



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac-e>

RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 2,  
p. 189-200, Maio/Ago. 2008



## **Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: Estudo em uma Organização Pública**

### **Personal Values and Organizational Retaliation: a Study of a Public Organization**

**Helenides Mendonça\***

Doutora em Psicologia pelo IP/UnB.  
Professora do curso de Psicologia da UCG, Goiânia/GO, Brasil.

**Álvaro Tamayo**

Doutor e Pós-doutor pela Université de Louvain, Bélgica.

\* Endereço: Helenides Mendonça

Rua SB 14, Qd. 19, Lt.08, Portal do Sol I, Goiânia/GO, 74884-600. E-mail: [helenides@uol.com.br](mailto:helenides@uol.com.br)

---

Copyright © 2008 RAC-Eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados.  
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## RESUMO

Este estudo teve como objetivos (1) analisar se a estrutura de compatibilidades e oposições do sistema de valores de trabalhadores de uma organização pública de Goiânia reproduz as relações de conflitos e compatibilidades dos tipos motivacionais propostos por Schwartz e (2) investigar as relações entre estes tipos motivacionais e a percepção da retaliação organizacional. Os dados foram coletados em uma amostra de 251 empregados de uma instituição pública. Os resultados demonstram que a configuração do sistema de valores confirmou em 100% a estrutura de conflitos e oposições proposta por Schwartz e, em termos da compatibilidade na localização, confirmou em 85%. A análise de regressão revelou que os trabalhadores que priorizam a independência de pensamento e a escolha de suas ações percebem mais a retaliação no contexto organizacional, ao contrário daqueles que enfocam valores de contenção dos impulsos. Este estudo permitiu analisar a estrutura motivacional de valores proposta por Schwartz e compreender a natureza das percepções de retaliação organizacional, desvelando as motivações subjacentes a essas percepções.

**Palavras-chave:** retaliação organizacional; valores pessoais; prioridades axiológicas.

## ABSTRACT

This study aims to (1) analyze whether the structure of compatibilities and oppositions of the value system of workers in a public organization in Goiânia (Brazil) reproduces the relations of conflicts and compatibilities of the motivational types proposed by Schwartz and (2) investigate the relations between these motivational types and the perception of organizational retaliation. The data were collected from a sample of 251 employees of a public institution. The results show that the configuration of the value system confirmed 100% the structure of conflicts and oppositions proposed by Schwartz, and in terms of compatibility in the location, it was confirmed at a rate of 85%. The analysis of regression revealed that the workers who prioritize the independence of thought and the choice of their own actions can feel retaliation in the organizational context better than those who have their focus on values of impulse contention. This study allowed the analysis of the motivational structure of values proposed by Schwartz and the comprehension perceptions of the organizational retaliation nature, revealing the motivation subjacent to these perceptions.

**Key words:** organizational retaliation; personal values; axiological priorities.

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o comportamento das pessoas nas organizações de trabalho têm contribuído decisivamente para a promoção da eficácia organizacional. Os debates teórico-metodológicos acerca das ações e reações do trabalhador ganharam força na última década do século XX com a intensificação das discussões sobre os direitos humanos, sobre o bem-estar nas relações laborais, sobre as injustiças sociais, além da discriminação e da violência interpessoal no local de trabalho. Neste sentido, tem sido amplamente estudadas as causas e as conseqüências dos comportamentos bem aceitos no sistema organizacional. No entanto, também é fundamental a realização de estudos dos comportamentos negativos, como a retaliação organizacional, pois são grandes os prejuízos causados por estes comportamentos. Por exemplo, Robinson e Bennett (1995) mostraram que, nos Estados Unidos, os desvios de comportamento dos empregados provocam uma perda estimada de US\$6 bilhões a US\$200 bilhões anualmente. Além disso, esses autores estimam que entre 33% e 75% dos empregados engajem-se em algum(ns) dos seguintes comportamentos: roubo, fraude, desvio de dinheiro, vandalismo, sabotagem, absenteísmo e agressão.

No Brasil, pelo que é do nosso conhecimento, não há estudos empíricos sobre os desvios de comportamento no local de trabalho, apesar suspeitar-se de que comportamentos retaliatórios possam estar na origem de despesas de várias ordens nas organizações. A retaliação, portanto, é comportamento muito freqüente nas organizações de trabalho, podendo ocorrer em diferentes contextos, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e até mesmo societais (Mendonça, 2003); por isso o estudo deste fenômeno deveria merecer maior atenção por parte dos investigadores.

