

A relação entre (in)justiça organizacional, retaliação e desempenho de tarefas de docentes

Camila Helfenstein¹  Francisco Gleisson Paiva Azevedo²  Luciana Klein³ 

^{1,2,3}Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil



¹camilahelfenstein@ufpr.br

²franciscogleisson@ufpr.br

³lucianaklein@ufpr.br

Editado por:

Ana Paula Capuano da Cruz
Vagner Horz

Resumo

Objetivo: O estudo buscou analisar a relação da (in)justiça organizacional e da retaliação no desempenho de tarefas de docentes de instituições públicas de ensino superior brasileiras.

Método: Pesquisa descritiva, de levantamento e abordagem quantitativa. Os dados foram coletados por meio de survey com 125 docentes dos cursos de graduação da área de negócios de instituições públicas de ensino superior brasileiras. Para a análise das relações, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equação Estrutural por mínimos quadrados parciais (PLS– SEM).

Resultados: Os resultados indicam associação positiva entre (in)justiça processual e percepção de retaliação, sugerindo que os docentes percebem ações retaliatórias diante de procedimentos e políticas institucionais injustos. Ainda, observou-se que a (in)justiça interacional influencia o julgamento e as atitudes retaliatórias, sugerindo que o tratamento interpessoal injusto pode levar a julgamentos e ações retaliatórias. Embora comportamentos retaliatórios possam surgir em resposta a injustiças percebidas, não foi encontrada influência desses comportamentos no desempenho das tarefas.

Contribuições: O estudo fornece insights que apoiam práticas de gestão, como avaliação de desempenho, mecanismos de controle de ações, de comunicação e de relacionamento com os docentes, o que pode reduzir conflitos e criar um ambiente mais justo e produtivo no ensino superior público brasileiro, visando melhorar o desempenho de tarefas dos docentes. Considerando a falta de estudos sobre a relação em questão, a pesquisa aborda a relevância de entender como a retaliação se manifesta no ambiente acadêmico e de que maneira a (in)justiça organizacional pode contribuir para o seu surgimento.

Palavras-chave: (In)Justiça organizacional; Retaliação organizacional; Desempenho de tarefas, Docentes; Brasil.

Como Citar:

Helfenstein, C., Azevedo, F. G. P., & Klein, L. (2025). A relação entre (in)justiça organizacional, retaliação e desempenho de tarefas de docentes. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 18(3), 011–027/028. <https://doi.org/10.14392/asaa.2024180302>

Submetido em: 12 de Julho de 2025
Revisões Requeridas em: 19 de Dezembro de 2025
Aceito em: 01 de Maio de 2026

Introdução

A justiça organizacional influencia significativamente o comportamento individual no ambiente de trabalho (Gomes et al., 2020). Portanto, é essencial considerar o impacto das percepções de justiça na relação entre os colaboradores e a organização, bem como na eficácia organizacional (Guimarães et al., 2022). Essas percepções podem exercer influência positiva quando ações justas são identificadas ou impacto negativo quando a injustiça é percebida (Tufan et al., 2023).

Quando os indivíduos percebem tratamento justo, tendem a apresentar maior comprometimento, dedicação e engajamento em suas tarefas (Rego, 2001; Assmar et al., 2005; Bernd & Beuren, 2021; Pereira, 2021; Mohr et al., 2023). Procedimentos injustos, por outro lado, podem levar a atitudes negativas que prejudicam o desempenho e causam danos à organização (Grassi et al., 2019; Costa, 2022). Assim, as organizações devem estar atentas às percepções de (in)justiça no ambiente de trabalho (Bernd & Beuren, 2021).

Na pesquisa, a justiça organizacional é compreendida e avaliada a partir da perspectiva das percepções individuais quanto aos resultados, aos procedimentos adotados pela organização e ao tratamento recebido durante a execução das tarefas, fatores que afetam diretamente o desempenho das tarefas (Fogaça et al., 2021). A justiça organizacional abrange três dimensões: distributiva, processual e interacional (Sotomayor, 2007), cada uma influenciando aspectos organizacionais específicos e direcionando determinados comportamentos.

A justiça é um elemento intrínseco à vida humana, influenciando o desempenho individual e organizacional, bem como percepções e emoções (Fein et al., 2021). Quando os indivíduos se sentem tratados de forma injusta, frequentemente retaliam como forma de vingança, buscando compensar o dano sofrido (Mendonça & Tamayo, 2008; Santos, 2017).

A retaliação pode ser definida como atos de vingança ou tentativas de restaurar o equilíbrio em resposta a um dano percebido (Mendonça & Tamayo, 2008; Ferreira et al., 2018; Costa, 2022). A retaliação pode ser direcionada aos gestores, nos casos de injustiça interacional, ou à organização, nos casos de injustiça distributiva e processual. Pode ocorrer de forma intencional ou espontânea, resultando em danos tanto físicos quanto psicológicos (Mendonça & Tamayo, 2004). Da mesma forma, pode se manifestar em três níveis: percepção, julgamento e atitude (Mendonça & Tamayo, 2003; Mendonça et al., 2004).

As respostas retaliatórias frequentemente emergem de violações percebidas dos contratos psicológicos após ex-

periências de tratamento injusto (Zhang & Wilson, 2025).

A percepção de injustiça pode intensificar comportamentos contraproducentes no trabalho (Alam, 2025). Embora socialmente reprovados, tais comportamentos constituem respostas simbólicas a experiências de injustiça e podem se manifestar de forma explícita ou sutil, incluindo atrasos, negligência, disseminação de boatos ou sabotagem de tarefas (Ferreira et al., 2018; Tufan et al., 2023).

No contexto do ensino superior, a literatura indica que docentes percebem a justiça organizacional de maneira variável, associando-a à qualidade das relações com gestores e à distribuição equitativa das tarefas (Kvitko et al., 2020). Jesus e Rowe (2014) constataram que os professores reconhecem o impacto dessas percepções sobre o ambiente de trabalho e o desempenho das tarefas. De forma semelhante, Baldissarelli et al. (2020), ao validarem um instrumento com docentes de instituições públicas e privadas, observaram que as percepções de justiça influenciam o desempenho das tarefas. Resultados comparáveis foram relatados em instituições de ensino superior em Gana e na África do Sul, onde docentes perceberam injustiças distributivas e procedimentais associadas à transparência gerencial e aos processos decisórios (Nethavhani & Maluka, 2020; Kuuyelleh et al., 2025).

No que se refere às percepções de injustiça e ao comportamento retaliatório, Paiva e Leite (2011) investigaram o corpo técnico-administrativo de uma instituição pública de ensino superior em Minas Gerais. Os achados revelaram forte indignação em relação às injustiças organizacionais, mas, de forma interessante, também uma forte tendência à não retaliação. De modo semelhante, Ceresa et al. (2014) realizaram um estudo qualitativo com oito funcionários de uma instituição de ensino superior e concluíram que a maioria se sentia tratado de forma injusta no ambiente de trabalho, mas apenas uma minoria adotava comportamentos retaliatórios. Destaca-se que não foram identificados estudos envolvendo docentes de instituições públicas de ensino superior.

Considerando que os docentes frequentemente desempenham múltiplos papéis e enfrentam sobrecarga de trabalho, falhas de comunicação e redução da autonomia (Fernández et al., 2024; Miranda et al., 2025), é razoável supor que essas condições possam intensificar as percepções de injustiça e fomentar comportamentos retaliatórios que afetam o desempenho das tarefas. O desempenho das tarefas refere-se à qualidade, eficiência e consistência com que um indivíduo cumpre as atribuições diárias de seu cargo ou função (Kaveski & Beuren,

2020); em outras palavras, representa a manifestação observável das competências e dos resultados esperados pelas instituições educacionais (Almeida, 2017), constituindo um indicador crítico da qualidade do ensino.

Dado que os docentes são responsáveis pela transmissão do conhecimento e pela formação de profissionais para o mercado de trabalho, torna-se fundamental identificar suas percepções de (in)justiça organizacional, seu potencial de retaliação e as consequências para o desempenho das tarefas. Contudo, há escassez de pesquisas que investiguem como comportamentos retaliatórios decorrentes de percepções de injustiça podem comprometer o desempenho docente em instituições de ensino superior (IES). Assim, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre (in)justiça organizacional e retaliação no desempenho das tarefas de docentes de instituições públicas de ensino superior brasileiras.

