

Influência do comprometimento organizacional na retaliação: estudo em uma organização pública

*Influence of organizational commitment on retaliation: study in a public organization*

**Marina Vasconcelos Vilaça Santos<sup>1</sup>**

**Jefferson Lopes La Falce<sup>2</sup>**

## Resumo

Este estudo abrangeu pesquisas realizadas em algumas das subáreas do Comportamento Organizacional. O comprometimento organizacional apresenta estudos e pesquisas realizados dentro e fora do Brasil, abordando a perspectiva dos autores que, em maioria, corroboram com a multidimensionalidade do construto. Já a retaliação, por ser um construto mais novo, possui menos estudos. Esta pesquisa buscou investigar a influência do comprometimento organizacional nas atitudes retaliatórias em uma organização pública de Minas Gerais. Optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, pautada no método survey interseccional, valendo-se, para coleta de dados, de um questionário que contemplou as escalas EBACO, de Medeiros, Albuquerque, Marques e Siqueira (2005), e MARO, de Mendonça e Tamayo (2003). O tratamento estatístico dos dados envolveu técnicas de modelagem de equações estruturais utilizando o método PLS (*Partial Least Square*). Os resultados alcançados revelam a existência de uma relação negativa e significativa entre os construtos “comprometimento organizacional” e “atitudes retaliatórias”, de modo que, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa. Estima-se que pessoas mais comprometidas tendam a ter um vínculo psicológico maior com a instituição, de modo a estabilizar possíveis reações negativas, como os comportamentos retaliatórios. Entretanto os indivíduos, no setor público, provavelmente tenham mais coragem de retaliar, principalmente apoiados na estabilidade profissional. Assim, assumem uma postura de espelho em relação ao comportamento negativo emitido pela organização ou por quem dela faça parte. Evidencia-se a influência do comprometimento nas atitudes retaliatórias ainda não indicada na literatura. Com a descoberta da relação entre comprometimento e retaliação, este estudo apresenta implicações na vida dos gestores, que passam a perceber que, com as revoluções no mundo do trabalho, a lealdade do funcionário tem-se estabelecido consigo mesmo e com a própria carreira, em detrimento da lealdade para com a organização.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Atitudes retaliatórias. Escala EBACO. Escala MARO.

## Abstract

This study covered research carried out in some of the sub-areas of Organizational Behavior. Organizational commitment presents studies and research carried out inside and outside Brazil, approaching the perspective of authors who, for the most part, corroborate the multidimensionality of the construct. On the other hand, retaliation, as it is a newer construct, has fewer studies. This research aimed to investigate the influence of organizational commitment on retaliatory attitudes in a public organization in Minas Gerais. We chose to carry out a quantitative and descriptive research, based on the intersectional survey method, using, for data collection, a questionnaire that included the EBACO scales, by Medeiros, Albuquerque, Marques and Siqueira (2005), and MARO, de Mendonça and Tamayo (2003). The statistical treatment of the data involved structural equation modeling techniques using the PLS (*Partial Least Square*) method. The results achieved reveal the existence of a negative and significant relationship between the constructs “organizational commitment” and “retaliatory attitudes”, so that the greater the commitment, the smaller the retaliation and vice versa. It is estimated that more committed people tend to have a greater psychological bond with the institution, in order to stabilize possible negative reactions, such as retaliatory behaviors. However, individuals in the public sector are likely to have more courage to retaliate, especially based on job stability. Thus, they assume a mirror position in relation to the negative behavior emitted by the organization or by those who are part of it. Evidences the influence of commitment on retaliatory attitudes not yet indicated in the literature. With the discovery of the relationship between commitment and retaliation, this study has implications for the life of managers, who come to realize that, with the revolutions in the world of work, employee loyalty has been established with himself and with his own career, at the expense of loyalty to the organization.

**Keywords:** Organizational commitment. Retaliatory attitudes. EBACO Scale. MARO Scale.

Recebido em (*manuscript first received*): 20/07/2022

Aprovado em (*manuscript accepted*): 15/11/2022



DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v12i1.2689>

<sup>1</sup> Mestrado em Administração pela Universidade de Minas Gerais, UFMG, Minas Gerais, Brasil. Especialista em Políticas Públicas e Gestão pela Fundação Ezequiel Dias, FUNED, Brasil. E-mail: [mari\\_vilaca@hotmail.com](mailto:mari_vilaca@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura, FUMEC, Brasil. Professor da Fundação Mineira de Educação e Cultura, FUMEC, Brasil. Professor da Fundação Dom Cabral, FDC, Brasil. E-mail: [jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com)

## 1 Introdução

A organização da sociedade atual impôs novos desafios e oportunidades para as instituições. Observa-se o aumento dos problemas interpessoais, dentro e fora das instituições, devido ao elevado volume de trabalho, à pressão por constante atualização profissional para garantia da empregabilidade e ao nível de exigência cada vez maior. Tais fatores, somados à sofisticação das formas e dos mecanismos de controle dos trabalhadores, possibilitada pelos avanços tecnológicos, ocasionam a elevação dos níveis de *stress* dos indivíduos e causam, muitas vezes, processos de esgotamento físico e psíquico (Sutherland & Cooper, 1992).

A estrutura das organizações, sejam elas públicas ou privadas, é formada por fatores que incluem o julgamento de seus colaboradores sobre a instituição e de que forma isso impacta os resultados organizacionais (Ceribeli, Ferreira, Botelho, 2017; Beuren, Barros, Dal Vesco, 2016). Na tentativa de se compreender a estrutura do pensamento dos colaboradores sobre as instituições, é necessário que se utilizem variáveis do comportamento humano (Jesus, 2016; Bernd e Beuren, 2021). Duas destas foram escolhidas devido à necessidade de haver estudos mais aprofundados na literatura internacional, quais sejam, o comprometimento organizacional e as atitudes retaliatórias.

O comprometimento organizacional trata do estado psicológico que demonstra o vínculo dos trabalhadores com as organizações e implica a intenção de permanecer nelas (Swales, 2000; Rego e Souto, 2004). Diante disso, considera-se que pessoas que apresentam elevados índices de comprometimento organizacional possuem maior tendência de permanecer na instituição e de se envolver mais na realização do trabalho e no alcance das metas (Nascimento, 2010). Nesse sentido, Rocha e Honório (2015) evidenciaram que, quando comprometidos, os indivíduos tendem a permanecer mais tempo na organização. Assim, esta pesquisa objetiva debuchar-se nas investigações para a descoberta das razões pelas quais os indivíduos se envolvem no alcance dos objetivos e das metas organizacionais, em especial no serviço público.