A prevalência de ações retaliatórias no ambiente de trabalho, aliada aos conseqüentes prejuízos que esses comportamentos podem provocar, mostram a necessidade de que os pesquisadores se dediquem a investigar seus determinantes e, mais especificamente, o que leva os empregados a retaliar a empresa ou as pessoas que fazem parte dela. Em outras palavras, quais são as motivações que levam as pessoas a uma atitude favorável à retaliação? Considerando que os valores das pessoas estão diretamente relacionados a estas motivações (veja Schwartz, 1992), a pergunta central a que este artigo tenta responder é a seguinte: quais são as relações entre os valores dos trabalhadores e a percepção da retaliação organizacional?

## RETALIAÇÃO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO E MEDIDA

Os estudos acerca da retaliação organizacional encontram-se em fase inicial de pesquisa e por isto a sua definição ainda não é consensual. Por exemplo, a retaliação tem sido definida com diferentes conceitos, como represália, desforra ou desagravo. No entanto, no vernáculo, retaliação é o “ato ou efeito de revidar com dano igual ao dano recebido” e significa o mesmo que impor a pena de talião, que é uma “pena antiga pela qual se vingava o delito, infligindo ao delinqüente o mesmo dano ou mal que ele praticara” (Houaiss & Villar, 2001). O conceito clássico de retaliação refere-se à lei de talião, o antigo ditado popular do olho por olho, dente por dente, que significa a *revanche*, isto é, aqui se faz e aqui se paga.

Em sua definição, Skarlicki e Folger (1997) consideram a retaliação com base em uma dimensão organizacional, dando menor importância aos fatores motivacionais. A definição de Townsend, Phillips e Elkins (2000) também pode ser considerada pouco heurística, pois aborda a retaliação apenas como conseqüência de relações interpessoais de troca insatisfatórias entre chefia e subordinados. Diferentemente do que propõem Skarlicki e Folger (1997) e Townsend *et al.* (2000), no presente estudo a retaliação é definida como um comportamento socialmente reprovado contra a organização ou aos seus membros, cuja característica principal é, mediante a percepção de tratamento injusto no trabalho, o reestabelecimento da justiça mediante ações que levem à percepção de que os danos ou prejuízos

sejam iguais aos danos ou prejuízos recebidos. Relativamente a sua manifestação no contexto organizacional, a retaliação pode ocorrer de maneira explícita ou sutil. De maneira explícita, ocorre por meio de atos agressivos e flagrantes, como agredir verbalmente um colega de trabalho; de maneira sutil, na forma de boicotes ao bom desempenho organizacional. A sua forma sutil tem sido mais prevalente, embora a sua manifestação flagrante também possa ocorrer. Como salienta Mendonça (2003), apesar de em algumas situações esse comportamento ser manifestado de maneira agressiva ou até mesmo violenta, na maioria das vezes é expresso por meio de atos sutis e disfarçados.

Dada a sua natureza negativa e a sutileza da sua manifestação, a observação destes comportamentos retaliatórios tem sido um problema nos estudos sobre este tema. Considerando-se que os indivíduos resistem em descrever a retaliação, em razão do potencial desses comportamentos para a repreensão, Skarlicki e Folger (1997) propuseram uma medida em que pedem aos colegas de trabalho que relatem a frequência dos comportamentos retaliatórios emitidos por outros trabalhadores. No entanto, como salienta McEvoy e Buller (1987), a avaliação dos comportamentos desfavoráveis no ambiente de trabalho, por meio da observação feita pelos colegas, é medida pouco válida e confiável destes comportamentos. Diante da dificuldade de desenvolver medidas de comportamentos negativos na organização, em razão da possibilidade de a pessoa sofrer represálias, Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004) apresentaram uma medida em que as pessoas não assumem que emitem comportamentos de retaliação e não admitem que têm vontade de retaliar. Desenvolveram uma medida sobre a percepção de retaliação organizacional. Trata-se de um avanço na medida deste conceito, porque mede a percepção e a avaliação que as pessoas fazem da ocorrência de ações retaliatórias no ambiente de trabalho, obtendo respostas mais coerentes com a prevalência destas ações e permitem que as pessoas reportem comportamentos, sem que sintam que possam sofrer qualquer represália como consequência do seu relato. Conceitualmente, é um avanço, porque está fundamentada em teorias já fortemente consolidadas na Psicologia Social Cognitiva, como a proposta por Lewin (1935), de que a percepção que as pessoas têm do mundo que as cerca possibilita melhor compreensão do comportamento do que as descrições objetivas dos estímulos ambientais, e a proposta por Allport, Vernon e Lindzey (1960) de que as causas do comportamento social estão relacionadas com as percepções individuais presentes e com a imaginação das suas presenças. Assim, a medida da percepção de retaliação organizacional avalia os atributos perceptuais individuais em que a retaliação pode ser vista como a percepção global da organização manifestada pelos indivíduos que a compõem.

