

# CONEXÕES ENTRE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL, ENGAJAMENTO E COMPORTAMENTOS CONTRAPRODUCENTES

CONNECTIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE, ENGAGEMENT  
AND COUNTER-PRODUCING BEHAVIORS

Enviado em 21/11/2021  
Aceito em 18/02/2022

Silas Dias Mendes Costa  
silasdiasmendes@gmail.com

## RESUMO

---

Este ensaio teórico tem como objetivo propor uma articulação entre os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores. No campo do comportamento organizacional, podem ser identificadas variadas proposições associando esses temas junto a outros, mas não se identificou nenhuma pesquisa que os integrem da forma como aqui se propõe. A literatura sugere que a percepção de justiça pode contribuir com o engajamento no trabalho. Por outro lado, trabalhadores que se sintam injustiçados podem manifestar comportamentos contraproducentes. A sistematização dessa proposta pode ser contributiva no campo teórico, identificando possíveis relações entre os construtos. Desta forma, este ensaio apresenta-os, articula-os e propõe um modelo teórico acompanhado de sugestões para a condução de pesquisas futuras.

### PALAVRAS-CHAVE:

Justiça organizacional. Engajamento. Comportamentos contraproducentes. Relações Conceituais. Modelo teórico.

## ABSTRACT

---

*This theoretical essay aims to propose an articulation between the constructs organizational justice, engagement and counterproductive behaviors, presenting a theoretical relational model that can be used with different groups of workers. In the field of organizational behavior, several propositions can be identified, associating the themes with others, but no research was identified that would integrate them in the way suggested here. Literature suggests that the perception of justice can contribute to engagement in work. On the other hand, workers who feel wronged can manifest counterproductive behavior. The systematization of this proposal can be a contribution in the theoretical field, identifying possible relationships between the constructs. Thus, this essay presents the constructs, articulates them, and proposes a theoretical model accompanied by suggestions for conducting future research.*

### KEYWORDS:

*Organizational justice. Engagement. Counterproductive behaviors. Conceptual Relationships. Theoric model.*

## I. INTRODUÇÃO

No campo do comportamento organizacional, os mais variados construtos têm sido utilizados na teorização de conceitos e proposições de modelo de pesquisas (FERREIRA; PAIVA; SANTOS; DUTRA, 2018; VITAL; PAIVA, 2020), com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento desta área. Neste ensaio, busca-se ampliar a compreensão acerca das percepções de justiça organizacional na relação entre trabalhadores e organizações (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005), do engajamento no trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004) e dos comportamentos contraproducentes (ROBINSON; BENNETT, 1995) de forma integrada.

A justiça organizacional diz respeito à percepção dos funcionários quanto às estruturas, às políticas e às relações estabelecidas no ambiente de trabalho (SCHUSTER; DIAS; BASTISTELLA, 2014). Considerando os aspectos individuais e subjetivos dos trabalhadores, as percepções de justiça podem variar para cada indivíduo (THIBAUT; WALKER, 1975), isto é, os recursos distribuídos, as questões procedimentais, as políticas formalizadas pela empresa e as relações interpessoais estabelecidas podem ser compreendidos como justos por uns e injustos por outros, podendo implicar em comportamentos de cooperação ou reações disfuncionais (ADAMS, 1965).

Quando engajados, os trabalhadores tendem a ser cooperativos com a organização, ou seja, promovem a eficácia organizacional se esforçando na realização de seus papéis, alcançando resultados positivos no plano individual, em virtude de seu desenvolvimento, e no nível da organização, considerando-se a qualidade do serviço que realizam (BAKKER; SCHAUFELI, 2015). Neste sentido, o engajamento envolve o comportamento do trabalhador (vigor), as suas emoções (dedicação) e a sua cognição (absorção) (BAKKER; SCHAUFELI, 2015), dimensões que compõem o construto, auxiliando na compreensão do comportamento dos trabalhadores.