O serviço público pode ser considerado um modelo de gestão organizacional diferenciado dos demais, por fatores como a estabilidade do funcionalismo, a existência dos cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, a forte hierarquização existente e a influência de questões políticas. Nessa conjuntura, surge este estudo, que tem como objetivo geral investigar a influência do comprometimento organizacional nas atitudes retaliatórias no contexto de uma organização pública no Estado de Minas Gerais. No tocante aos comportamentos conhecidos como retaliatórios, há ainda um interesse científico particular, uma vez que não existe consenso quanto ao que se refere aos conceitos fundamentais de retaliação (Mendonça, 2003). As pesquisas bibliométricas realizadas nas bases *Spell*, *Scielo* e *Google Scholar*, com as palavras-chave “comprometimento” e “atitude retaliatória”, não revelaram a existência de estudos que envolvessem diretamente as relações entre os dois construtos aqui abordados, abrangendo todos os componentes do comprometimento organizacional. Foi encontrado um trabalho (Maia & Bastos, 2011), que contempla os dois construtos, todavia o conceito de comprometimento utilizado nele incorpora apenas um dos elementos, o comprometimento calculativo. Também se encontrou a pesquisa de Rocha e Paiva (2016), que realizaram um estudo com um público específico, os jovens trabalhadores, mas não investigaram a influência de um construto no outro.

O contexto da escassez de estudos pode ser explicado por se tratar de um construto em desenvolvimento, sobre o qual as pesquisas brasileiras ainda se apresentam em estágio inicial. Ainda como justificativa à elaboração desta pesquisa, entende-se que o comprometimento no setor público é variável estratégica a ser considerada (Pinho, Oliveira & Silva, 2020; Nacife, Teixeira, & Najberg, 2020; Silva, Oliveira, Bona, Oliveira & Pinheiro, 2020), uma vez que seu objetivo é tornar os funcionários mais responsivos, produtivos e fazer a organização mais acreditada e sustentável (Borges-Andrade, 1994).

Este trabalho pode ser justificado, ainda, pelo caráter inédito e por tratar-se de uma pesquisa precursora na busca de um modelo de investigação de influência entre o comprometimento

organizacional e as atitudes retaliatórias no serviço público, aqui representado por funcionários de um banco público da esfera estadual de Minas Gerais. Assim, se se considerar o contexto específico desta pesquisa, deve-se atentar nas peculiaridades inerentes ao serviço público, como o instituto da estabilidade, que permite um possível estímulo à ocorrência de acomodação e de outros comportamentos diferenciados no que tange às atitudes retaliatórias, na visão de Paiva e Leite (2011). Além da justificativa teórica, esta pesquisa pode contribuir para a prática dos gestores que desejam instigar o comprometimento de sua equipe com os resultados da organização e diminuir a possibilidade de ocorrência de retaliação.

## 2 Revisão Teórica

### 2.1 Comprometimento organizacional

Nesta pesquisa, foi utilizado o conceito de comprometimento organizacional analisado por Meyer e Allen (1991) por meio de três componentes, quais sejam: afetivo, calculativo e normativo. Para esses autores, é esperado que os trabalhadores tenham esses três componentes do comprometimento em níveis variados, porém não se sabe se os três são os únicos relevantes para os estudos sobre o comprometimento ou até mesmo se cada uma dessas dimensões concebe um construto singular.

Há grande diversidade de acepções e modelos teóricos nas pesquisas sobre o comprometimento, o que gera consequências como a fragmentação em componentes e a redundância conceitual das várias concepções relacionadas ao comprometimento no trabalho (Bastos, Siqueira, Medeiros & Menezes, 2008). Em relação à fragmentação, são variados os conceitos: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral, comprometimento de continuação. Em relação à heterogeneidade nos estudos sobre comprometimento, observa-se que os focos ou fragmentos do contexto que podem motivar o vínculo do indivíduo com a instituição são inúmeros.

O comprometimento afetivo, também conhecido como comprometimento atitudinal, refere-se ao apego emocional do funcionário à organização, devido à identificação e ao envolvimento dele com a instituição. Mowday, Steers e Porter (1979) definem o comprometimento afetivo sob três aspectos: a concordância, o compartilhamento e o envolvimento dos indivíduos com valores, normas, objetivos e papéis da organização; o interesse para investir esforços em favor dela; e a vontade de se manter membro da organização. Em relação ao comprometimento afetivo ou atitudinal, Bastos *et al.* (2008) identificaram como autores seminais: Etzioni (1961), com a temática do envolvimento moral; Kanter (1968), com o comprometimento de coesão; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, (1974), Mowday, Porter e Steers (1982) e O'Reilly e Chatman (1986) com a internalização, também entendida como a congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Já o comprometimento calculativo alude à consciência em relação aos custos inerentes a deixar a organização, de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979). Assim, sabe-se que os funcionários para os quais o vínculo primário com a empresa é baseado em comprometimento calculativo continuam nela porque necessitam. Usualmente, esse tipo de organização reúne indivíduos com poucas alternativas de trabalho e qualificação. No que se refere ao comprometimento baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização, têm-se autores como Becker (1960), que traz o conceito dos *side-bets*; Kanter (1968), que apresenta o conceito do comprometimento de continuação; Hrebiniak e Alluto (1972); Meyer e Allen (1984) e O'Reilly e Chatman (1986), que trazem a *compliance* (submissão) ao tema de comprometimento.

O comprometimento normativo indica um sentimento de obrigação, de gratidão, um dever moral em continuar na organização. Desse modo, funcionários que possuem altos índices de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Há um esquema mental

de reciprocidade entre empregado e organização que impacta a afetividade no trabalho, gerando no trabalhador um débito moral em relação à organização, sentindo-se ele obrigado a retribuir os favores prestados por ela (Filenga & Siqueira, 2006). Quanto ao comprometimento baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização, Bastos *et al.* (2008) identificam autores como Kanter (1968), que apresenta o comprometimento de controle, O'Reilly e Chatman (1986), que trazem a temática da identificação (desejo de afiliação), e Meyer, Allen e Smith (1993).

Segundo Bastos *et al.* (2008), a expansão do número de bases do comprometimento ocorreu com o objetivo de se adequar o modelo às diferentes culturas em que ele é testado. Destaca-se que a teoria acerca do tema não está solidificada, assim, ainda é necessário o dispêndio de mais esforços nas pesquisas. Portanto, com o objetivo de contribuir com os estudos de identificação e mensuração dos componentes do comprometimento, surge a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Sua validação para o setor público brasileiro pode ser comprovada no artigo de Melo, Fernandes, Araújo, Silva & Santos (2014) intitulado “Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional na gestão pública: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte”.

A EBACO tem por objetivo calcular sete bases do comprometimento organizacional, quais sejam: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade, escassez de alternativas. A expansão do número de bases do comprometimento advém de pesquisas acerca da dimensionalidade das bases instrumental e normativa. A escala é formada por 28 (vinte e oito) itens, de modo que cada uma das 7 (sete) bases explicitadas acima possui 4 (quatro) itens relacionados a ela.