No que se refere aos preditores da retaliação, Skarlicki e Folger (1997) desenvolveram uma série de estudos que mostram que este comportamento está diretamente relacionado com a percepção de injustiça. Eles mostraram que, quanto maior é a percepção de injustiça, maior é a prevalência da retaliação organizacional (veja também Mendonça, 2003). Noutra investigação, Skarlicki, Folger e Tesluk (1999) propuseram que a relação entre a percepção de injustiça e a retaliação pode não ser linear, podendo envolver algumas variáveis de personalidade como moderadoras desta relação. Eles investigaram se a inclusão destes fatores no estudo aumentaria o poder preditivo do modelo que estavam propondo. Seus resultados reforçam a perspectiva interacional para explicar a retaliação, demonstrando que há risco em enquadrar os modelos comportamentais de retaliação apenas a variáveis contextuais ou a variáveis individuais, sem a inclusão da interação entre elas.

Em outra perspectiva, Townsend *et al.* (2000) realizaram um estudo em que verificaram que o comportamento de retaliação decorre não necessariamente da percepção de injustiça. Propuseram que este comportamento está relacionado com relações de troca insatisfatórias entre chefia e subordinados e pode ser direcionado a supervisores, colegas e organização. Para os autores, quando os empregados percebem as situações de troca entre chefia e subordinados como insatisfatórias, emitem comportamentos de reciprocidade negativa, que podem ser entendidos como atos de revanche. Independentemente de que a retaliação esteja mais relacionada com a justiça ou com a insatisfação, uma questão parece ser central para a compreensão deste fenômeno: por que a percepção de injustiça ou a insatisfação nas relações laborais nem sempre levam as pessoas a executarem comportamentos retaliatórios? Em outras palavras, quais são os fatores que motivam as pessoas a executarem estes comportamentos e quais são os que as motivam a suprimirem a retaliação? Isto é, quais são as

motivações que fazem aumentar ou diminuir a retaliação organizacional num contexto de injustiça ou de insatisfação nas relações laborais?

Essas questões tornam necessário analisar a natureza motivacional da retaliação. Neste sentido, considerando que os valores das pessoas se relacionam diretamente às motivações individuais (e.g., Rokeach, 1973; Schwartz, 1992), pode-se propor que o sistema de valores dos trabalhadores podem ser um destes fatores motivacionais que potenciam a ocorrência da retaliação organizacional (e.g., Mendonça, 2003). Portanto a análise deste sistema permite a interligação de níveis de relações organizacionais e pode funcionar como estratégia-chave na análise desse fenômeno. Contudo, que são os valores e que tipos de relações eles podem manter com a retaliação organizacional?

## INTERLIGAÇÃO DE RETALIAÇÃO E VALORES

A retaliação tem sido estudada em contraposição à cidadania organizacional (Mendonça, 2003). Os comportamentos de cidadania são intencionais, direcionados à ajuda dos outros ou da organização e são moderados por fatores cognitivos, afetivos e motivacionais (Siqueira, 1995; Tamayo *et al.*, 1998). Do ponto de vista motivacional, a retaliação parece obedecer a motivos opostos aos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que estes estão mais relacionados com a cooperação com os colegas de trabalho e a proteção do sistema, enquanto aqueles se relacionam mais com o dano ao sistema. Assim, parece coerente a idéia de que a retaliação possui raízes em valores que promovem a busca pela promoção de interesses pessoais e a procura de superioridade social. Este raciocínio segue a lógica de que os valores se relacionam diretamente aos mais diversos aspectos do comportamento humano, podendo influenciar, de forma mais elaborada, tanto os comportamentos pró-sociais quanto a percepção das ações negativas vivenciadas no sistema organizacional. Segundo Schein (1985), indivíduos que compartilham os mesmos valores tendem a apresentar aspectos similares das funções cognitivas, pois classificam e interpretam situações e eventos com base em uma mesma estrutura de valores, além do que possuem um sistema comum de comunicação.