Se, por um lado, é possível trabalhar de forma engajada atendendo às demandas da organização (BAKKER; SCHAUFELI, 2015), por outro, existem os chamados comportamentos contraproducentes, que são ações que buscam prejudicar a organização ou a seus membros em alguma medida (MARCUS; SCHULER, 2004). A contraproducência pode ser resultante de um ou mais eventos, entre os quais é possível mencionar as pressões financeiras, a percepção de tratamento injusto, as condições de trabalho precário, entre outras situações que venham a implicar em comportamentos que manifestam a insatisfação do trabalhador (FERREIRA, 2016).

Dadas as questões conceituais apresentadas e os possíveis desdobramentos destes fenômenos do comportamento humano nas organizações, sugere-se haver relações e convergências entre os construtos discutidos. Entende-se que as percepções de justiça organizacional (SCHUSTER *et al.*, 2014) podem ser antecedentes ao engajamento no trabalho (BAKKER; SCHAUFELI, 2015), associando-se a ele de forma positiva. Por outro lado, as percepções de injustiça (ADAMS, 1965) podem ser antecedentes aos comportamentos contraproducentes (MARCUS; SCHULER, 2004).

Assim, a pergunta que direciona este ensaio teórico pode ser enunciada da seguinte maneira: como se configuram e se relacionam os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamento contraproducente? Portanto, o objetivo deste ensaio consiste em propor uma articulação entre tais construtos, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores. Além do

modelo em questão, apresentam-se sugestões metodológicas para operacionalização de estudos futuros.

O ensaio teórico foi estruturado em cinco seções, a iniciar por esta introdução. Em sequência, são apresentados o referencial teórico, a articulação entre os conceitos sob a proposição de um modelo teórico, as sugestões para realização de pesquisas e as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos acerca dos entendimentos e reações à (in)justiça percebida pelos trabalhadores no contexto organizacional são reunidos, a partir de 1987, sob a denominação de **justiça organizacional**, termo criado por Jerald Greenberg (ASSMAR *et al.*, 2005). O tema tem sido objeto de interesse de muitos pesquisadores, e é marcado por questões relevantes, como as relações entre as dimensões de justiça, os diferentes critérios considerados na sua avaliação, seus efeitos no comportamento humano e sua relação com outros elementos como a satisfação, o comprometimento, entre outros (COLQUITT; CONLON; WESSON; PORTER; NG, 2001).

Nas ciências organizacionais, há a concepção de que a justiça é construída socialmente, isto é, o que é tido como ‘justo’ se dá apenas se a maioria dos indivíduos perceberem que assim o é (COLQUITT *et al.*, 2001). Por isso, muitos pesquisadores afirmam que a justiça organizacional é essencial para uma gestão eficaz e que influencia significativamente as ações e atitudes dos funcionários referentes ao trabalho, relacionando-se de forma positiva com a satisfação e a confiança na gestão, ao passo que apresenta relação negativa com a intenção de rotatividade (CHOI, 2011).

As pesquisas sobre o tema focalizam três dimensões, sendo possível estudá-las de forma conjunta ou independente (MENDONÇA; TAMAYO, 2004; OMAR, 2006). Neste sentido, integram o construto de justiça organizacional, os componentes distributivos, processuais e interacionais (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004), fato que, aos poucos, tem se estabelecido como um consenso entre os pesquisadores da área, subsidiando diferentes estudos sobre o tema, a exemplo do modelo teórico relacional proposto por Ferreira *et al.* (2018), e pesquisas empíricas, tal qual em Gomes, Estivalet e Ramadam (2020) e Fogaça, Coelho, Paschoal, Ferreira e Torres (2021).

A justiça distributiva diz respeito à avaliação do quão justa é a alocação dos recursos e das recompensas para os funcionários (ADAMS, 1965; MENDONÇA; TAMAYO, 2004). A justiça procedimental compreende a forma como os recursos são alocados (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001), isto é, a compreensão das regras e normas aplicadas, obedecendo aos mesmos critérios independentemente das pessoas beneficiadas (MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Por sua vez, a justiça interacional se relaciona com a “qualidade do tratamento interpessoal recebido nos procedimentos organizacionais” (BIES; MOAG, 1986, p. 44).