Em termos de análise da relação entre o constructo comprometimento organizacional com outras variáveis da gestão, os estudos anteriores já demonstraram a sua relação com a influência do clima ético, justiça procedimental e participação orçamentária (Monteiro, Bortoluzzi, Lunkes & Rosa, 2021), participação orçamentária e desempenho gerencial (Guidini, Zonatto & Degenhart, 2020) e os sistemas de controle estratégico (Santos & Damke, 2021). Outro constructo comumente utilizado na análise do comprometimento é o entrincheiramento organizacional (Balsan *et al.*, 2020). Já em Sobreira, Zille e Faroni (2021), o comprometimento organizacional é estudado em servidores técnico-administrativos de nível superior em uma universidade federal em MG. Marques, LaFalce, Marques, DeMuylder e Silva (2019) apresentam uma confirmação de existência de relação significativa desse comprometimento com a transferência de conhecimento e, consequentemente, com maturidade na gestão do conhecimento. Entretanto a relação com as atitudes retaliatórias não foi encontrada na literatura pesquisada.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, o próximo item trata da retaliação.

## 2.2 Retaliação organizacional

Define-se retaliação, como “um conjunto de ações e decisões passíveis de serem percebidas pelos trabalhadores como injustas” (Mendonça & Mendes, 2005, p. 489). A percepção da injustiça implica a ocorrência de comportamentos inadequados ao contexto institucional, podendo originar reações retaliatórias na esfera organizacional (Mendonça, 2003).

Portanto percebe-se uma oposição entre o posicionamento do trabalhador e o das empresas diante das novas configurações das relações de trabalho, gerando experiências conflituosas de injustiça, sofrimento, discriminação e violência interpessoal no local de trabalho. Em face desses acontecimentos, os trabalhadores reagem de diversas formas, por exemplo, de maneira retaliatória, como recurso para se defender, resistir e superar tais abusos (Mendes, 1996).

Os comportamentos negativos podem suscitar efeitos danosos, como a perda da produtividade, o crescimento dos gastos com mão de obra e com as taxas de *turnover*, além do prejuízo ao clima organizacional (Hung, Chi & Lu, 2009). Quando observados esses aspectos, é

possível perceber a necessidade e urgência de aprofundar os estudos sobre o aludido tema, uma vez que este não possui consenso na academia, assim como o comprometimento organizacional.

Townsend, Phillips e Elkins (2000) apresentam a retaliação como a consequência de relações interpessoais de troca insatisfatórias entre chefias e subordinados, podendo ser direcionada aos supervisores, aos colegas e à organização. Diante desse panorama, vê-se a importância da análise das relações no ambiente de trabalho, observadas por Mendonça e Tamayo (2008), que afirmam que as consequências de transações estabelecidas entre líder e liderado, quando consideradas de alta qualidade, têm sido intensamente documentadas na literatura acadêmica de liderança, por terem efeitos positivos. Por outro lado, percebe-se uma lacuna nos estudos sobre os possíveis efeitos nocivos de trocas de baixa qualidade nessa mesma relação. Além disso, destaca-se que a resistência dos indivíduos em descrever a retaliação, devido ao elevado potencial de repreensão, causa dificuldades na medição desses comportamentos negativos na organização. Assim, no que se refere à mensuração, Mendonça (2008) propõe duas medidas de retaliação organizacional que trazem enfoques de dimensões perceptivas, avaliativas, afetivas e conativas da retaliação.

Uma das medidas apresentadas por Mendonça (2008) foi concebida e validada por Mendonça e Tamayo (2003) e é denominada Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). Nesse instrumento, investigam-se as dimensões afetivas e conativas da retaliação a partir de um panorama hipotético-conceitual, apresentando um caso que pode ser avaliado como injusto na situação organizacional provocando reações retaliatórias no funcionário. Assim, ao se investigar o conceito de retaliação, é necessário refletir acerca dos comportamentos negativos ou disfuncionais praticados no contexto de injustiça e sofrimento nas organizações.

Nota-se que, comumente, as pesquisas relacionam o conceito de retaliação ao de justiça organizacional (Townsend *et al.*, 2000; Mendonça & Tamayo, 2004, 2008; Mendonça & Mendes, 2005; Grassi, Battistella & Pezzini, 2018; Rios, Leal & Dutra, 2016), mas também há pesquisas relacionadas ao estresse (Ferreira, Paiva, Santos & Dutra, 2018), assédio moral (Mendonça, Torres, & Zanini, 2008; Machado, Ipiranga, & Matos, 2013), assédio sexual (Morganson & Major, 2014), contrato psicológico (Cardoso, Silva, Souza, & Marques, 2017) e valores organizacionais e do trabalho (Paiva, Fujihara & Reis, 2017). No entanto é sabido que a ausência de justiça pode contribuir para atitudes que possibilitam comportamentos disfuncionais, como a retaliação (Grassi *et al.*, 2018). A seguir, será abordada conceitualmente a relação entre o comprometimento organizacional e as atitudes retaliatórias.

## 2.3 Relação entre comprometimento e retaliação

Maia e Bastos (2011), ao investigarem o comprometimento calculativo e a ocorrência de atitudes retaliatórias, apresentam resultados que evidenciam que os funcionários da organização estudada apresentam um reduzido índice de comprometimento calculativo e baixa percepção de retaliação, apontando para uma relação positiva entre os dois constructos. Já a pesquisa de Rocha e Paiva (2016), que teve como objetivo analisar a configuração da percepção de justiça e atitudes retaliatórias em relação às dimensões do comprometimento organizacional em jovens trabalhadores de uma instituição profissionalizante, verificou correlação entre os constructos, embora não tenha feito um estudo de influência.

Diante disso, surge a seguinte hipótese de pesquisa:

*H1: O comprometimento influencia negativamente a atitude retaliatória, ou seja, quanto maior o comprometimento dos trabalhadores menores a atitudes retaliatórias destes.*

A seguir, serão detalhados os procedimentos metodológicos.

## 3 Método



Esta pesquisa se caracteriza como descritiva e quantitativa (Gil, 2011). Em relação aos procedimentos, pode-se caracterizá-la como pesquisa de campo, na qual foi utilizada a técnica de levantamento ou *survey*.

A instituição pesquisada é um órgão público estadual do ramo financeiro em Minas Gerais, fundado em 1962, que tem como objetivo fomentar a execução da política econômica do Governo do Estado e dela participar ativamente, por meio de operações de financiamentos de médio e longo prazos, para empreendimentos que operam ou chegam para se instalar em Minas Gerais.

A instituição possui projetos de apoio à responsabilidade socioambiental, à cultura e à cidadania em MG. No âmbito do comportamento organizacional, destaca-se a existência de um instituto de cidadania dos empregados da instituição, representado por uma entidade civil sem fins lucrativos, atestada como de utilidade pública, seja em âmbito municipal, estadual ou federal.

O estudo foi realizado a partir de uma amostra de empregados públicos ativos e vinculados a uma instituição pública financeira do Estado de Minas Gerais. A população é composta de 345 (trezentos e quarenta e cinco) servidores destaca-se que, deste grupo, 62 (sessenta e dois) são gerentes de pessoas e 18 (dezoito) gerentes de outras áreas. Foram enviados questionários para toda a população da organização, observando-se a necessidade de amostra mínima em razão dos testes.