De fato, os valores têm sido estudados como princípios-guias que influenciam as percepções e os julgamentos que as pessoas fazem dos eventos que as envolvem, como a percepção de retaliação no trabalho. Isto ocorre porque os valores induzem valências sobre objetos e situações e, dessa forma, expressam atratividade ou aversividade subjetivas em relação a objetos e eventos, dando-lhes significado afetivo e exercendo influência nas avaliações de situações e nas escolhas referentes a essas avaliações (Feather, 1995). No contexto organizacional, os valores indicam o que é importante para os empregados individualmente e para a organização como um todo (Kabanoff, Waldersee, & Cohen, 1995). Além disso, os valores influenciam diferentes tipos de comportamentos no trabalho (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989) e sinalizam situações de mudança organizacional.

Os valores têm sido definidos como crenças individuais sobre estados finais de existência e sobre comportamentos desejáveis (Rokeach, 1973). Segundo Schwartz (1992) são representantes de necessidades universais e estão a serviço de 10 tipos motivacionais básicos. Para este autor, estes tipos motivacionais estão organizados em diferentes sistemas psicológicos de compatibilidades e oposições que formam um *continuum* ou hierarquia de motivações. Esse *continuum* motivacional organiza-se em duas dimensões básicas, denominadas dimensões de ordem superior. A primeira dimensão reflete um conflito que, de um lado, enfatiza a independência própria por meio da ação, favorecendo a mudança e, do outro, a auto-restrição submissa, a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade. Essa dimensão opõe dois pólos do eixo: a abertura à mudança, que combina os tipos de valores autodireção e estimulação; e a conservação, que combina os tipos motivacionais dos valores segurança, conformidade e tradição. A segunda dimensão reflete um conflito que tem, de um lado, a aceitação dos outros como iguais e a busca do bem-estar de todos e, de outro, a busca de sucesso pessoal e domínio sobre os outros. Essa dimensão opõe a autotranscendência, que combina os tipos motivacionais benevolência e universalismo, à autopromoção, a qual combina os tipos motivacionais poder e realização.

Pesquisas empíricas mostram relações destas dimensões dos valores, dentre outras, com: comprometimento com o trabalho (Tamayo *et al.*, 2001); prazer e sofrimento (Mendes, 1999); escolhas acadêmico-profissionais (Mendonça & Tamayo, 2001); participação em comportamentos pró-sociais (O'Reilly & Chatman, 1986); justiça e merecimento (Feather, 1995); comportamento organizacional em diferentes níveis hierárquicos. No presente estudo, propõem-se analisar as possíveis relações dos valores com a percepção de retaliação.

Entretanto, antes de analisar esta relação, uma questão de fundo há de ser respondida. A estrutura motivacional dos valores proposta por Schwartz (1992) tem sido validada em estudos transculturais realizados em mais de 60 países (Schwartz, 1992, 1994) e tem mostrado forte potencial heurístico na análise de diversos fenômenos sociais e organizacionais. Contudo, no Brasil, foram realizados dois estudos (veja Tamayo & Schwartz, 1993) sobre a validade desta proposta para a análise dos valores dos brasileiros. Além disto, estes estudos usaram apenas amostras de estudantes universitários e de professores de escolas secundárias. A questão que se coloca é a de saber se a estrutura proposta no modelo é adequada para descrever os sistemas de valores de trabalhadores nas organizações. Assim, este estudo, antes de analisar a relação entre valores e retaliação, problema central nesta pesquisa, avalia a estrutura motivacional dos valores dos trabalhadores, uma vez que só assim relações verificadas entre valores e retaliação podem ser teoricamente interpretadas.

Finalmente, o estudo que se apresenta foi elaborado para responder às seguintes questões: 1) a estrutura de compatibilidades e oposições do sistema de valores organiza-se, no contexto investigado, de acordo com o modelo de Schwartz (1992)? 2) os tipos de valores propostos no modelo se relacionam com as percepções dos trabalhadores em relação à retaliação organizacional? A nossa primeira hipótese é a de que a maior prioridade dada às metas motivacionais de abertura à mudança e de autopromoção (i.e., princípios que organizam os valores das pessoas a partir da sua motivação para seguir os próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos) implicará maior percepção de comportamentos de retaliação no contexto organizacional. A nossa segunda hipótese é a de que a prioridade dada às metas motivacionais de conservação e de autotranscendência (i.e., princípios que organizam os valores das pessoas com base na sua motivação para a preservação do *statu quo* e à segurança que ele gera no relacionamento com os outros e com as instituições, assim como motivações que transcendem as preocupações egoístas e promovem o bem-estar dos outros e da natureza), implicará menor percepção de retaliação organizacional.