Essa discussão converge com Zhang e Wilson (2025), que enfatizam a importância teórica e prática de compreender como as percepções de injustiça desencadeiam comportamentos retaliatórios e afetam o desempenho. Segundo Grassi et al. (2019), as instituições públicas de ensino superior demandam maior atenção de pesquisa no que diz respeito a comportamentos negativos, como a retaliação, uma vez que compreender suas causas e consequências é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão que promovam um ambiente mais justo e saudável. A identificação de situações de injustiça, como sobrecarga de trabalho, falhas de comunicação e falta de reconhecimento, é fundamental, pois essas condições podem fomentar comportamentos retaliatórios, como atrasos, perda de prazos e desmotivação, que comprometem o desempenho docente e, conseqüentemente, a qualidade do ensino.

Esses efeitos negativos não se restringem aos docentes, mas reverberam em todo o processo educacional, afetando o engajamento discente e a reputação institucional (Jesus & Rowe, 2015; Kremer et al., 2020). Docentes que percebem um ambiente organizacional justo tendem a apresentar maior bem-estar, satisfação e disposição para motivar os estudantes (Froment et al., 2024). Portanto, compreender como as percepções de (in)justiça influenciam comportamentos retaliatórios e impactam o desempenho docente é relevante tanto do ponto de vista teórico, ao avançar na compreensão da relação entre justiça e retaliação em um contexto ainda pouco explorado, quanto prático, ao fornecer subsídios para políticas institucionais que valorizem e apoiem o trabalho docente.

Os principais achados revelaram uma associação positiva entre a (in)justiça processual e as percepções de retaliação. Isso indica que os docentes percebem comportamentos retaliatórios decorrentes de procedimen-

tos e decisões considerados injustos. Além disso, a (in)justiça interacional também se faz presente no contexto do ensino superior, influenciando julgamentos favoráveis às ações retaliatórias e fomentando o desenvolvimento desses comportamentos como respostas a injustiças relacionadas ao tratamento interpessoal.

Dessa forma, este estudo contribui para a discussão sobre a promoção da justiça organizacional no ensino superior ao fornecer evidências que podem orientar práticas de gestão, como avaliação de desempenho, mecanismos de controle, comunicação e relações interpessoais, com vistas à construção de um ambiente mais equitativo, harmonioso e produtivo. Conforme argumentam Rahman e Karim (2022), o estímulo à justiça e ao engajamento potencializa a produtividade e a harmonia organizacional, elementos essenciais para a eficácia das instituições de ensino superior.

2 (In)justiça, retaliação organizacional e a relação com o desempenho das tarefas

A justiça organizacional, segundo Ambrose et al. (2002), é crucial para a compreensão de desvios comportamentais e consequências disfuncionais no ambiente de trabalho. Ela está estreitamente relacionada ao comprometimento organizacional (Qu et al., 2020), às atitudes dos colaboradores (Mehmood et al., 2021; Guimarães et al., 2022) e às cognições dos indivíduos sobre a organização ou seus membros (Bernd & Beuren, 2021). Portanto, constitui um elemento essencial da cultura organizacional, uma vez que influencia diretamente o desempenho individual com base no tratamento recebido (Gomes et al., 2020).

Como campo científico, a justiça organizacional tem origem no âmbito social e se apresenta como um fenômeno dinâmico relacionado às relações individuais e grupais. Ao compreender os comportamentos, contribui para o desenvolvimento de ações que sustentam os objetivos organizacionais. Ela é abordada em três dimensões distintas: (i) distributiva, que se concentra na percepção de justiça nos resultados; (ii) processual, que enfatiza os processos e políticas utilizados na alocação de resultados e tarefas; e (iii) interacional, que focaliza a qualidade das relações interpessoais (Sotomayor, 2007; Nethavhani & Maluka, 2020; Mehmood et al., 2021).

Cada dimensão da justiça organizacional influencia aspectos específicos dentro da organização e pode atuar de forma proativa ou disfuncional (Bernd & Beuren, 2021). Por exemplo, a percepção de injustiça distributiva pode desencadear reações disruptivas entre os colaboradores, afetando os procedimentos organizacionais. Por outro lado, quando os indivíduos se sentem valorizados ou recompensados, tendem a

melhorar a qualidade de seu trabalho, demonstrar maior comprometimento com a organização (Assmar et al., 2005; Jang et al., 2021) e experimentar maior satisfação no ambiente de trabalho (Santos et al., 2015).

A percepção de justiça processual está associada à aceitação das decisões, à criação e manutenção de valores internos, ao comportamento cooperativo voluntário, à disposição para seguir regras sociais, à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, ao desempenho e à confiança (Colquitt, 2001). Contudo, a injustiça processual no ambiente de trabalho apresenta correlação negativa com a satisfação no trabalho e o bem-estar psicossomático (Schmitt & Dörfel, 1999).

A justiça interacional é definida pelo comportamento interpessoal dos representantes da gestão e está relacionada às reações cognitivas, afetivas e comportamentais em relação a esses representantes organizacionais (Bies, 1986). Assim, quando um colaborador percebe injustiça interacional, espera-se que reaja negativamente em relação ao seu superior imediato, e não contra a organização como um todo, como ocorreria nos casos de injustiça processual, ou em relação a um resultado específico, como previsto na injustiça distributiva.

Nesse sentido, ao avaliar comportamentos contraproducentes, como a retaliação organizacional, cada dimensão da justiça organizacional deve ser considerada individualmente. Esses comportamentos são extremamente prejudiciais tanto ao desempenho individual quanto ao coletivo, resultando em uma queda significativa no engajamento (Oliveira et al., 2020; Waheed et al., 2023) e afetando os objetivos organizacionais. Dinâmicas semelhantes foram observadas por Alam (2025), que constatou que a injustiça percebida e a supervisão abusiva aumentam significativamente os comportamentos contraproducentes no trabalho, enfatizando o papel da justiça e da liderança. Nesse contexto, a retaliação organizacional pode ser compreendida como comportamentos negativos direcionados a punir a organização ou seus representantes em razão de injustiças percebidas, buscando restaurar o equilíbrio (Ferreira et al., 2018).

No campo organizacional, os primeiros estudos sobre retaliação foram conduzidos por Skarlicki e Folger em 1997. Esses estudos demonstram que a percepção de justiça organizacional influencia o comportamento individual dentro da organização (Santos, 2017). Segundo Mendonça e Tamayo (2008), a retaliação constitui uma espécie de lei de talião, refletindo o ditado “olho por olho, dente por dente”, em que a ideia central é devolver o dano recebido. Isso pode ocorrer de forma explícita, sutil ou indireta no ambiente de trabalho,

resultando em danos físicos e mentais. Exemplos incluem o furto de materiais de trabalho, a disseminação de boatos negativos, a recusa em ajudar colegas, agressões, violência, boicotes e outros comportamentos negativos (Mendonça & Tamayo, 2004; Assmar et al., 2005).

A retaliação organizacional pode se manifestar nos níveis de percepção, julgamento e atitude retaliatória. Conforme Mendonça e Tamayo (2004), ela pode ser compreendida em termos de diferentes níveis de intensidade. A percepção e o julgamento representam respostas cognitivas à injustiça percebida, enquanto a atitude retaliatória reflete uma reação mais intensa, de natureza afetivo-conativa. Embora esses níveis estejam relacionados, não constituem estágios cronológicos; antes, representam dimensões que indicam graus variados de envolvimento emocional e intencional em resposta à injustiça percebida. Essa perspectiva reforça que, no presente estudo, a retaliação é tratada como um fenômeno atitudinal cuja intensidade pode variar de acordo com os componentes cognitivos e afetivos envolvidos.

De acordo com Mendonça et al. (2004), os indivíduos frequentemente relutam em avaliar seus próprios comportamentos retaliatórios, mas conseguem reconhecer tais comportamentos no ambiente de trabalho e avaliar sua frequência. Ferreira et al. (2018) observam que esses comportamentos podem ser analisados tanto em termos da frequência com que os colaboradores os praticam quanto da avaliação que fazem das ações retaliatórias de seus colegas. A retaliação pode ocorrer nas relações interpessoais ou ser direcionada contra a organização, o que evidencia a importância de identificar estratégias para mitigar essas atitudes (Mendonça et al., 2008; Tufan et al., 2023). Esses comportamentos geralmente decorrem de percepções de injustiça distributiva, processual ou interacional, de forma isolada ou combinada. Ademais, Zhang e Wilson (2025) sugerem que tais percepções podem desencadear a retaliação por meio de mecanismos como a atribuição de culpa e a violação do contrato psicológico.