No que se refere à amostra, esta foi calculada por meio da fórmula de Barnett (1991), e o resultado mínimo para os parâmetros estatísticos utilizados foi o total de 138 (cento e trinta e oito) questionários válidos respondidos. Esse quantitativo é superior ao necessário no teste usado nesta pesquisa, sendo obedecidos os critérios de quantidade mínima de respondentes por parâmetro estimado. É exigido o mínimo de cinco respondentes, sendo o ideal o número de dez respondentes por parâmetro estimado (Hair *et al.*, 2009), sendo 110 (cento e dez) o número de respondentes válidos necessários.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário composto de 4 (quatro) partes, contendo 49 (quarenta e nove) questões. Por se tratar de questionários já validados e presentes na literatura não foi utilizado pré-teste com o instrumento. A primeira parte, com 9 (nove) questões, é referente aos dados demográficos, com o objetivo de caracterizar a amostra. A segunda parte, com 28 (vinte e oito) questões, corresponde à análise do Comprometimento Organizacional e foi realizada utilizando a EBACO (Bastos *et al.*, 2008). A terceira parte, com 12 (doze) questões, referente à análise sobre Atitudes Retaliatórias, foi construída utilizando a MARO (Mendonça & Tamayo, 2003). O questionário foi construído no *Google Docs* e encaminhado o link pelo e-mail institucional dos trabalhadores.

O modelo teórico proposto para a pesquisa é composto de 2 (duas) variáveis (Comprometimento e Retaliação) e 9 (nove) indicadores, conforme proposto na Figura 1.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se de métodos de pesquisa quantitativa, iniciando-se pela tabulação e análise dos questionários. Para o tratamento estatístico dos dados coletados, foi utilizado o software R.

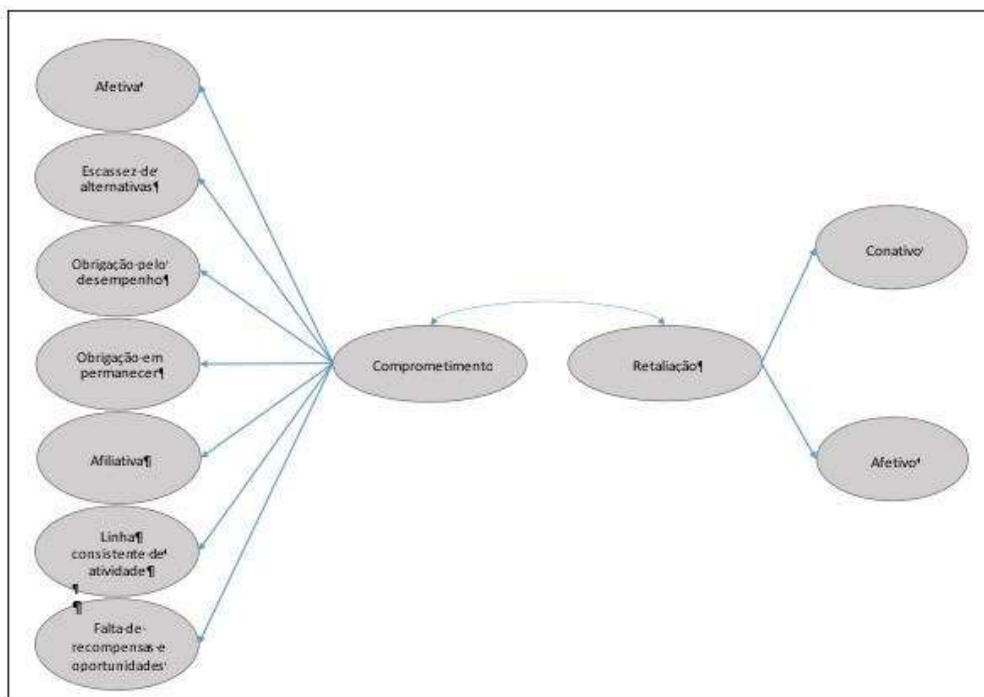
Para avaliar as relações entre os constructos Comprometimento e Retaliação, foi utilizado o modelo de equações estruturais aplicando a abordagem PLS, baseada na matriz de covariância (CBSEM - *Covariance-based Structural Equation Modeling*), por ser uma técnica que oferece maior flexibilidade na modelagem dos dados (Hair *et al.*, 2009).

O processo de modelagem de equações estruturais dividiu-se em duas partes, quais sejam: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliados os seguintes aspectos: dimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Para examinar a validação convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), e, para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Hair *et al.*, 2009). Na validade discriminante, foi utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), e, para avaliar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério da Análise

Paralela (*Parallel Analysis*), elaborado por Horn (1965), que retorna a quantidade de dimensões do constructo. Os constructos Comprometimento e Retaliação são de segunda ordem. A fim de tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (Sanchez, 2013). Para avaliar a qualidade dos ajustes do modelo estrutural, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus, Amato & Vinzi, 2004).

**Figura 1 - Modelo Hipotético Inicial da relação entre Comprometimento Organizacional e Atitudes Retaliatórias**



**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 48.

Para a análise dos dados também foi utilizada a análise fatorial e a modelagem de equações estruturais para avaliar a relação entre os construtos (Hair *et al.*, 2009).

A seguir, são apresentados os principais aspectos relacionados à análise e interpretação dos dados coletados e resultados obtidos.

### 3.1 Resultados

O número de questionários recebidos somou 178, entretanto 17 (dezessete) destes foram excluídos por dados faltantes ou não preenchimento correto. O número de questionários válidos foi igual a 151 (cento e cinquenta e um) e, dentre estes, não houve nenhum dado faltante para as variáveis dos constructos, uma vez que o questionário foi construído de forma a impossibilitar que o indivíduo não preenchesse algum dos campos. Dessa forma, não se fez necessária nenhuma análise de dados faltantes.

Quanto aos dados sociodemográficos, é possível identificar que a maior parte da amostra era do sexo masculino, sendo 84 (oitenta e quatro) indivíduos (55,63%). No que se refere às faixas de idade, as mais frequentes foram de 40 (quarenta) a 49 (quarenta e nove) anos, com 53 (cinquenta e três) respondentes (35,10%), e de 30 (trinta) a 39 (trinta e nove) anos, com 42 (quarenta e dois)

indivíduos (27,81%). Já os níveis de escolaridade mais frequentes foram: pós-graduação lato sensu completa, com 84 (oitenta e quatro) indivíduos (55,63%), ensino superior completo, com 22 (vinte e dois) respondentes (14,57%), e mestrado completo, com 19 (dezenove) pessoas (12,58%), indicando o elevado grau de escolaridade dos integrantes da instituição.