## MÉTODO

### Participantes

O estudo foi realizado numa instituição pública municipal responsável pela saúde da população. Participaram 251 trabalhadores que fazem parte dos departamentos localizados na sede da instituição. Os demais departamentos e unidades não participaram desta pesquisa por possuírem realidades totalmente distintas umas das outras, o que poderia ser uma variável com potencial para enviesar os resultados em análise. A idade dos participantes varia dos 18 aos 25 anos, e foi categorizada da seguinte forma: 1 = (18 a 25 anos); a 9 = (61 a 65 anos). A maioria deles tem entre 31 e 40 anos (37,4%), é do sexo feminino (62,3%) e possuem nível superior de escolaridade (50,8%).

### Medidas

Foi utilizado um questionário que, além de solicitar informações sobre os dados sociodemográficos, continha uma escala para medir a prioridade que os trabalhadores a vários valores e uma escala para medir a retaliação organizacional.

**Medida dos Valores.** Solicitou-se aos participantes que respondessem ao inventário de valores de Schwartz (SVS), validado no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993). O SVS contém 61 valores aos quais deveriam ser atribuídas notas, variando de -1 (oposto aos meus valores) a 7 (suprema importância), considerando cada valor **um princípio guia na minha vida**. Com base nas respostas, foram calculados 10 índices, representando os tipos motivacionais propostos na teoria de Schwartz (1992).

**Medida Retaliação Organizacional.** Nesse instrumento é questionada a frequência com que os participantes da pesquisa percebem que os empregados da organização onde trabalham emitem comportamentos de retaliação – percepção de retaliação, que é indicada em uma escala modelo Likert, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A análise dos parâmetros psicométricos desta medida mostram uma elevada consistência interna ( $\alpha = 0,95$ ) e confirma a confiabilidade do instrumento (para mais detalhes, veja Mendonça *et al.*, 2004).

## Procedimentos

Solicitou-se a autorização dos diretores da instituição para a aplicação do questionário, ficando assegurado o anonimato dos participantes. Os questionários foram administrados individualmente no próprio local de trabalho. Foram distribuídos 761 questionários, juntamente com um envelope, para serem devolvidos lacrados e recolhidos em horários previamente estabelecidos. Houve um retorno de 33%. Foi esclarecido aos participantes o caráter estritamente acadêmico da pesquisa e assegurado o anonimato no tratamento das suas respostas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Estrutura Motivacional dos Valores

A primeira questão a que procuramos responder foi em que medida os valores dos participantes foram organizados de acordo com a estrutura de compatibilidades e conflitos proposta por Schwartz (1992) na sua teoria sobre os tipos motivacionais. Para responder a esta questão, aplicamos uma *Smallest Space Analysis* [SSA] (Guttman, 1968) à matriz de correlações calculadas para as respostas aos 10 tipos motivacionais previstos pela teoria (veja Schwartz, 1992; Tamayo & Schwartz, 1993). Esta técnica projeta as variáveis (neste caso, os tipos motivacionais) num espaço multidimensional com base nas correlações obtidas. A adequação do número de dimensões interpretáveis é medida por um **coeficiente de alienação**.

No presente caso, os resultados da SSA geraram três dimensões para que se tivesse um ajuste adequado (coeficiente de alienação = 0,07; estresse = 0,04;  $R^2 = 0,98$ ). A análise da projeção dos 10 tipos motivacionais num plano bidimensional (veja a Figura 1) mostram adequação da estrutura e do conteúdo dos valores humanos. A estrutura de conflitos foi 100% confirmada, isto é, o pólo autotranscendência se apresentou em oposição ao pólo autopromoção, e o pólo conservação se configurou em oposição ao pólo abertura à mudança. Em relação à compatibilidade, foram confirmadas 85% das localizações postuladas por Schwartz (1992), em função de que os valores de segurança se organizaram no pólo autotranscendência e não no pólo conservação, como aquele autor postula, e os valores hedonistas organizaram-se como componentes apenas do pólo abertura à mudança, não compartilhando as metas de autopromoção.