Há evidências empíricas que sinalizam para a relação entre as percepções de justiça e o engajamento no trabalho, sendo o primeiro construto preditivo positivamente em relação ao segundo (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016). Além disso, entende-se que se as percepções de justiça organizacional podem influenciar as atitudes dos trabalhadores (CHOI, 2011), tais percepções podem reforçar um compromisso pessoal em que a energia gerada pelo senso de justiça pode ser aplicada na realização das atividades laborais, estimulando o engajamento (BAKKER; SCHAUFELI, 2015).

O **engajamento no trabalho**, por sua vez, se refere a um estado psicológico positivo que repercute no desempenho e nos resultados organizacionais (KAHN, 1990) em que as pessoas tendem a se esforçar na realização de seus papéis (BAKKER; SCHAUFELI, 2015). A literatura informa que os funcionários tendem a manifestar um comportamento engajado quando os valores individuais e pessoais são congruentes com os objetivos da organização (LEITER; BAKKER, 2010). Entre esses valores pode estar o senso de justiça (COLQUITT *et al.*, 2001), desta maneira, perceber a justiça na organização pode potencializar o engajamento.

Diferentes pesquisas, como os estudos realizados por Andrade (2020), Hakanen, Bakker e Schaufeli (2006) e Pereira e Lopes (2019), sinalizam a importância de discutir sobre o engajamento no trabalho, analisando possíveis relações do construto com outros elementos organizacionais e contextuais (COSTA, 2021). Para Hansen, Fabricio, Rotili e Lopes (2018, p.8) “uma pessoa engajada percebe quando está inspirada ao identificar que sente prazer nas atividades que realiza e, conseqüentemente, seu trabalho é realizado de tal modo que ela e a organização são beneficiadas em algum nível”.

O construto de engajamento tem origem na psicologia, e foi incorporado pelas ciências administrativas, evidenciando sua relevância para pesquisadores da área de gestão de pessoas no tocante à assimilação acerca do comportamento humano (FIORENTIN *et al.*, 2020), uma vez que o engajamento compreende a análise do comportamento do trabalhador (vigor), das suas emoções (dedicação) e da sua cognição (absorção) (BAKKER; SCHAUFELI, 2015). Tanto em estudos nacionais (COSTA, 2021) quanto internacionais (FIORENTIN *et al.*, 2020) utilizam esse modelo tridimensional para discutir o engajamento.

De forma mais detalhada, a dimensão ‘vigor’ avalia os níveis de energia e de resiliência mental do trabalhador contribuindo para que mesmo diante de dificuldades no trabalho o indivíduo seja persistente. A ‘dedicação’, compreende o senso de significado, de entusiasmo e de orgulho pelo trabalho que se realiza. Por último, a dimensão ‘absorção’ diz respeito ao envolvimento com o trabalho e à concentração na realização das tarefas (HAKANEN *et al.*, 2006). Esse modelo tridimensional também foi utilizado nos estudos realizados por Andrade (2020), Pereira e Lopes (2019) e Hansen *et al.* (2018).

No contexto brasileiro, o estudo teórico-empírico realizado por Oliveira e Ferreira (2016) verificou que a justiça organizacional é preditiva ao engajamento. Além disso, foi identificado um estudo internacional realizado por Park, Song e Lim (2016) junto a trabalhadores da Coreia, cujos resultados indicaram um efeito direto e significativo em relação aos construtos de autoliderança e engajamento no trabalho. Cabe acrescentar que a autoliderança possuiu um efeito mediador parcial na associação entre a justiça organizacional e o engajamento dos trabalhadores que participaram do estudo em questão (PARK; SONG; LIM, 2016).