Ao descrever as variáveis, é possível observar que 96 (noventa e seis) funcionários (63,58%) tinham cargos efetivos, enquanto 55 (cinquenta e cinco) (36,42%) tinham cargos comissionados. Além disso, tem-se que, entre os indivíduos com cargos efetivos, a carreira mais frequente foi a de analista de desenvolvimento, com 86 (oitenta e seis) pessoas (78,90%), enquanto entre os comissionados a função mais frequente foi a de gerente, com 34 (trinta e quatro) respondentes (60,71%).

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, a amostra é composta de 60 (sessenta) indivíduos, o que corresponde a 39,74% dos respondentes que trabalhavam de 11 (onze) a 15 (quinze) anos na instituição, e 41 (quarenta e um) funcionários (27,15%) que trabalhavam de 1 (um) a 5 (cinco) anos na empresa.

Por fim, ao se avaliarem as variáveis gerência de equipe e gerência de projetos, 36 (trinta e seis) indivíduos (23,84%) tinham cargo de gerência de equipe, enquanto 24 (vinte e quatro) pessoas (15,89%) tinham cargo de gerência de projetos.

### 3.2 Análise fatorial exploratória

Os constructos Comprometimento e Retaliação são de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelas variáveis manifestas (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem *Two-Step* (Sanchez, 2013). Assim, com o objetivo de viabilizar a referida abordagem, foi necessário, inicialmente, que se computassem os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial para extração das componentes principais, com rotação varimax (Hair *et al.*, 2009).

Para os constructos de primeira ordem (afetiva, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, no caso do comprometimento; afetivo e conativo, para a retaliação), a análise fatorial exploratória tem o objetivo de verificar a necessidade de excluir algum item (variável) dos constructos que não esteja contribuindo para a formação dos índices (Hair *et al.*, 2009). A análise fatorial exploratória para os constructos de primeira ordem é mostrada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória para os constructos de primeira ordem**

CONSTRUCTOS		Itens	C.F.	Com.	Peso
	AFETIVA	AFE1	0,91	0,83	0,29
		AFE2	0,89	0,80	0,28
		AFE3	0,88	0,77	0,28
		AFE4	0,86	0,75	0,27
	ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	EA3	0,85	0,73	0,33
		EA2	0,82	0,68	0,32
		EA1	0,82	0,67	0,32
		EA4	0,72	0,52	0,28
	OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO	OD2	0,82	0,67	0,33
		OD3	0,82	0,67	0,33
		OD1	0,82	0,67	0,33
		OD4	0,71	0,50	0,28



COMPROMETIMENTO	OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	OP3	0,95	0,90	0,30
		OP2	0,93	0,87	0,29
		OP4	0,89	0,79	0,28
		OP1	0,78	0,61	0,25
	AFILIATIVA	AFI3	0,90	0,82	0,34
		AFI1	0,85	0,72	0,32
		AFI4	0,80	0,64	0,30
		AFI2	0,68	0,46	0,26
	LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	LCA2	0,80	0,64	0,42
		LCA1	0,78	0,60	0,41
		LCA3	0,59	0,35	0,31
		LCA4	0,55	0,30	0,29
	FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES	FRO1	0,70	0,49	0,42
		FRO3	0,67	0,44	0,39
		FRO4	0,65	0,42	0,38
		FRO2	0,58	0,33	0,34
RETALIAÇÃO	AFETIVO	RA4	0,89	0,79	0,19
		RA6	0,87	0,76	0,19
		RA2	0,87	0,76	0,19
		RA5	0,83	0,69	0,18
		RA1	0,81	0,66	0,17
		RA7	0,74	0,55	0,16
	CONATIVO	RA3	0,71	0,50	0,15
		RC2	0,88	0,77	0,26
		RC4	0,82	0,68	0,25
		RC3	0,82	0,67	0,24
		RC1	0,79	0,63	0,24
		RC5	0,78	0,61	0,23

**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 67.

Nota. <sup>1</sup>Carga Fatorial; <sup>2</sup>Comunalidade.

Observa-se que todos os itens de ambos os constructos apresentaram cargas fatoriais maiores que 0,50 (Hair *et al.*, 2009) e, por isso, não foi necessário excluir nenhum deles. Na análise da qualidade e validade dos constructos, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente (Tabela 2).

**Tabela 2 - Validade convergente, confiabilidade e dimensionalidade dos constructos**

CONSTRUCTOS	Itens	AVE	A.C.	C.C.	KMO	Dim.
AFETIVA	4	0,79	0,90	0,89	0,83	1
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	4	0,65	0,82	0,82	0,79	1
OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO	4	0,63	0,76	0,81	0,70	1
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	4	0,79	0,91	0,90	0,80	1
AFILIATIVA	4	0,66	0,81	0,83	0,74	1
LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	4	0,47	0,60	0,71	0,62	1
FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES	4	0,42	0,53	0,67	0,67	1
AFETIVO	7	0,67	0,92	0,90	0,89	1
CONATIVO	5	0,67	0,87	0,86	0,85	1

**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 69. Nota. <sup>1</sup>Variância Extraída; <sup>2</sup>Alfa de Cronbach; <sup>3</sup>Confiabilidade Composta; <sup>4</sup>Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin; <sup>5</sup>Dimensionalidade.

A Tabela 2 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos constructos e, dessa forma, conclui-se que todos os componentes apresentaram AVEs superiores a 0,40, evidenciando, assim, a validação convergente deles (Nunnally & Bernstein, 1994). Com exceção do indicador “falta de recompensas e oportunidades”, todos os componentes apresentaram valores de alfa de Cronbach (A.C.) maiores ou iguais a 0,60. Por outro lado, todos os constructos apresentaram valores de confiabilidade composta (C.C.) maiores que 0,60, logo se pode considerar que todos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade (Hair *et al.*, 2009). Ao se analisarem os valores de KMO, percebe-se que, em todos os indicadores, os valores foram maiores que 0,50, evidenciando que o ajuste da análise fatorial exploratória foi adequado em todos (Hair *et al.*, 2009). Por fim, pelo critério da análise paralela, todos os constructos foram unidimensionais, representando um único conceito (Horn, 1965).

Finalizando a análise dos dados, foi realizada uma modelagem de equações estruturais para cálculo dos coeficientes de caminho norteadores das relações entre os constructos estudados, apresentados a seguir.

### 3.3 Modelagem de Equações Estruturais (PLS)

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos dois constructos testados. Os itens com cargas fatoriais menores que 0,50 foram eliminados (Hair *et al.*, 2009), pois, ao não contribuírem de forma relevante para a formação da variável latente, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse. Além disso, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) para verificar a validade convergente e discriminante. Esta última fica garantida quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for menor que a variância compartilhada deste com os demais. Para mensurar a confiabilidade, foram utilizados novamente o alfa de Cronbach (A.C.) e a confiabilidade composta (C.C.). Na análise da dimensionalidade dos constructos, foi utilizado, mais uma vez, o critério da análise paralela. Na Tabela 3, são mostrados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades dos modelos de mensuração inicial e final.