Os comportamentos retaliatórios podem emergir em diversos contextos, incluindo o educacional, no qual os professores tendem a se sentir mais motivados em um ambiente harmonioso, respeitoso e com boa comunicação (Ghran et al., 2019; Alazmi & Alenezi, 2023). Isso é consistente com Rahman e Karim (2022), que constataram que a justiça organizacional e o engajamento promovem comportamentos positivos e cooperativos entre docentes universitários. Contudo, a injustiça percebida pode levar a atitudes retaliatórias, resultando em negligência no trabalho, atrasos e falta de esforço (Jesus & Rowe, 2015; Ghran et al., 2019; Alazmi & Alenezi, 2023; Kremer et al., 2020).

A relação entre as percepções de justiça e a retaliação organizacional tem sido explorada em contextos educacionais por meio de estudos com servidores técnico-administrativos. Paiva e Leite (2011) examinaram variáveis relacionadas à justiça e atitudes retaliatórias entre servidores administrativos de uma instituição pública federal em Minas Gerais. Eles identificaram diferentes percepções quanto à distribuição de recompensas e à injustiça processual decorrente de políticas organizacionais. Embora demonstrassem insatisfação com as injustiças percebidas, os respondentes não apresentaram tendência à retaliação contra a instituição. De forma semelhante, Grassi et al. (2019) realizaram um estudo sobre retaliação entre servidores administrativos de uma instituição pública de ensino superior, destacando que, quando os indivíduos se sentiam prejudicados nos resultados, modificavam seu comportamento como forma de expressar indignação.

Ceresa et al. (2014) analisaram servidores de uma instituição de ensino superior e constataram que a maioria havia vivenciado sentimentos de injustiça no trabalho, seja na distribuição de recompensas, tarefas e condições laborais, seja pela falta de equidade em procedimentos, políticas e relações interpessoais. No entanto, a maior parte dos entrevistados não relatou atos retaliatórios em resposta às injustiças percebidas. Segundo Ambrose et al. (2002), a relação entre injustiça organizacional e sabotagem no trabalho depende da fonte da injustiça percebida, a qual influencia o nível do comportamento sabotador. A injustiça interacional geralmente conduz à sabotagem como forma de retaliação, enquanto a injustiça distributiva pode levar os indivíduos a buscar equidade no ambiente.

Em instituições públicas de ensino, a justiça distributiva envolve percepções de equidade na distribuição de tarefas e recompensas (Rego, 2001). Diferentemente das organizações privadas, nas quais desempenho e remuneração costumam estar diretamente vinculados, as universidades públicas operam sob restrições legais e burocráticas que separam a alocação da carga de trabalho docente das políticas salariais. Como resultado, percepções de injustiça distributiva podem surgir quando as cargas de trabalho são desiguais ou quando o esforço e os resultados não são reconhecidos de forma proporcional, gerando sentimentos de inequidade e possíveis comportamentos retaliatórios. A justiça processual, por sua vez, reflete, no contexto acadêmico, o grau de transparência, consistência e participação nos processos institucionais, como progressão, avaliação e tomada de decisão. Como muitos desses procedimentos nas universidades públicas são impostos por regulamentações externas, os docentes podem perceber limitações quanto à sua voz e influência, o que pode gerar frustração, resistência e comportamentos retaliatórios.

A justiça interacional refere-se à qualidade do tratamento

interpessoal nas relações acadêmicas, expressa por meio do respeito, da comunicação e da consideração entre docentes, gestores e técnicos. Quando essa forma de justiça é violada, por desrespeito, ausência de feedback ou comunicação deficiente podem emergir emoções negativas que incentivam comportamentos retaliatórios direcionados a supervisores ou colegas. Assim, nas instituições educacionais, cada dimensão da justiça assume uma configuração específica que influencia atitudes e comportamentos organizacionais. As injustiças distributivas podem levar ao desengajamento e à negligência das tarefas; as injustiças processuais podem fomentar cinismo em relação às normas institucionais; e as injustiças interacionais tendem a desencadear conflitos interpessoais ou respostas retaliatórias voltadas à restauração do equilíbrio. A intensidade da retaliação varia conforme o grau de envolvimento emocional e intencional em resposta à injustiça percebida, podendo se manifestar apenas como percepção, julgamento ou como uma atitude retaliatória efetiva. Dessa forma, são propostas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: A percepção de (in)justiça distributiva está positivamente associada à (a) percepção, (b) ao julgamento e (c) à atitude de retaliação organizacional.

H2: A percepção de (in)justiça processual está positivamente associada à (a) percepção, (b) ao julgamento e (c) à atitude de retaliação organizacional.

H3: A percepção de (in)justiça interacional está positivamente associada à (a) percepção, (b) ao julgamento e (c) à atitude de retaliação organizacional.

A percepção de justiça organizacional geralmente resulta em forte comprometimento, influenciando positivamente o desempenho das tarefas (Rego & Souto, 2004; Mohr et al., 2023). Por outro lado, a injustiça organizacional percebida leva à redução do desempenho, ao absenteísmo, à insatisfação, à desmotivação e à perda de produtividade (Cropanzano et al., 2007; Oliveira et al., 2022). Segundo Fernández et al. (2024), persiste uma perspectiva mais política do que pedagógica sobre qualidade e equidade na educação, orientada pelo mercado. O ensino tornou-se cada vez mais burocratizado, os investimentos em educação diminuíram e a autonomia docente foi restringida. Esse contexto tende a intensificar as percepções de injustiça, fomentar atitudes retaliatórias e, consequentemente, influenciar o desempenho das tarefas.

A percepção de injustiça frequentemente resulta em comportamentos contraproducentes e atitudes retaliatórias, levando à diminuição do desempenho das tarefas (Paiva & Leite, 2011). Fogaça et al. (2021) investigaram as relações entre desempenho no trabalho, bem-estar e variáveis

organizacionais, incluindo a justiça organizacional, por meio de uma abordagem multinível. Os autores constataram que a percepção de justiça no ambiente de trabalho está positivamente relacionada ao desempenho individual, especialmente na dimensão da justiça interacional.

No contexto educacional, a percepção de justiça favorece o desempenho efetivo e o engajamento com a qualidade do ensino. Os professores buscam um ambiente justo, caracterizado por tratamento adequado, confiança e comunicação (Thompson & Unachukwu, 2022; Herrera et al., 2022); caso contrário, podem emergir sentimentos negativos e de insatisfação, impactando suas atividades. Rego (2001) constatou que docentes que percebem justiça tendem a apresentar maior comprometimento afetivo, satisfação e desempenho. Jameel et al. (2020) também observaram essa relação entre justiça organizacional e comprometimento entre professores no Iraque. Kamran e Thomas (2021), em um estudo com docentes em Karachi, Paquistão, destacaram que a percepção de justiça exerce papel significativo nos níveis de estresse.

No Brasil, Jesus e Rowe (2015), em um estudo com docentes de uma instituição federal, constataram que a justiça organizacional percebida influencia fortemente o comprometimento. Em uma pesquisa com professores do ensino superior no estado de Santa Catarina, Baldissarelli et al. (2020) encontraram evidências de justiça organizacional por meio de tratamento justo, acesso às informações sobre decisões e à forma como as tarefas eram distribuídas, gerando satisfação. Isso demonstra que a percepção de justiça pode impactar positivamente o desempenho. Contudo, a injustiça percebida pode levar a comportamentos retaliatórios (Ferreira et al., 2018).

Consequentemente, a presença de retaliação organizacional pode acarretar impactos negativos no desempenho das tarefas realizadas pelos docentes. Quando percebem comportamentos retaliatórios praticados por colegas no ambiente de trabalho, os julgamentos formados acerca dessas retaliações, que ocorrem quando alguém vivencia alguma forma de

injustiça, bem como as atitudes em relação à retaliação organizacional (Mendonça & Tamayo, 2003; Mendonça et al., 2004), constituem fatores condicionantes que se manifestam de maneira prejudicial. Esses fatores tendem a afetar negativamente o desempenho das próprias tarefas docentes, frequentemente como forma de resposta à (in)justiça organizacional.

Além disso, a presença de (in)justiças organizacionais relacionadas aos resultados recebidos (distributiva), aos processos utilizados para alcançar esses resultados (processual) e às interações e ao tratamento adotados na organização (interacional) tende a afetar negativamente o desempenho das tarefas docentes. Todavia, essa relação negativa pode ser intensificada pela presença da retaliação organizacional, expressa por meio de suas dimensões de atitude, julgamento e percepção. Ainda há escassez de pesquisas sobre como as percepções de (in) justiça organizacional desencadeiam comportamentos retaliatórios e como estes afetam o desempenho docente, o que leva às seguintes hipóteses de pesquisa:

H4: A retaliação organizacional, em suas dimensões de (a) percepção, (b) julgamento e (c) atitude, relaciona-se negativamente com o desempenho das tarefas.