Por fim, os **comportamentos contraproducentes** referem-se às atitudes desviantes manifestadas no comportamento dos trabalhadores, isto é, são ações voluntárias que violam as normas formais da empresa e que, ao serem realizadas, podem ameaçar o bem-estar da organização e de seus membros, de forma ampla ou de forma individual, ou ambos os casos (ROBINSON; BENNETT, 1995). Considerando as diferentes possibilidades de comportamentos que podem atender a essa definição, pesquisadores que investigam o tema discutem sobre as suas dimensionalidades e seus desdobramentos (FINE; HOROWITZ; WEIGLER; BASIS, 2010).

No plano organizacional, são consideradas as relações estabelecidas entre os membros

da organização, desse modo, o comportamento reflete atitudes do próprio indivíduo como a procrastinação das atividades que tem como objetivo receber o pagamento de horas-extras. Portanto, trabalha-se, intencionalmente, de forma mais lenta do que se poderia ser feito. Do ponto de vista individual, essa conduta possui a intenção de prejudicar as relações na organização, considerando situações em que o indivíduo se dirija aos outros com piadas, insultos e agindo de forma grosseira, por exemplo (BENNETT; ROBINSON, 2000).

Os estudos sobre comportamentos contraproducentes ganham relevância na medida em que as pesquisas têm priorizado relações empíricas entre temas como a satisfação e o comprometimento, considerando consequências positivas que trazem implicações ao desempenho das empresas, à produtividade e à retenção dos trabalhadores, dando pouca atenção às consequências negativas (FINE *et al.*, 2010), a exemplo desses comportamentos desviantes (ROBINSON; BENNETT, 1995) que, entre outras possibilidades, podem estar associados à percepção de injustiça organizacional (FERREIRA, 2016).

Nos últimos anos, algumas pesquisas foram realizadas com o propósito de entender fatores antecedentes a esse construto (FINE *et al.*, 2010). Tais pesquisas demonstram que tanto variáveis pessoais quanto situacionais podem contribuir para os comportamentos contraproducentes, como apresentado pelos estudos realizados por Lau, Au, e Ho (2003) e Sackett e Devore (2001). Especificamente sobre as variáveis situacionais, Fine, Horowitz, Weigler e Basis (2010) indicam que as características do trabalho e as percepções de injustiça podem ser fatores antecedentes aos comportamentos contraproducentes.

Resultados empíricos corroboram a relação teórica entre a percepção de justiça organizacional e os comportamentos contraproducentes. Sobre isto, Fine *et al.* (2010) verificaram que as percepções acerca da equidade e justiça são importantes para determinar o comportamento de resposta a essas percepções. Os autores verificaram ainda que, ao avaliar como injustos alguns tratamentos recebidos, os trabalhadores tendem a retaliar a organização de forma contraproducente, logo, a percepção de injustiça organizacional tem ligação positiva com os comportamentos desviantes (FINE *et al.*, 2010).

### 3. PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO INTEGRADO

A leitura de múltiplas pesquisas (SACKETT; DEVORE, 2001; FINE *et al.*, 2010; CHOI, 2011; OLIVEIRA; FERREIRA, 2016; PARK *et al.*, 2016) traz indicativos no campo conceitual e empírico de associações entre justiça organizacional e engajamento no trabalho e, ainda, com os comportamentos contraproducentes. A partir daí foi realizado um levantamento nas plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Periódicos Eletrônicos de Psicologia* (PEPSic) a partir desses termos, em inglês e português, considerando título e resumo dos trabalhos, no período entre 2011 e 2020, não identificando a articulação teórica aqui proposta.

A partir desse levantamento e com base nas discussões sobre os construtos de justiça organizacional (ASSMAR *et al.*, 2005; COLQUITT *et al.*, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; OMAR, 2006), engajamento no trabalho (KAHN, 1990; BAKKER; SCHAUFELI, 2015; HANSEN; FABRICIO; ROTILI; LOPES, 2018) e comportamento contraproducente (ROBINSON; BENNETT, 1995; BENNETT; ROBINSON, 2000; FINE *et al.*, 2010), verificou-se a possibilidade de articulação teórica entre eles, o que resultou em um modelo integrado. No quadro I são apresentados os conceitos, dimensões e implicações de cada um desses fenômenos no comportamento humano.