**Tabela 3 - Modelo de mensuração inicial e final**

CONSTRUCTOS	ITENS	INICIAL			FINAL		
		Peso	C.F.	Com.	Peso	C.F.	Com.
COMPROMETIMENTO	Afetiva	-0,22	0,65	0,42	0,23	0,68	0,46
	Escassez de alternativas	0,26	-0,35	0,12	-	-	-
	Obrigação pelo desempenho	-0,24	0,38	0,14	0,25	0,43	0,19
	Obrigação em permanecer	0,08	0,20	0,04	-	-	-
	Afiliativa	-0,14	0,54	0,29	0,15	0,52	0,27
	Linha consistente de atividade	-0,18	0,54	0,29	0,19	0,63	0,40
	Falta de recompensas e oportunidades	0,62	-0,84	0,70	-0,65	-0,84	0,70
RETALIAÇÃO	Afetivo	0,59	0,78	0,61	0,58	0,77	0,60
	Conativo	0,65	0,82	0,68	0,66	0,83	0,69

**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 70.

Nota. <sup>1</sup>Carga Fatorial; <sup>2</sup>Comunalidade.

Logo, observa-se que, no modelo inicial, os itens escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho e obrigação em permanecer apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50. Optou-se por retirar um item por vez, até que o modelo atingisse validação, sendo retirado cada vez o item com a menor carga fatorial. Assim, inicialmente retirou-se o item “obrigação em permanecer”, com C.F. de 0,20. Em seguida, retirou-se o item escassez de alternativas, com C.F. de -0,35. Dessa maneira, no modelo final, permaneceram os itens afetiva, obrigação pelo desempenho, afiliativa, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades.

Avaliando os pesos, nota-se que maior será o comprometimento se maior for o nível de concordância com os itens das dimensões afetiva, obrigação pelo desempenho, afiliativa e linha consistente de atividade e menor for o nível de concordância com os itens da dimensão falta de recompensas e oportunidades. Já no caso da retaliação, quanto maior for o nível de concordância com os itens das dimensões afetivo e conativo, maior será o nível de retaliação.

Na Tabela 4, é apresentada a análise da validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos constructos dos modelos de mensuração inicial e final.

**Tabela 4 - Validação do modelo de mensuração inicial e final**

CONSTRUCTOS	INICIAL						FINAL					
	Itens	A.C.	C.C.	Dim	AVE	VMC	Itens	A.C.	C.C.	Dim	AVE	VMC
COMPROMETIMENTO	7	0,66	0,62	1	0,29	0,16	5	0,68	0,63	1	0,41	0,14
RETALIAÇÃO	2	0,44	0,78	1	0,64	0,16	2	0,44	0,78	1	0,64	0,14

**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 71.

Nota. <sup>1</sup>Alfa de Cronbach, <sup>2</sup>Confiabilidade Composta, <sup>3</sup>Dimensionalidade, <sup>4</sup>Variância Extraída; <sup>5</sup>Variância Compartilhada Máxima.

Nota-se que o modelo inicial não atingiu validação convergente, visto que a AVE do construto “comprometimento” foi inferior a 0,40 (AVE = 0,29) e, por isso, foi realizada a seleção dos itens resultando no modelo final. Assim, com base no modelo final, conclui-se que o construto “retaliação” não apresentou valores de A.C. acima de 0,60 (A.C. = 0,44), no entanto, os dois construtos apresentaram valores de C.C. superiores a 0,60, evidenciando a confiabilidade deles. Nota-se também que os dois construtos foram unidimensionais, de acordo com o critério da análise paralela. Já pelo critério proposto por Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante para os dois constructos, visto que as variâncias compartilhadas (VMC = 0,14) foram inferiores às respectivas AVEs. No que se refere à validação convergente, observa-se que ela ocorreu nos dois constructos, dado que as AVEs foram superiores a 0,40.

### 3.4 Modelo Estrutural

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o  $R^2$  e o GoF (Tenenhaus *et al.*, 2004). O  $R^2$  representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os constructos independentes explicam os dependentes (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Já o GoF é uma média geométrica das AVEs dos constructos e dos  $R^2$  do modelo e também varia de 0% a 100%. O GoF permite uma síntese das AVEs e dos  $R^2$  do modelo em uma única estatística, podendo ser útil para futuras comparações de aderência de diferentes amostras ao modelo (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

A Tabela 5 apresenta os resultados dos modelos estruturais (inicial e final), e a Figura 2 ilustra os resultados do modelo final.

**Tabela 5 - Modelo estrutural inicial e final**

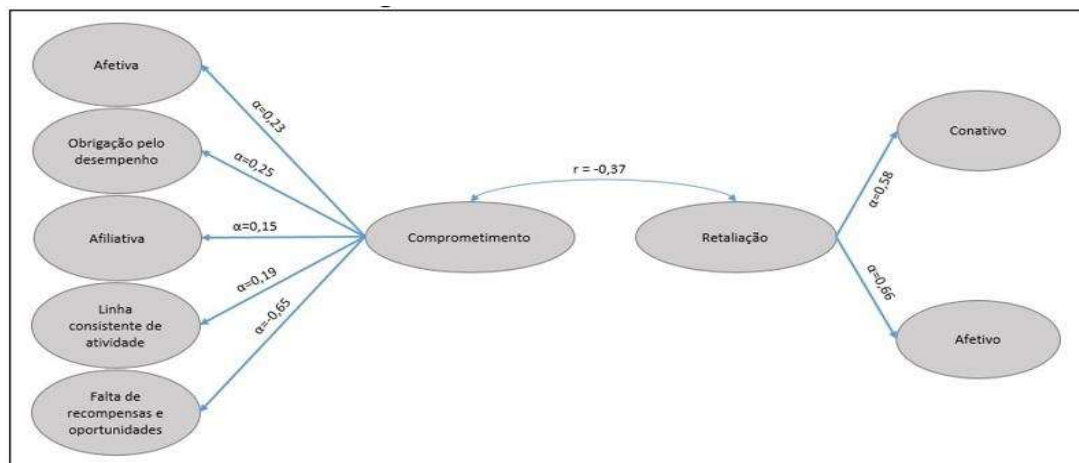
ENDÓGENAS	EXÓGENAS	INICIAL				FINAL			
		B	E.P. ( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>	$\beta$	E.P. ( $\beta$ )	Valor-p	R <sup>2</sup>
RETALIAÇÃO	COMPROMETIMENTO	-0,40	0,08	0,000	16,10%	-0,37	0,08	0,000	13,60%

**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 73.

Nota. <sup>1</sup>Erro Padrão; GoF inicial: 24,27%; GoF final: 25,35%.

Com base nos resultados do modelo final, pode-se concluir que houve uma correlação significativa (valor-p = 0,000) e negativa ( $r = -0,37$ ) entre o comprometimento e a retaliação, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa. O R<sup>2</sup> é uma medida estatística que informa o quão próximos os dados estão da linha de regressão ajustada, (Hair *et al.* 2009), isso indica que o modelo possui bom ajuste, entretanto outras variáveis podem contribuir para a explicação da relação entre os construtos. É possível observar também que o comprometimento foi capaz de explicar 13,60% da variabilidade da retaliação e vice-versa. Além disso, o modelo final apresentou um GoF de 25,35%.