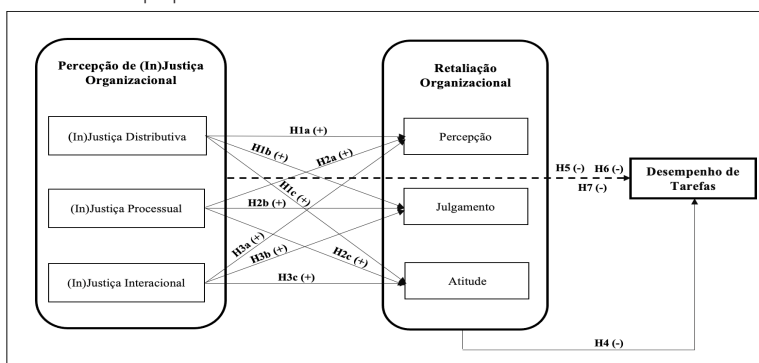
H5: A percepção de retaliação medeia negativamente a relação entre a percepção de (a) (in)justiça distributiva, (b) (in)justiça processual e (c) (in) justiça interacional e o desempenho das tarefas.

H6: O julgamento de retaliação medeia negativamente a relação entre a percepção de (a) (in)justiça distributiva, (b) (in)justiça processual e (c) (in) justiça interacional e o desempenho das tarefas.

H7: A atitude de retaliação medeia negativamente a relação entre a percepção de (a) (in)justiça distributiva, (b) (in)justiça processual e (c) (in) justiça interacional e o desempenho das tarefas.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa.

Figura 1
Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 Metodologia

Este estudo descritivo e quantitativo aborda três construtos principais: (in)justiça organizacional, composta pelas dimensões distributiva, processual e interacional (Rego, 2001; Sotomayor, 2007); retaliação organizacional, envolvendo percepção, julgamento e atitude retaliatória (Mendonça & Tamayo, 2003; Mendonça et al., 2004); e desempenho das tarefas (Almeida, 2017).

Para investigar as percepções de (in)justiça organizacional dos docentes, foram adaptados 15 itens da Escala de Percepção de Justiça para Docentes (Rego, 2001). O comportamento retaliatório docente foi avaliado por meio de 29 itens, dos quais 20 foram adaptados da Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação – EPJR (Mendonça et al., 2004), destinada a identificar

a percepção e o julgamento dos docentes acerca da retaliação, e 9 itens foram adaptados da Escala de Medida da Atitude de Retaliação Organizacional – MARO (Mendonça & Tamayo, 2003), elaborada para observar atitudes em relação à retaliação. Para avaliar o desempenho das tarefas entre os docentes, foram utilizados 7 itens da Escala de Autoavaliação Docente – EADOC (Almeida, 2017).

Considerando a distinção teórica entre os níveis cognitivo e atitudinal da retaliação, as dimensões foram analisadas de forma integrada, preservando sua inter-relação, mas reconhecendo as diferenças de intensidade sugeridas pela literatura. Essa decisão reflete uma escolha teórica fundamentada em Mendonça e Tamayo (2003, 2004), com o objetivo de captar o fenômeno de maneira abrangente e comparativa.

Figura 2

Composição do instrumento de pesquisa

Construtos de primeira ordem	Construtos de segunda ordem	Definição operacional	Número de itens	Autores
(In)Justiça Organizacional	(In)Justiça Distributiva	Analisa o conteúdo, a regra distributiva e a equidade percebida dos resultados recebidos pelo indivíduo, tais como salários, tarefas, avaliações de desempenho, promoções, sanções disciplinares, entre outros.	6 itens	Adaptado de Rego (2001)
	(In)Justiça Processual	Analisa o processo, isto é, a justiça dos meios utilizados para alcançar os resultados. Refere-se à percepção de justiça nos procedimentos e políticas empregados no processo decisório.	4 itens	
	(In)Justiça Interacional	Investiga a qualidade da interação com os tomadores de decisão, bem como o tratamento interpessoal em relação aos procedimentos implementados ou após sua implementação, ou seja, a interação entre superiores hierárquicos e seus subordinados.	5 itens	
Retaliação Organizacional	Percepção de Retaliação	Identifica a percepção do indivíduo acerca de comportamentos retaliatórios praticados por pares no ambiente de trabalho.	10 itens	Adaptado de Mendonça et al. (2004)
	Julgamento de Retaliação	Avalia o julgamento do indivíduo em relação a comportamentos de retaliação organizacional quando outros, no ambiente de trabalho, vivenciam alguma forma de injustiça.	10 itens	
	Atitude de Retaliação	Analisa a atitude do indivíduo em relação à retaliação organizacional, composta por dois componentes: afetivo e conativo.	9 itens	Adaptado de Mendonça e Tamayo (2003)
Desempenho de Tarefas	Desempenho de Tarefas	Visa avaliar se o indivíduo executa suas tarefas de acordo com suas responsabilidades e obrigações, sem comprometer a qualidade.	7 itens	Adaptado de Almeida (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a mensuração dos construtos, foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos. Para as dimensões de (in) justiça organizacional e atitude de retaliação, a escala variou de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5); para percepção de retaliação e desempenho das tarefas, variou de nunca (1) a sempre (5); e, para julgamento de retaliação, a escala variou de muito injusto (1) a muito justo (5). Destaca-se que, além dos 51 itens (Figura 2) destinados à mensuração dos construtos da pesquisa, o instrumento também incluiu questões voltadas à caracterização da amostra.

A população deste estudo é composta por docentes de cursos de graduação da área de negócios de instituições públicas brasileiras de ensino superior. O tamanho da amostra foi estimado por meio do software G*PowerWin (Faul et al., 2009), seguindo as recomendações de Cohen (1988) e Hair Jr. et al. (2014). Considerando um poder de teste de 0,80 e um tamanho de efeito médio de $f^2 = 0,15$, o tamanho mínimo da amostra definido para o estudo foi de 109 casos, com base no construto com o maior número de ligações (Figura 1). Foram obtidas 130 respostas, porém 5 questionários respondidos por docentes de outras áreas foram excluídos. Assim, a amostra não probabilística foi composta por 125 respostas. Os dados foram coletados de forma on-line, por meio do Google® Forms. Adicionalmente, os procedimentos éticos foram assegurados mediante a manutenção do anonimato dos respondentes, a garantia da confidencialidade dos dados coletados e a análise dos dados de forma agregada.

Para investigar a presença de viés de método comum, foi aplicado o teste de fator único de Harman, por meio de análise fatorial. Os valores obtidos ficaram abaixo de 50%, portanto dentro dos limites aceitáveis (Harman, 1976). As relações hipotetizadas foram testadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o software estatístico SmartPLS. O PLS-SEM envolve duas etapas de análise: a primeira consiste na validação e avaliação da confiabilidade do modelo de mensuração, por meio da relação entre indicadores e variáveis latentes ou construtos; a segunda envolve a avaliação do modelo estrutural, isto é, a identificação de se uma variável latente exógena possui relação com uma variável latente endógena (Hair Jr. et al., 2021).

4 Análise dos dados

4.1 Caracterização da amostra

Conforme apresentado na Tabela 1, entre os 125 respondentes, 50,4% se identificaram como mulheres,

48% como homens e 1,6% como outros. Em relação à idade, 36,8% tinham entre 46 e 55 anos, indicando um grupo predominantemente em meio ao final da carreira. A maioria dos respondentes informou possuir doutorado (68%), e 12,8% deles também apresentavam titulação de pós-doutorado, refletindo uma amostra altamente qualificada. Quanto à experiência profissional, 41,6% tinham entre 11 e 20 anos de experiência docente, sugerindo que os participantes estão bem estabelecidos no ensino superior.

Tabela 1

Característica dos respondentes

Gênero	F.	%	Idade	F.	%
Feminino	63	50,40	25-35 anos	21	16,80
Masculino	60	48,00	36-45 anos	26	20,80
Outro	2	1,60	46-55 anos	46	36,80
Total	125	100	56-65 anos	27	21,60
Nível de escolaridade	F.	%	Over 66 anos	5	4,00
Especialização	1	0,80	Total	125	100
Mestrado	23	18,40			
Doutorado	85	68,00	Anos de experiência	F.	%
Pós-doutorado	16	12,80	Até 10 anos	28	22,40
Total	125	100	11-20 anos	52	41,60
Cargo de liderança	F.	%	21-30 anos	33	26,40
Sim	104	83,20	31-40 anos	9	7,20
Não	21	16,80	Acima de 41 anos	3	2,40
Total	125	100	Total	125	100

Fonte: elaborado pelos autores.