**QUADRO 1 – Temáticas abordadas e implicações no comportamento organizacional**

Construto	Conceito/dimensões	Implicações
<b>Justiça organizacional</b>	Focaliza, a partir da psicologia da justiça aplicada nas organizações, as percepções sobre a equidade na relação dos trabalhadores e das organizações considerando a distribuição de recursos (justiça distributiva), as regras e normas (justiça procedimental) e o tratamento interpessoal (justiça interacional) (ASSMAR <i>et al.</i> , 2005; MENDONÇA; TAMAYO, 2004).	As percepções sobre a justiça organizacional podem implicar em comportamentos positivos dos indivíduos, quando se tem acordo de que determinados aspectos na organização são justos. Por outro lado, se esses aspectos são considerados injustos, é possível ter comportamentos desviantes (CHOI, 2011).
<b>Engajamento no trabalho</b>	Diz respeito à identificação com o trabalho, energia despendida e um estado mental positivo do trabalhador diante da realização de tarefas. Pode ser avaliado a partir de três dimensões: vigor, dedicação e absorção no trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004).	Pessoas engajadas tendem a contribuir com os resultados organizacionais e desenvolver um sentimento de identificação e de pertencimento com o trabalho. Desta forma, o estado mental positivo é manifestado em ações no trabalho realizado (SCHAUFELI <i>et al.</i> , 2013).
<b>Comportamentos contra-producentes</b>	São atitudes intencionais manifestadas por meio de comportamentos desviantes, isto é, a violação das normas formais da empresa. Estes comportamentos são manifestados na dimensão individual e/ou organizacional (ROBINSON; BENNETT, 1995; BENNETT; ROBINSON, 2000).	Na dimensão individual, tem o intuito de prejudicar as relações estabelecidas por meio de atitudes ofensivas, por exemplo. No nível organizacional, há comportamentos tidos como desviantes, a exemplo da procrastinação nas atividades (BENNETT; ROBINSON, 2000).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal como descrito no quadro 1, a justiça organizacional compreende as dimensões de distribuição de recursos nas organizações (justiça distributiva), a forma, regras e normas institucionalizadas (justiça procedimental) e as relações interpessoais e interação entre as pessoas (justiça interacional) (ASSMAR *et al.*, 2005; MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Essas dimensões passam por uma avaliação subjetiva dos indivíduos, que podem considerar esses aspectos justos ou injustos e, assim, manifestar comportamentos e ações alinhados ou não com as práticas e políticas organizacionais (CHOI, 2011).

É provável que, na medida em que se perceba a equidade na distribuição desses recursos, nos procedimentos organizacionais e na interação (MENDONÇA; TAMAYO, 2004) trabalhador-organização e trabalhador-trabalhador, estes indivíduos indiquem, por meio do comportamento na realização das atividades de trabalho e na convivência com os superiores e seus pares, um compromisso com a organização. Neste sentido, o senso de justiça estimula o engajamento no trabalho (KAHN, 1990; SCHAUFELI; BAKKER, 2004), tal como verificado nos estudos empíricos realizados por Choi (2011), Ferreira (2016) e Oliveira e Ferreira (2016).

Na proposição do modelo teórico, considera-se que a percepção de justiça organizacional tem relação positiva e é preditiva ao engajamento no trabalho, tanto pelas conexões conceituais já discutidas (ADAMS, 1965; BIES; MOAG, 1986; COLQUITT *et al.*, 2001; COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004; ASSMAR *et al.*, 2005) quanto pelas evidências empíricas apresentadas (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016), que corroboram com esta proposição. Neste sentido, entende-se a percepção de justiça organizacional como um fator antecedente ao engajamento no trabalho.