**Figura 2 - Modelo estrutural final.**



**Fonte:** Recuperada de “Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional”, de M. V. V. Santos, 2017, p. 73.

Assim, foi possível confirmar a hipótese H1, que considera a existência de uma relação negativa e significativa entre os constructos comprometimento e retaliação, ou seja, quanto maior o comprometimento, menores as atitudes retaliatórias dentro da organização.

### 3.5 Implicações teóricas e práticas

Como implicações teóricas desta pesquisa, o presente estudo evidencia a influência do comprometimento nas atitudes retaliatórias ainda não indicada na literatura, representando, assim, o ineditismo deste estudo. Esses achados mostram que as atitudes retaliatórias influenciam o

comportamento e podem impactar os resultados da organização, visto que o comprometimento tem influência em outros constructos (Monteiro *et al.*, 2021; Guidini, Zonatto & Degenhart, 2020; Santos & Damke, 2021; Balsan *et al.*, 2020; Marques *et al.*, 2019).

Na prática, com a descoberta da relação entre comprometimento e retaliação, este estudo apresenta implicações na vida dos gestores, que passam a perceber que, com as revoluções no mundo do trabalho, a lealdade do funcionário tem se estabelecido consigo mesmo e com a própria carreira, em detrimento da lealdade para com a organização. Ademais, com a atual crise econômico-financeira que está instalada no país, tendo efeitos perversos também no setor público, como o corte de benefícios aos servidores ou o atraso e/ou parcelamento de salários, percebe-se o aumento da descrença dos indivíduos com a meritocracia no setor público, uma vez que a indicação de pessoas vinculadas a partidos políticos tem aumentado cada dia mais. Como muitas vezes estes indivíduos estão despreparados para assumir as responsabilidades que lhes foram confiadas e assumem cargos de liderança almejados por funcionários efetivos, há um desestímulo ao processo de valorização interna e, assim, uma diminuição do comprometimento. Por outro lado, os indivíduos no setor público provavelmente tenham mais coragem de retaliar, principalmente apoiados na estabilidade profissional. Assim, percebe-se que a estabilidade pode gerar uma influência negativa sobre o comprometimento dos trabalhadores efetivos. Dessa forma, assumem uma postura de espelho em relação ao comportamento negativo emitido pela organização ou por quem dela faça parte.

Ao avaliarmos o tempo de trabalho na instituição, percebeu-se que, com o passar dos anos na corporação, o comprometimento tende a se reduzir, diminuindo possivelmente também o compromisso com o alcance dos objetivos e metas institucionais e aumentando o prejuízo para a organização. Tal fato pode ser explicado com a criação de uma zona de conforto e acomodação que os indivíduos tendem a entrar após exercer por longo período de tempo a mesma função na instituição. Já no que se refere às especificidades da liderança de pessoas na organização pesquisada, percebeu-se que os gerentes de equipes tenderam a ter maior comprometimento que os não eram gerentes de equipe. A liderança de pessoas normalmente é exercida por indivíduos que não são efetivos e que, portanto, têm um vínculo mais tênue com a organização. Assim, apresentam maior probabilidade de ter comportamentos permeados na cidadania organizacional, visando manter-se no cargo. De maneira inversa, a retaliação tendeu a ser maior entre os indivíduos que não eram gerentes de equipe e nem de projetos que entre os que exerciam gerência de alguma equipe ou projeto. Tal situação pode ser entendida com a percepção de que chefias tem que dar o exemplo aos seus subordinados no controle de comportamentos disfuncionais.

A seguir, são apresentadas as conclusões desta pesquisa.

#### 4 Considerações Finais

Este estudo buscou investigar a influência do comprometimento organizacional nas atitudes retaliatórias no contexto de uma organização pública no Estado de Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa quantitativa por meio da técnica da modelagem de equações estruturais. Esta pesquisa representa um avanço evolutivo no que se refere às pesquisas das relações entre comprometimento e atitudes retaliatórias por evidenciar uma influência ainda não relatada no meio acadêmico.

Os resultados indicaram uma influência significativa e negativa entre o comprometimento e a retaliação, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor será a retaliação e vice-versa, sendo que o comprometimento foi capaz de explicar 13,60% da variabilidade da retaliação e vice-versa. Isso indica que existe influência significativa entre as variáveis, entretanto outras variáveis também contribuem para a influência, sendo necessário novos estudos para a identificação destas. Infere-se que pessoas mais comprometidas tendem a ter um vínculo maior ou mais forte com a instituição, de modo a estabilizar possíveis reações negativas, como os comportamentos retaliatórios. Os indivíduos



com maior comprometimento devem, possivelmente, agir em concordância com os valores e a cultura organizacional, apresentando também maior respeito à hierarquia.

Por fim, no cálculo do grau de comprometimento, ao se considerar o modelo teórico final, foram obtidos resultados positivos para o desempenho da organização nos componentes afetiva, escassez de alternativas, obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades.

O componente linha consistente de atividade se situou no limite entre acima e abaixo da média do comprometimento, e os fatores obrigação em permanecer e afiliativa obtiveram resultados contraproducentes ao desempenho institucional.

Sugere-se que, num próximo estudo, seja realizada a triangulação concomitante, utilizando-se tanto a metodologia quantitativa quanto a qualitativa. A realização de entrevistas contemplaria a variação de estratégias para a coleta de dados, possibilitando o aprofundamento da complexidade da realidade organizacional. Em razão do índice de explicação, sugere-se ainda a investigação em outros construtos que possam ajudar a entender a influência das atitudes retaliatórias no comportamento organizacional - tais como produtividade e valores organizacionais - e também a relação de tal influência com a cultura organizacional.

Assim, esta pesquisa traz implicações aos gestores e líderes, já que, com a confirmação da relação entre comprometimento e retaliação, os indivíduos com maior comprometimento devem possivelmente agir em concordância com os valores e a cultura organizacional, apresentando também maior respeito à hierarquia.

Pode-se considerar como uma limitação deste estudo a reduzida amostra obtida, devido à dificuldade de retorno dos questionários. Segundo relatos do setor de pessoal da instituição, isso se deve à costumeira baixa participação dos trabalhadores em pesquisas promovidas pela área. No entanto, embora a amostra tenha sido pequena, há que se ressaltar que atendeu aos requisitos para a realização de modelagem por equações estruturais.

## Referências

- Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., Lopes, L. F. D., Santos, A. S. D., Balsan, F. B. V. & Bastos, A. V. B. (2020). Influence of support transfer of training on the Organizational Commitment and Organizational Entrenchment Links. *Revista de Administração da UFSM*, 13 (5), 1017-1031.
- Barnett, V. (1991). *Sample survey: Principles and methods*. London: Edward Arnold.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp. 49-95). Porto Alegre: Artmed.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, Chicago, 66(1), 32-40.
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 7-26.
- Beuren, I. M., Barros, C. M. E., & DalVesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do *balanced scorecard* para a mensuração do desempenho estratégico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 31-45.
- Borges-Andrade, J. E. (1994, abril). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, 2(1), 49-61.