Além disso, 83,2% dos respondentes relataram exercer atualmente ou já ter exercido cargos de liderança, tais como Coordenador, Chefe de Departamento ou Diretor de Setor. Isso indica que, além de ampla experiência docente, a maioria dos participantes também possui experiência gerencial ou administrativa. De modo geral, a amostra é caracterizada por docentes altamente qualificados e experientes, predominantemente mulheres, com idade entre 46 e 55 anos, que combinam expertise acadêmica com responsabilidades de liderança em instituições públicas de ensino superior.

4.2 Avaliação do modelo de mensuração

O primeiro passo na análise do modelo de equações estruturais consiste em avaliar os critérios que determinam a qualidade do modelo de mensuração. Assim, inicialmente é avaliada a confiabilidade dos indicadores que compõem o instrumento de pesquisa. De acordo com Hair Jr. et al. (2021), os indicadores devem apresentar cargas fatoriais superiores a 0,708 para demonstrar que o construto explica mais de 50% da variância do indicador. Em pesquisas sociais, é comum

encontrar cargas inferiores, e os autores recomendam a exclusão de indicadores apenas quando essa ação aumenta a confiabilidade composta ou a validade convergente.

Nesse sentido, conforme apresentado na Tabela 2, nove itens foram excluídos: um item do construto justiça distributiva, cinco indicadores relacionados à atitude de retaliação e três associados ao desempenho da tarefa.

Tabela 2

Cargas, Confiabilidade Composta e Validade Convergente dos Construtos

	Cargas dos indicadores	Confiabilidade composta	Validade convergente (AVE)	Cargas dos indicadores	Confiabilidade composta	Validade convergente (AVE)
		Antes	Antes		Depois	Depois
JI	q1 – 0,897	0,946		q1 – 0,890	0,946	0,778
	q2 – 0,892			q2 – 0,890		
	q3 – 0,872			q3 – 0,876		
	q4 – 0,897			q4 – 0,898		
	q5 – 0,853			q5 – 0,856		
JP	q6 – 0,864	0,924	0,752	q6 – 0,869	0,923	0,751
	q7 – 0,873			q7 – 0,878		
	q8 – 0,824			q8 – 0,815		
	q9 – 0,904			q9 – 0,902		
	q10 – 0,827			q10 – 0,831		
JD	q11 – 0,906	0,932	0,700	q11 – 0,903	0,910	0,674
	q12 – 0,931			q13 – 0,909		
	q13 – 0,927			q14 – 0,656		
	q14 – 0,635			q15 – 0,778		
	q15 – 0,754			q16 – 0,767		
PR	q16 – 0,768	0,940	0,609	q17 – 0,783	0,940	0,610
	q17 – 0,787			q18 – 0,826		
	q18 – 0,830			q19 – 0,786		
	q19 – 0,788			q20 – 0,764		
	q20 – 0,765			q21 – 0,705		
	q21 – 0,705			q22 – 0,739		
	q22 – 0,734			q23 – 0,841		
	q23 – 0,837			q24 – 0,777		
	q24 – 0,774			q25 – 0,808		
	q25 – 0,808			q26 – 0,790		
JR	q26 – 0,806	0,948	0,647	q27 – 0,852	0,947	0,644
	q27 – 0,855			q28 – 0,829		
	q28 – 0,839			q29 – 0,890		
	q29 – 0,889			q30 – 0,833		
	q30 – 0,824			q31 – 0,751		
	q31 – 0,759			q32 – 0,778		
	q32 – 0,769			q33 – 0,825		
	q33 – 0,832			q34 – 0,724		
	q34 – 0,716			q35 – 0,741		
	q35 – 0,738			q37 – 0,833		
AR	q36 – 0,244	0,820	0,366	q38 – 0,925	0,923	0,752
	q37 – 0,820			q41 – 0,845		
	q38 – 0,801			q43 – 0,863		
	q39 – 0,485			q45 – 0,755		
	q40 – 0,406			q46 – 0,806		
	q41 – 0,728			q47 – 0,822		
	q42 – 0,299			q49 – 0,565		
	q43 – 0,790			q50 – 0,693		
DT	q44 – 0,525	0,838	0,428	q51 – 0,628	0,829	0,554
	q45 – 0,690					
	q46 – 0,626					
	q47 – 0,758					
	q48 – 0,479					
	q49 – 0,671					

Nota: (JI) (In)Justiça interacional; (JP) (In)Justiça processual; (JD) (In)Justiça distributiva; (PR) Percepção de Retaliação; (JR) Julgamento de Retaliação; (AR) Atitude de Retaliação; (DT) Desempenho da Tarefa. Fonte: Elaborado pelos autores.

Após as exclusões, o modelo de mensuração apresentou valores acima dos limites recomendados tanto para a confiabilidade composta quanto para a variância média extraída (AVE). Segundo Hair Jr. et al. (2021), a AVE deve ser superior a 0,50, e a confiabilidade composta é recomendada no intervalo entre 0,70 e 0,95. Posteriormente, a validade discriminante foi avaliada por meio do critério de Fornell-Larcker e da razão Heterotrait-

Monotrait (HTMT). De acordo com o critério de Fornell-Larcker, a raiz quadrada da AVE deve ser superior à correlação com os demais construtos, conforme apresentado na Tabela 3 (destacado), indicando validade discriminante.

Adicionalmente, os valores de HTMT foram avaliados com base no limite de 0,90 para construtos conceitualmente relacionados, conforme proposto por Henseler et al. (2015), confirmando a distinção empírica entre os construtos.

Tabela 3

Validade discriminante

	1	2	3	4	5	6	7
1	0.867*						
2	0.235	0.275**	0.744*				
3	0.303	0.323	0.227	0.243**	0.803*		
4	0.182	0.202	0.153	0.196	0.048	0.088**	0.867*
5	0.049	0.098	0.018	0.122	0.030	0.086	0.570
6	0.286	0.308	0.138	0.167	0.137	0.127	0.798
7	-0.044	0.104	0.079	0.196	0.174	0.181	0.327

Nota: (1) Atitude de Retaliação; (2) Desempenho da Tarefa; (3) Julgamento de Retaliação; (4) (In)Justiça processual; (5) (In)Justiça distributiva; (6) (In)Justiça interacional; (7) Percepção de Retaliação. Critério de Fornell-Larcker indicado por *; valores de Heterotrait-Monotrait (HTMT) indicados por **. Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, após a avaliação do modelo de mensuração, verifica-se que os construtos apresentam níveis satisfatórios de confiabilidade e validade, permitindo a estimação do modelo estrutural e o teste das hipóteses (Hair Jr. et al., 2021).

4.3 Modelo estrutural e hipóteses testadas

A etapa seguinte consiste na avaliação do modelo estrutural. Para esse fim, foram analisados os coeficientes de determinação de Pearson (R^2), a relevância preditiva (Q^2), o tamanho do efeito (f^2) e o fator de inflação da variância (VIF). Os resultados são apresentados na Tabela 4. Os valores de R^2 representam a porcentagem da variância de uma variável latente explicada por outras variáveis. Todos os construtos apresentaram tamanho de efeito pequeno para R^2 , exceto o construto de retaliação percebida, que apresentou efeito médio (Cohen, 1988; Hair Jr. et al., 2021).

Tabela 4

Resultados do modelo estrutural

Variáveis	R^2	Ajustado R^2	Q^2	f^2	VIF
(In)justiça interacional				0.066	2.789
(In)justiça processual				0.084	3.040
(In)justiça distributiva				0.010	1.502
Percepção de Retaliação	0.127	0.106	0.071	0.004	1.042
Julgamento de Retaliação	0.030	0.005	0.010	0.024	1.145
Atitude de Retaliação	0.097	0.075	0.062	0.035	1.013
Desempenho das Tarefas	0.085	0.063	0.026		

Fonte: elaborado pelos autores.

Os valores de Q^2 indicam que o modelo apresenta relevância preditiva, uma vez que todos os valores são superiores a zero (Peng & Lai, 2012). Para avaliar a multicolinearidade, utilizou-se o VIF. Para evitar problemas de multicolinearidade, os valores de VIF devem ser inferiores a 5.