Por outro lado, considerando os diferentes critérios ponderados na avaliação da justiça organizacional (ASSMAR *et al.*, 2005; COLQUITT *et al.*, 2001; MENDONÇA; TAMAYO, 2004), é possível identificar que a distribuição de recursos não seja equitativa, que os procedimentos não são impessoais e que existe tratamento privilegiado para determinadas pessoas em detrimento de outras, isto é, esses diferentes aspectos são tidos como injus-

tos, e, assim, os indivíduos manifestam insatisfação (FERREIRA, 2016), adotando comportamentos que prejudicam seus pares/superiores ou a organização de forma mais ampla (MARCUS; SCHULER, 2004).

Entende-se, portanto, haver relações entre a percepção de (in)justiça organizacional, o engajamento no trabalho e os comportamentos contraproducentes. A figura 1 sistematiza a integração entre esses construtos apresentando o modelo teórico proposto neste ensaio.



Conforme a figura 1, percebe-se a justiça nas relações estabelecidas na organização (distributiva, procedimental, interacional) (MENDONÇA; TAMAYO, 2004). Os trabalhadores tendem a engajar-se no trabalho manifestando energia, entusiasmo, inspiração e concentração em suas atividades (vigor, dedicação e absorção) (Schaufeli & Bakker, 2004). Por sua vez, quando nota-se injustiça, há propensão de comportamentos desviantes em dois níveis de atuação (individual e organizacional) (BENNETT; ROBINSON, 2000). A partir dessa articulação, propõe-se algumas possibilidades para realização de estudos com este modelo.

#### 4. SUGESTÕES METODOLÓGICAS PARA CONDUÇÃO DE PESQUISAS

O modelo que integra os construtos de justiça organizacional, engajamento no trabalho e comportamentos contraproducentes pode ser testado empiricamente com pesquisas quantitativas, formulando-se hipóteses a serem verificadas. É possível utilizar estatística bivariada, considerando relações lineares entre duas variáveis, ou seja, o primeiro construto e o segundo e entre o primeiro construto e o terceiro, permitindo identificar correlações. As técnicas multivariadas, a exemplo da modelagem de equações estruturais, também podem ser utilizadas para testar, concomitantemente, as múltiplas relações entre os construtos.

Podem ser utilizados nesses estudos instrumentos de pesquisas com estrutura fatorial e índices psicométricos já verificados no contexto brasileiro. Estes podem ser demonstrados através do questionário de Percepção de Justiça Organizacional, validado por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), a Escala de *Engagement* do Trabalho de Utrecht, traduzida por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e a *Workplace Deviance Scale* (WDS) (BENNETT; ROBINSON, 2000), cuja adaptação para o contexto brasileiro foi realizada por Nascimento, Araújo, Andrade, Mendonça e Maria (2015). O fato propulsor da sugestão

é que tem sido usual entre as pesquisas sobre os temas a utilização desses instrumentos.

Se a proposta for compreender com mais detalhe o comportamento dos trabalhadores acerca dos temas, sugere-se adotar a perspectiva qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados e da análise de conteúdo como técnica de análise. É possível combinar a pesquisa quantitativa, condensando as informações em um conjunto de variáveis (HAIR JR.; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2009), com a pesquisa qualitativa, para entender como os fenômenos ocorrem (GODOY, 1995). Essa combinação de possibilidades resultaria em uma triangulação de dados e métodos (COLLIS; HUSSEY, 2006), o que daria amplitude e profundidade à pesquisa.

Para as possibilidades apresentadas podem ser oportunas pesquisas que contemplem: trabalhadores de uma mesma organização; grupos ou categorias profissionais como administradores, professores, entre outras possibilidades; trabalhadores de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, para fins de comparação; e diferentes grupos etários. Estas são alternativas que não esgotam outras possibilidades de pesquisas que venham a ser identificadas. Para todos os casos recomenda-se atenção quanto às diretrizes dos comitês de ética em pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio, buscou-se propor uma articulação entre os construtos de justiça organizacional, engajamento e comportamento contraproducente, apresentando um modelo teórico relacional que pode ser utilizado junto a diferentes grupos de trabalhadores. Indicar e analisar as possíveis relações teóricas entre esses construtos e seus desdobramentos no comportamento humano e nas organizações pode contribuir para a realização de estudos futuros e avanços nas discussões teóricas. Além disso, esse trabalho de análise e indicação pode gerar resultados empíricos capazes de orientar a tomada de decisão de gestores e a criação de políticas organizacionais.

