francisco Bezerra Fonseca Fonseca** (Universidade Federal de Pernambuco, Recife / PE – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0938-463X>

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

#### RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91019/85518>