Tabela 5

Resultados do Modelo Estrutural com Teste de Hipóteses

H	Construtos	β	Estatística t	p-value	f^2	Decisão
H1a (+)	(In)justiça distributiva → Percepção de retaliação	0,0682	0.5700	0.5687	0,0036	Rejeitada
H1b (+)	(In)justiça distributiva → Julgamento de retaliação	-0,0203	0.1354	0.8923	0,0003	Rejeitada
H1c (+)	(In)justiça distributiva → Atitude de retaliação	-0,1160	0.8581	0.3909	0,0099	Rejeitada
H2a (+)	(In)justiça processual → Percepção de retaliação	0,4709	3.5170	0.0004*	0,0835	Aceita
H2b (+)	(In)justiça processual → Julgamento de retaliação	-0,1607	0.9681	0.3330	0,0087	Rejeitada
H2c (+)	(In)justiça processual → Atitude de retaliação	-0,0778	0.5579	0.5770	0,0022	Rejeitada
H3a (+)	(In)justiça interacional → Percepção de retaliação	-0,2292	1.6582	0.0973	0,0216	Rejeitada
H3b (+)	(In)justiça interacional → Julgamento de retaliação	0,2760	1.9607	0.0497*	0,0281	Aceita
H3c (+)	(In)justiça interacional → Atitude de retaliação	0,4081	3.3831	0.0007*	0,0661	Aceita
H4a (-)	Percepção de retaliação → Desempenho de tarefas	0,0595	0.4458	0.6557	0,0037	Rejeitada
H4b (-)	Julgamento de retaliação → Desempenho de tarefas	0,1593	1.4974	0.1344	0,0242	Rejeitada
H4c (-)	Atitude de retaliação → Desempenho de tarefas	0,1891	1.3491	0.1774	0,0351	Rejeitada
H5a (-)	(In)justiça distributiva → Percepção de retaliação → Desempenho de tarefas	0,0041	0.1760	0.8603	-	Rejeitada
H5b (-)	(In)justiça processual → Percepção de retaliação → Desempenho de tarefas	0,0280	0.4288	0.6681	-	Rejeitada
H5c (-)	(In)justiça interacional → Percepção de retaliação → Desempenho de tarefas	-0,0136	0.3582	0.7202	-	Rejeitada
H6a (-)	(In)justiça distributiva → Julgamento de retaliação → Desempenho de tarefas	-0,0032	0.1176	0.9064	-	Rejeitada
H6b (-)	(In)justiça processual → Julgamento de retaliação → Desempenho de tarefas	-0,0256	0.7455	0.4560	-	Rejeitada
H6c (-)	(In)justiça interacional → Julgamento de retaliação → Desempenho de tarefas	0,0440	1.1312	0.2580	-	Rejeitada
H7a (-)	(In)justiça distributiva → Atitude de retaliação → Desempenho de tarefas	-0,0219	0.6554	0.5123	-	Rejeitada
H7b (-)	(In)justiça processual → Atitude de retaliação → Desempenho de tarefas	-0,0147	0.4542	0.6497	-	Rejeitada
H7c (-)	(In)justiça interacional → Atitude de retaliação → Desempenho de tarefas	0,0772	1.1928	0.2330	-	Rejeitada

*Nota: Significativo a $p < 0,05$. H = Hipótese. Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados indicam que a (in)justiça processual influencia a retaliação percebida ($p < 0,001$), enquanto a (in)justiça interacional exerce efeito tanto sobre o julgamento de retaliação ($p < 0,05$) quanto sobre a atitude de retaliação ($p < 0,001$). As demais relações não foram confirmadas para esta amostra.

4.4 Discussão das hipóteses

A Hipótese H1 investigou a associação entre a percepção de (in)justiça distributiva e as dimensões da retaliação: percepção, julgamento e atitude. Conforme apresentado na Tabela 5, não foram encontradas relações estatisticamente significativas, indicando ausência de associação entre a (in)justiça distributiva no ambiente de trabalho de docentes de instituições públicas de ensino superior e a retaliação organizacional. Assim, as hipóteses H1a, H1b e H1c foram rejeitadas. Esse resultado está alinhado a Kuuyelleh et al. (2025), que identificaram injustiças distributivas relacionadas a favoritismo e falta de transparência em universidades técnicas, mas observaram que tais percepções conduziram mais à insatisfação e à intenção de rotatividade do que a ações retaliatórias diretas.

É importante destacar que, embora a maioria dos respondentes tenha informado ter exercido cargos de liderança, geralmente associados a aumento de responsabilidades e acréscimo de tarefas sem ajustes salariais significativos, isso não contribuiu para a percepção de (in)justiça distributiva nem para sua associação com as dimensões da retaliação.

Esse resultado é consistente com a literatura. Paiva e Leite (2011) analisaram variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias, observando percepções de injustiça, mas ausência de intenção de retaliação. De modo semelhante, Grassi et al. (2019), em um estudo sobre retaliação, demonstraram que indivíduos que percebiam resultados injustos não alteravam seu comportamento de maneira retaliatória. Ambrose et al. (2002) constataram que, quando a percepção de injustiça estava relacionada à dimensão distributiva, os indivíduos tendiam a adotar comportamentos voltados à restauração da equidade, em vez de engajar-se em ações retaliatórias.

Na mesma linha, Ceresa et al. (2014) identificaram que a maioria dos respondentes, em algum momento, sentiu-se tratado de forma injusta no ambiente de trabalho, tendo seus esforços, alto desempenho e dedicação não reconhecidos de maneira equitativa. Embora essa percepção de injustiça tenha afetado seu bem-estar e sua saúde psicológica, a maioria não respondeu com comportamento retaliatório. Conforme descrito por Rego (2001), compreender a justiça distributiva no contexto de docentes de universidades públicas é complexo, uma vez que as recompensas não necessariamente refletem o esforço individual. Promoções,

por exemplo, estão geralmente vinculadas a critérios obrigatórios definidos pelos planos de carreira institucionais.

A Hipótese H2 examinou se as percepções de (in)justiça processual estavam positivamente associadas à percepção, ao julgamento e à atitude relacionados à retaliação. A (in)justiça processual apresentou associação positiva e significativa com a retaliação percebida (H2a), indicando que, quando o docente percebe procedimentos injustos, especialmente no que se refere à tomada de decisão, à participação e à distribuição, observa comportamentos retaliatórios entre seus pares nas rotinas institucionais cotidianas. Esses comportamentos podem incluir absenteísmo, atrasos e redução do engajamento nas atividades docentes, comprometendo, em última instância, a qualidade do ensino (Jesus & Rowe, 2015; Kremer et al., 2020).

Entretanto, as hipóteses H2b e H2c foram rejeitadas, sugerindo que, embora os docentes percebam (in)justiças processuais, essas percepções não estão positivamente associadas a julgamentos ou atitudes retaliatórias pessoais. Em outras palavras, os respondentes reconhecem ações retaliatórias praticadas por seus pares (H2a), mas não julgam essas ações (H2b), nem se engajam eles próprios em comportamentos retaliatórios (H2c). Esse achado é relevante, pois evidencia uma dissociação entre percepção e ação pessoal. Segundo Paiva e Leite (2011), tais contradições podem indicar tanto uma propensão maior do que o esperado à adoção de comportamentos negativos quanto uma relutância em admitir tais ações, apontando para dinâmicas de poder tensas e contraditórias.

A Hipótese H3a não identificou associação positiva significativa entre a (in)justiça interacional e as percepções de retaliação. Isso sugere que, mesmo quando há predominância de tratamento injusto nas interações interpessoais, os docentes não percebem comportamentos retaliatórios praticados por seus pares. É possível que essa dimensão da (in)justiça organizacional não influencie as ações retaliatórias de outros docentes, ou que leve a comportamentos retaliatórios implícitos que passam despercebidos no ambiente educacional.

Todavia, as hipóteses H3b e H3c foram aceitas, indicando associações positivas e significativas entre a (in)justiça interacional com julgamento de retaliação e atitude de retaliação, respectivamente. Isso sugere que a percepção de injustiça nos processos interpessoais leva os docentes a julgar e a se engajar em comportamentos retaliatórios no ambiente de trabalho. Esses achados corroboram com Zhang e Wilson (2025), que demonstraram que injustiças interpessoais frequentemente conduzem a respostas retaliatórias por meio do mecanismo de violação do contrato psicológico.

A confirmação dessas duas hipóteses indica que a relação entre superiores e subordinados neste estudo, abrangendo dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais, é percebida como injusta, levando os docentes a reagirem negativamente em relação a seus superiores.

Cabe destacar que a maioria dos respondentes possui experiência em cargos de liderança, o que provavelmente lhes confere uma visão mais ampla da dinâmica organizacional. Ainda assim, os resultados evidenciam uma percepção predominante de (in)justiça interacional e sua associação com julgamentos e atitudes relacionados à retaliação. Esses achados estão alinhados a estudos anteriores, como Ambrose et al. (2002), que identificaram que essa forma de justiça pode levar indivíduos a se engajarem em comportamentos retaliatórios, como sabotagem no trabalho.