- Cardoso, E. J., Silva, M. D. F. B., Souza, D. L., de, & Marques, B. das N. (2017, maio). Violações do contrato psicológico e atitudes retaliatórias dos trabalhadores. *Anais do EnGPR*, Curitiba/PR, Brasil, 6.
- Ceribeli, H. B., Ferreira, J. R., & Botelho, A. A. (2017). Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad*, 11(3), 111-130.
- Etzioni, A. (1961). *Complex organizations: A sociological reader*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ferreira, J. M. P., Paiva, K. C. M., 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(4), 774-787.
- Filenga, D. & Siqueira, M. M. M. (2006, outubro-dezembro). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, 41(4), 431-441.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gil, A. C. (2011). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Guidini, A. A., Zonatto, V. C. S. & Degenhart, L. (2020). Evidence of the relationship between budgetary participation, organizational commitment and managerial performance. *Revista de Administração da UFSM*, 13(5), 997-1016.
- Grassi, D. K., Battistella, L. F., & Pezzini, P. N. (2018). Retaliação: Análise das atitudes dos servidores de uma instituição de ensino superior pública. *Práticas de Administração Pública*, 2(1), 22-40.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (M. A. G. A. S. Sant'Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, New York, 17(4), 555-573.
- Hung, T., Chi, N., & Lu, W. (2009). Exploring the relationships between perceived coworker loafing and counterproductive work behaviors: The mediating role of a revenge motive. *Journal of Business and Psychology*, New York, 24(3), 257-270.

- Jesus, R. G. (2016). *Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com percepção de gestão de pessoas e percepção de justiça organizacional* (Tese de doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Columbus, 33(4), 499-517.
- Machado, D. Q., Ipiranga, A. S. R., & Matos, F. R. N. (2013). “Quero matar meu chefe”: retaliação e ações de assédio moral. *Revista Pretexto*, 14(1), 52-70.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2011, setembro-dezembro). Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, 4(3), 390-405.
- Marques, J. M. R., LaFalce, J. L., Marques, F. M. F. R., DeMuylder, C. F. & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507.
- Medeiros, C. A. F., Enders, W. T., Sales, I. O., Oliveira, D. L. F. & Monteiro, T. C. de C. (1999). Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. *Anais do ENANPAD*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, Marques, G. M. M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 11(1), 1-22.
- Melo, F. L. N. B., Fernandes, L. T., Araújo, A. G. de, Silva, M. P. da, & Santos, F. J. S. dos. (2014). Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: Um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. *Anais do Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 38.
- Mendes, A. M. B. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, 13/14 (1/2), 27-32.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Mendonça, H. (2008). Atitudes retaliatórias. In M. M. M. Siqueira, (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 249-263). Porto Alegre: Artmed.
- Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 10(3), 489-498.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2003). Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, Goiânia, 2(2), 147-153.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e atitudes retaliatórias nas organizações: Análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 117-135.

- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2008). Valores pessoais e retaliação organizacional: Estudo em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 189-200.
- Mendonça, H., Torres, A. R. R., & Zanini, D. S. (2008). Assédio moral e retaliação organizacional: Interfaces teórico-metodológicas. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 8(1), 60-72.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, Park City, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, 78(4), 538-551.
- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: Interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(1), 1-14.
- Morganson, V. J., & Major, D. A. (2014). Exploring retaliation as a coping strategy in response to customer sexual harassment. *Sex Roles*, 71(1-2), 83-94.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. London: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nacife, J. M., Teixeira, M. B., & Najberg, E. (2020). O constructo comportamento organizacional meritocrático como estratégia de gestão de pessoas. *Research, Society and Development*, 9(10).
- Nascimento, J. L. R. P. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* (Tese de Doutorado), ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, 71(3), 492-499.
- 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*, Pedro Leopoldo, 11(1), 1-11.
- Paiva, K. C. M., Fujihara, R. K. & Reis, J. F. (2017). Valores organizacionais, valores do trabalho e atitudes retaliatórias: Um estudo com jovens aprendizes em uma empresa pública. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 7(1), 54-78.

- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S. & Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974, october). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, 59(5), 603-609.
- 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.
- Rios, J. E., Leal, C. & Dutra, M. R. S. (2016). Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: Um estudo com jovens trabalhadores. In *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS, Brasil, 4.
- Rocha, E. S. & Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: O caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.
- Rocha, M. S. & Paiva, K. C. M. (2016). Justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional: Um estudo comparativo longitudinal com jovens trabalhadores. In *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre, RS, Brasil, 4.
- Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Santos, L. C. F. & Damke, E. J. (2021). Sistemas de controle estratégico e comprometimento organizacional: Um estudo em uma empresa pública do setor elétrico. *Revista de Ciências da Administração*, 23(59), 42-62.
- Santos, M. V. V. (2017). Comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias: Proposta de um modelo relacional (Dissertação de Mestrado), Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Silva, C. R. M., Oliveira, L. V. C., Bona, D. O., Oliveira, J. A. N. & Pinheiro, T. C. A. (2020). Comprometimento organizacional e comportamento sustentável no trabalho: Evidências do setor público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(2), 279-296.
- Sobreira, F. E., Zille, L. P. & Faroni, W. (2021). Comprometimento organizacional: Estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(1), 1-18.
- Sutherland, V. J. & Cooper, C. L. (1992). Job stress, satisfaction, and mental health among general practitioners before and after introduction of new contract. *British Medical Journal*, 304(6841), 1545-1548.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, 6(2), 199-212.
- Tenenhaus, M., Amato, S. & Vinci, V. E. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Oral Communication to PLS Club*, HEC School of Management, France.



Thévenet, M. (1983, mars-avril). La reforme d'une époque: l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*, Paris, 40, 18-34.

Townsend, J., Phillips, J. S. & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, 5(4), 457-463.

### Dados dos autores:

#### **Marina Vasconcelos Vilaça Santos**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6669-9238>

Mestrado em Administração pela Universidade de Minas Gerais, UFMG, Minas Gerais, Brasil. Especialista em Políticas Públicas e Gestão pela Fundação Ezequiel Dias, FUNED, Brasil. E-mail: [mari\\_vilaca@hotmail.com](mailto:mari_vilaca@hotmail.com)

#### **Jefferson Lopes La Falce**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3293-2908>

Doutorado em Administração pela Fundação Mineira de Educação e Cultura, FUMEC, Brasil. Professor da Fundação Mineira de Educação e Cultura, FUMEC, Brasil. Professor da Fundação Dom Cabral, FDC, Brasil. E-mail: [jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com)

### Como citar este artigo:

Santos, M. V. V & Falce, J. L. L. (2023). Influência do comprometimento organizacional na retaliação: estudo em uma organização pública. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v12i1.2689>