A partir das sugestões apresentadas, pode-se discutir em que medida as dimensões de cada construto tende a influenciar o comportamento das pessoas nas organizações. Essas sugestões, bem como a proposição do modelo, não esgotam outras possibilidades de articulações entre os temas com outros elementos do comportamento organizacional, mas indicam uma entre muitas alternativas de se fazê-las, fomentando a pesquisa a partir de diferentes possibilidades metodológicas envolvendo a justiça organizacional, o engajamento no trabalho e os comportamentos contraproducentes.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-299). New York:Academic Press.
- Andrade, D. C. T. (2020). Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea* 24(1), 49-76. doi: 10.1590/1982-7849rac2020190148
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T. & Porto-Martins, P. C. (2009). *Escala de Engajamento do Trabalho de Utrecht*. (Trad.). Maringá: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout (Obra original publicada em 2003). Recuperado de: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Brazil.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf)
- Assmar, E. M. L.; Ferreira, M. C.; Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. doi: 10.1590/S0102-79722005000300019
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5. doi: 10.1002/9781118785317.weom110009

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349. doi: 10.1037//0021-9010.85.3.349
- Bies, R. J.; Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J.; Sheppard, B. H.; Bazerman, M. H. (Ed.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich (pp. 43-55) The JAI Press.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: the federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204. doi: 10.1177/0275074010373275
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958
- Collis, J., & Hussey, R. (2006). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M. D., Santos, J. N., & Dutra, M. R. S. (2018). Estresse, retaliação e percepção de injustiça nas organizações: proposição de modelo teórico integrativo. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(1), 774-787. doi: 10.1590/1679-395167310
- Ferreira, M. F. (2013). *Relação entre traços de personalidade, percepção de justiça distributiva, satisfação e comportamentos contraproducentes no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fine S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.03.010
- Fiorentin, B., Stefano, S., & Santos, J. (2020). Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. *Revista Gestão em Análise*, 9(1), 48-63. doi: 10.12662/2359-618xregea.v9i1.p48-63.2020
- Fogaça, N., Coelho, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), eRAMG210108. doi: 10.1590/1678-6971/eRAMG210108
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. doi: 10.1590/S0034-75901995000300004
- Gomes, T. C., Estivalet, V. D. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(2), 994-1001. doi: 10.17652/rpot/2020.2.17739
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L. B., & Lopes, L. F. D. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1). doi: 10.22277/rgo.v11i1.3980
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.5465/256287
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99. doi: 10.1023/A:1025035004930
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter. *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 1-9). Psychology Press.
- Marcus B. & Schuler H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117-135. doi: 10.1590/S1415-6552004000200007
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Nascimento, E., Araújo, A. C., Andrade, J. E.; Mendonça, M. & Maria, L. (2015). Adaptação transcultural da Workplace Deviance Scale (WDS) para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4). doi: 10.17652/rpot/2015.4.649
- Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 33(4), 747-755. doi: 10.1590/1982-02752016000400017

- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/291/29116210.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/291/29116210.pdf)
- Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711-729. doi: 10.1108/LODJ-09-2014-0192
- Pereira, S.A., & Lopes D. D. (2019). Comprometimento e entrincheiramento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 139-158. doi: 10.21527/2237-6453.2019.48.139-158
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi: 10.5465/256693
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schuster, M., Dias, V., & Battistella, L. (2014). O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(1), 28-38. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539140004>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.434
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. New York: Erlbaum, Hillsdale.
- Vital, M. S., & Paiva, K. C. M. (2019). Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. *Gestão & Planejamento*, 20, 635-659. doi: 10.21714/2178-8030gep.v.20.5854