Em contraposição, Ceresa et al. (2014) relataram que, embora a injustiça interacional estivesse presente no ambiente estudado, a maioria dos respondentes não se engajou em comportamentos contraproducentes contra seus líderes. Assim, o presente estudo mostra-se particularmente relevante ao confirmar duas relações positivas e significativas entre a (in)justiça interacional e o julgamento e a atitude de retaliação, resultados pouco recorrentes na literatura existente.

No que se refere à Hipótese H4, não foi identificada associação negativa entre as dimensões da retaliação (percepção, julgamento e atitude) e o desempenho da tarefa. Isso indica que, para a amostra analisada, o desempenho da tarefa não é influenciado por tendências retaliatórias. Esse resultado contraria expectativas da literatura, que sugerem que percepções de injustiça no trabalho podem estimular comportamentos retaliatórios, afetando negativamente o desempenho individual (Paiva & Leite, 2011). Ghran et al. (2019) destacam que, no contexto educacional, a adesão às políticas públicas é percebida como fonte de satisfação, e que comportamentos retaliatórios não apenas são ineficazes para promover equidade, como também prejudicam os resultados. De modo semelhante, Rahman e Karim (2022) enfatizam que o tratamento organizacional justo aumenta o engajamento e o desempenho, mitigando tendências retaliatórias, enquanto Alam (2025) demonstra que o tratamento injusto eleva comportamentos contraproducentes no trabalho, reforçando a necessidade de práticas de liderança justas.

Ao avaliar as Hipóteses H5, H6 e H7, verificou-se que as percepções de (in)justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) não influenciam significativamente o desempenho da tarefa quando mediadas pelas dimensões de percepção, julgamento e atitude da retaliação organizacional. Esse resultado é coerente com as hipóteses anteriores, nas quais algumas dimensões de (in)justiça organizacional apresentaram associação positiva e

significativa com a retaliação, mas a própria retaliação não se correlacionou com o desempenho. Isso sugere que, no contexto das instituições brasileiras de ensino superior, quando a retaliação atua como mediadora entre (in)justiça organizacional e desempenho, seu efeito é insignificante. Conforme apontado por Oliveira et al. (2022), embora as atividades acadêmicas sejam essenciais e devam ser desempenhadas, é fundamental promover a justiça organizacional nas instituições públicas para mitigar comportamentos retaliatórios, favorecendo a integridade da conduta profissional.

Em contraste com esses achados, Fogaça et al. (2021) identificaram associação positiva entre justiça organizacional e desempenho individual, especialmente no que se refere à justiça interacional. A pesquisa demonstrou que, quando os trabalhadores se sentem tratados de forma justa e mantêm boas relações com seus supervisores, seu desempenho melhora. Por outro lado, o tratamento inadequado pode influenciar negativamente esse desempenho.

Assim, nas instituições públicas de ensino superior, verificou-se que as percepções de (in)justiça organizacional e de retaliação não tendem a afetar o desempenho da tarefa dos docentes (H4, H5, H6 e H7). Isso ocorre porque esses profissionais podem estar sujeitos a processos avaliativos e ao cumprimento de múltiplos papéis e atividades para alcançar o mais alto nível de qualificação profissional. Ademais, foi observado que a dimensão da (in)justiça processual afeta as percepções de retaliação, enquanto a (in)justiça interacional influencia julgamentos e atitudes retaliatórias. Ressalta-se que injustiças relacionadas aos procedimentos e às políticas adotadas, bem como ao tratamento interpessoal e às formas de comunicação entre docentes, são aspectos que podem contribuir para o surgimento da retaliação nas organizações. Isso envolve percepções (nível mais subjetivo), julgamentos acerca de sua ocorrência e a execução de atitudes retaliatórias (nível mais comportamental) como forma de responder às injustiças percebidas e expressar insatisfação e indignação.

Portanto, é fundamental compreender como os docentes percebem a justiça organizacional (Baldissarelli et al., 2020) e as consequências das injustiças percebidas no ambiente de trabalho, como altas cargas de trabalho (Nascimento & Grohmann, 2016). Ainda assim, essa análise permanece complexa, considerando que remuneração, distribuição de tarefas, interações interpessoais e procedimentos institucionais são amplamente padronizados e regulamentados nas instituições públicas de ensino superior.

5 Conclusões

O estudo teve como objetivo analisar a relação entre

(in)justiça organizacional, retaliação organizacional e desempenho de tarefas entre docentes de instituições públicas de ensino superior no Brasil. Com base nos resultados, concluiu-se que, para docentes atuantes no ensino superior público, a percepção de (in)justiça distributiva não resulta em retaliação organizacional. Isso pode ser explicado pelo fato de que, nas instituições públicas brasileiras de ensino superior, os sistemas de recompensa e promoção normalmente não seguem os mesmos padrões observados em instituições privadas, uma vez que tendem a ser mais padronizados, formalizados e menos vinculados a benefícios individuais. Assim, os docentes não traduzem suas percepções de (in)justiça distributiva em ações retaliatórias.

No que se refere à dimensão da (in)justiça processual, verificou-se que sua presença conduz a percepções de retaliação. Isso indica que os docentes observam seus colegas engajando-se em atos retaliatórios como resposta à percepção de injustiça relacionada ao uso de processos e procedimentos no ambiente acadêmico, expressando insatisfação e buscando imparcialidade. Nesse sentido, destacam-se implicações relevantes, evidenciando que as instituições públicas de ensino superior devem assegurar equidade nos procedimentos adotados, com o objetivo de promover um senso de justiça entre todos e, consequentemente, reduzir casos de retaliação entre docentes.

A dimensão da (in)justiça interacional, por sua vez, apresentou associação positiva tanto com o julgamento de retaliação quanto com a atitude de retaliação. Esse resultado indica que as relações entre docentes e seus pares ou superiores nem sempre são percebidas como justas. Consequentemente, tais percepções podem levar a julgamentos que justificam e sustentam ações retaliatórias no ambiente de trabalho acadêmico, bem como ao surgimento de comportamentos retaliatórios em resposta à injustiça interpessoal percebida. Esse achado suscita reflexões importantes acerca da necessidade de aprimorar as relações entre os membros da comunidade acadêmica. É essencial assegurar que todos sejam tratados com dignidade, equidade, igualdade e respeito, a fim de prevenir percepções de injustiça que favoreçam julgamentos e atitudes positivas em relação à retaliação.

As hipóteses que buscaram compreender o impacto da (in)justiça organizacional e da retaliação sobre o desempenho da tarefa não foram confirmadas neste estudo, tanto no que diz respeito ao efeito mediador da retaliação na relação entre (in)justiça organizacional e desempenho da tarefa quanto na relação direta entre retaliação e desempenho da tarefa. Nesse contexto, algumas dimensões da percepção de (in)justiça organizacional pode desencadear percepções,

julgamentos e atitudes retaliatórios. Entretanto, em função da natureza das instituições públicas, a retaliação não parece afetar significativamente o desempenho da tarefa, uma vez que essas atividades são consideradas serviços públicos essenciais e os docentes são avaliados com base em seu trabalho. Qualquer falha no cumprimento de suas atribuições pode ser caracterizada como conduta inadequada ou até mesmo infração legal.

Quanto às limitações do estudo, ressalta-se que os achados não podem ser generalizados para todos os docentes de instituições públicas do Brasil. Ademais, os participantes pertenciam exclusivamente a instituições públicas brasileiras de ensino superior, excluindo instituições privadas e comunitárias, o que pode produzir resultados distintos quanto às percepções dos elementos investigados.

Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras incluam docentes de instituições privadas e comunitárias, possibilitando comparações e a identificação de diferenças significativas entre contextos institucionais no que se refere às variáveis analisadas. Variáveis como tipo de instituição, regime de trabalho e modalidade de ensino podem afetar as relações examinadas e podem ser exploradas em estudos futuros. Além disso, esta pesquisa pode ser ampliada para investigar as percepções de docentes de diferentes níveis de ensino, como educação básica, graduação e pós-graduação, em âmbito nacional, especialmente no que se refere à carga de trabalho e à distribuição de tarefas. Estudos futuros também podem examinar a relação entre (in)justiça organizacional e retaliação em relação a outros aspectos relevantes do ambiente acadêmico, como satisfação, comprometimento, colaboração e motivação. Por fim, recomenda-se aprofundar a investigação e obter informações mais detalhadas por meio de outras estratégias metodológicas, como a realização de entrevistas.

Referências

- Alam, M. N. (2025). Toxic Leadership and Employee Reactions: Examining How Perceived Injustice and Turnover Intentions Influence Counterproductive Work Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10672-025-09542-8>
- Alazmi, A. A., & Alenezi, A. S. (2023). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 778-794. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705>
- Almeida, C. S. (2017). Competências e desempenho docente: validando escalas de autoavaliação

- e heteroavaliação, explorando fatores pessoais e ocupacionais associados [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>
- Baldissarelli, J. M., Hein, N., & Kvitko, L. (2020). Validação da escala de percepção de justiça organizacional em docentes de universidades particulares e comunitárias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales* (enero2020)
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Autopercepção de justiça e de burnout em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55
- Ceresa, C., Bavaresco, A. D., Venturini, D. O., & Della Mea, L. G. T. (2014). Relação entre o sentimento de injustiça e comportamentos retaliatórios: estudo em uma instituição federal de Ensino Superior. In: *Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo*
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, Erlbaum
- Costa, S. D. M. (2022). Conexões entre justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes. *Pretexto*, 23(1), 78-87
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen E. D., & Gilliland W. S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research methods*, 41, 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fein, E. C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2021). Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal*, 41(1), 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.003>
- Fernández, M. J. M., Vila, E. G., Gil, M. G., & Ruiz, M. P. S. (2024). Condiciones Laborales Docentes para la Calidad y la Equidad Educativa. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 22(4), 67-86. <https://doi.org/10.15366/reice2024.22.4.004>
- Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M de., Santos, J. N., & Dutra, M. R. S. (2018). Estresse, retaliação e percepção de injustiça nas organizações: proposição de modelo teórico integrativo. *Caderno EBAPE.BR*, 16(4), 774-787. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167310>
- Fogaça, N., Junior, F. A. C., 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), 1-27. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210108>
- Froment, F., Gutiérrez, M. de Besa., & Flores, J. G. (2024). Clima Motivacional y Compromiso Académico: El Papel Mediador de la Satisfacción y la Motivación Académica. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 22(3), 87-105. <https://doi.org/10.15366/reice2024.22.3.005>
- Ghran, L. A. Z. G., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 8 (3-4), 82-90. <https://doi.org/10.5937/intrev1903082L>
- Gomes, T. C., Estivalet, V. D. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 20(2), 994-1001. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17739>
- Grassi, D. K., Battistella, L. F., & Pezzini, P. N. (2019). Retaliação: Análise das Atitudes dos Servidores de uma Instituição de Ensino Superior Pública. *Práticas de Administração Pública*, 2(1), 22-40. <https://doi.org/10.5902/2526629230025>
- 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, 1-11. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38518.en>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Jr. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S (2021). Moderation Analysis. In *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany.
- Harman, H. H. (1976). *Análise fatorial moderna*. Chicago: Universidade de Chicago.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herrera, C., Torres-Vallejos, J., Martínez-Líbano, J., Rubio, A., Céspedes, C., Oyanedel, J. C., Rubio, A., Céspedes, C., Oyanedel, J.C., Acuña, E., & Pedraza, D. (2022). Perceived collective school efficacy mediates the organizational justice effect in teachers' subjective well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10963. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710963>
- Jameel, A., Mahmood, Y., & Jwmaa, S. (2020). Organisational Justice and Organisational Commitment among Secondary School Teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.v4n1y2020.pp1-6>
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Jesus, R. G. & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 172-200. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p172-200>
- Jesus, R. G. de & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>
- Kamran, M., & Thomas, M. (2021). The Effect of Teachers' Perception of Organizational Justice on their Job Stress. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 89-98. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60537>
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 543-556. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190024>
- Kremer, J. T., Priebe, A. C., Gomes, J. K., & Dal Vesco, D. G. (2020). Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma universidade federal brasileira. *Revista Mineira De Contabilidade*, 21(2), 45-58. <https://doi.org/10.51320/rmc.v21i2.1082>
- Kuuyelleh, E. N., Akanpaadgi, E., & Ansoglenang, G. (2025). Perceived organisational injustices and academic staff turnover intentions in Ghanaian technical universities. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101278. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101278>
- Kvitko, L., Baldissarelli, J. M., Fernandes, T., Ramos, M. C., & Heinz, D. (2020). Percepção de justiça organizacional dos docentes de Universidades Catarinenses, Brasil. *Research, Society and Development*, 9(7), e985975074. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.5074>
- Miranda, C. de F. G. de., Musial, N. T. K., & Klein, L. (2025). Para além de ensinar: múltiplos papéis desempenhados pelos docentes universitários e a percepção de justiça organizacional. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 19. <https://doi.org/10.17524/repec.v19i1.3399>
- Mehmood, S. A., Malik, M. A. R., Saood Akhtar, M., Faraz, N. A., & Memon, M. A. (2021). Organizational justice, psychological ownership and organizational embeddedness: a conservation of resources perspective. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1420-1439. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2020-0296>
- Mendonça, H., & Tamayo, Á. (2003). Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, 2(2), 147-153
- Mendonça, H., & Tamayo, Á. (2004). Percepção de

- Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117-135. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200007>
- Mendonça, H., Flauzino, D. P., Tamayo, Á., & Paz, M. das G. T. (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Revista Estudos de Psicologia*, 9(3), 543-551. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000300017>
- Mendonça, H., & Tamayo, Á. (2008). Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: Estudo em uma Organização Pública. *RAC-Eletrônica*, 2(2), 189-200.
- Mendonça, H., Torres, A. R. R., & Zanini, D. S. (2008). Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 8(1), 60-72.
- Mohr, L., Oro, I. M., Begnini, S., & Teston, S. D. F. (2023). Comprometimento de carreira e justiça distributiva influenciam a satisfação no trabalho? *Revista Gestão Organizacional*, 16(1), 23-41. <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i1.7099>
- Nascimento, B. Z., & Grohmann, M. Z. (2016). Uma Década de Auto Avaliação Institucional: O que Mudou na Percepção dos Docentes? *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 12(1). <https://doi.org/10.15366/reice2014.12.1.001>
- Nethavhani, A., & Rivalani, M. H. (2020). Perceived organisational justice among academic employees at a selected higher learning institution. *Business and Management Review*, 11(2), 19-27. <https://doi.org/10.24052/BMR/V11NU02/ART-03>
- Oliveira, L. B. D., Moreno Junior, V. D. A., & Gonçalves, R. C. (2020). Individual and situational antecedents of counterproductive work behaviors. *Brazilian Administration Review*, 17(3), e190126. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190126>
- Oliveira, A. C. C., de Paiva, K. C. M., Torres, T. P. R., & Pereira, J. R. (2022). Justiça e Comprometimento Organizacionais: um estudo sobre as percepções dos servidores do Ministério Público Federal em Minas Gerais. *Revista do Serviço Público*, 73(2), 245-268. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i2.4796>
- Paiva, K. C. M., & Leite, N. E. (2011). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 11(1), 50-67. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2011.v11i1.271>
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of operations management*, 30(6), 467-480. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.06.002>
- Pereira, M. V. A. (2021). Impacto das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho: Desigualdade de gênero [Dissertação Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.21/13970>
- Qu, Y., Jo, W., & Choi, H. C. (2020). Gender discrimination, injustice, and deviant behavior among hotel employees: role of organizational attachment. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1619498>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Santos, V. dos., Maria Beuren, I., & Beuren, M. (2015). Relação da percepção de justiça na avaliação de desempenho com folga organizacional dos controllers. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(1), 063-087. <https://doi.org/10.14392/asaa.2015080104>
- Santos, M. V. V. (2017). Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias: proposta de um modelo relacional [Dissertação Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais]. <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-BA7FAV>
- Schmitt, M., & Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social*

- Psychology, 29(4), 443-453. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199906\)29:4%3C443::AID-EJSP935%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199906)29:4%3C443::AID-EJSP935%3E3.0.CO;2-C)
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100
- Thompson, C. C., & Unachukwu, G. O. (2022). Organizational justice as a correlate of teachers' engagement in public secondary schools in anambra state. *International Journal of Educational Research*, 5(01), 23-33
- Tufan, C., Namal, M. K., Arpat, B., Yesil, Y., & Mert, I. S. (2023). The Mediating Effect of Organizational Justice Perception on the Relationship between Ethical Leadership and Workplace Deviant Behaviors. *Sustainability*, 15(2), 1342. <https://doi.org/10.3390/su15021342>
- Waheed, A., Waheed, S., Ahmad, N., & Karamat, J. (2023). Work engagement and organisation performance: the mediating role of innovative work behaviour and moderating role of perceived distributive fairness in manufacturing industry of Pakistan. *International Journal of Business Performance Management*, 24(1), 47-72. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2023.127515>
- Zhang, G., & Wilson, N. (2025). When injustice triggers retaliation: examining the dual impact of power distance orientation. *International Journal of Conflict Management*, 36(2), 428-451. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2024-0084>

Agradecimentos:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.