**Figura 1: Projeção Bidimensional da Estrutura dos Valores Obtida neste Estudo**

Coeficiente de Alienação = 0,07

Os resultados obtidos confirmam a estrutura de compatibilidades e oposições prevista por Schwartz (1992). Em relação aos conflitos estruturais, nota-se a oposição entre autotranscendência e a autopromoção em um dos eixos bipolares. No outro eixo confirma-se a oposição entre abertura à mudança e conservação. No que se refere aos valores hedonistas, os resultados demonstram que a busca do prazer e da gratificação sensual está ligada à motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos através de caminhos incertos e ambíguos, mas não à custa dos outros. Em relação aos valores de segurança, acredita-se que a localização na dimensão autotranscendência ocorreu em função de que a busca pela segurança coletiva transcendental e não no sentido da manutenção do *statu quo*.

## Valores e Retaliação

Após a constatação de que os resultados obtidos permitem confirmar a estrutura motivacional dos valores, passamos a responder à pergunta principal deste artigo, i.e., analisar as relações entre os tipos motivacionais dos valores e a retaliação organizacional. Assim, modelos de regressão linear múltipla (pelo método *stepwise*) foram usados na análise das relações entre os tipos motivacionais dos valores e a percepção de retaliação organizacional. Na Tabela 1, os resultados da análise de regressão com os fatores de ordem superior dos valores como variáveis antecedentes e a percepção de retaliação como variável-critério mostram que os dois pólos do eixo abertura à mudança *versus* conservação apresentam poder preditivo para a percepção de retaliação: abertura à mudança, com  $\beta$  positivo, e conservação, com  $\beta$  negativo [ $R = 0,20$ ;  $F(2/248) = 4,99$ ;  $p < 0,01$ ].

**Tabela 1: Resultados da Regressão Múltipla Utilizada na Análise da Influência dos Valores de Ordem Superior sobre a Percepção da Retaliação**

Pólos de ordem superior	Percepção da retaliação		
	Beta	t	p<
Autotranscendência	-0,08	-1,09	n.s.
Abertura a mudança	<b>0,20</b>	<b>2,98</b>	<b>0,01</b>
Autopromoção	0,00	0,06	n.s.
Conservação	<b>-0,15</b>	<b>-2,20</b>	<b>0,05</b>
Coeficiente de regressão	<b>R = 0,20</b>		
Variância explicada	<b>R<sup>2</sup> = 0,04; R<sup>2</sup><sub>Ajustado</sub> = 0,03</b>		
Teste estatístico	<b>F (2/248) = 4,99; p &lt; 0,01</b>		

Nota: A percepção de retaliação organizacional varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A adesão aos tipos de valores varia de -1 (menor adesão) a 7 (maior adesão).

Diante dos resultados mostrados na Tabela 1 constata-se que os trabalhadores que priorizam para suas vidas princípios que enfatizam a auto-restrição submissa, a preservação de práticas tradicionais e a proteção da estabilidade não percebem a emissão de comportamentos de retaliação no contexto organizacional do qual fazem parte ( $\beta = -0,15$ ;  $t = -2,20$ ;  $p < 0,05$ ). Por outro lado, a adesão a valores que enfatizam a independência e a escolha das ações leva à percepção de que ocorre a retaliação no ambiente de trabalho ( $\beta = 0,20$ ;  $t = 2,98$ ;  $p < 0,01$ ).

Tomadas em conjunto, as análises do poder preditivo dos valores sobre a percepção de retaliação organizacional indicam um padrão dos resultados que é coerente com a estrutura de compatibilidades e de oposições proposta por Schwartz (1992). Ademais, no que se refere ao eixo autotranscendência *versus* autopromoção, apesar de as influências não serem significativas, deve-se considerar que a direção dessas relações é coerente com a estrutura proposta por Schwartz (1992), indicando oposição entre as metas que enfatizam a promoção de interesses pessoais e a procura de superioridade social com as metas que transcendem as preocupações egoísticas e promovem o bem-estar dos outros e da natureza. De maneira geral, pode-se afirmar que as hipóteses devidamente levantadas foram confirmadas.

## CONCLUSÃO

Neste estudo foram analisadas as relações entre a percepção dos trabalhadores sobre a emissão de comportamentos de retaliação organizacional e a adesão ao sistema de valores pessoais. Como referencial teórico, articularam-se os construtos da Psicologia com a grande tradição teórico-metodológica (a teoria dos valores de Schwartz) e os estudos sobre retaliação organizacional. Essa articulação ainda não havia sido proposta na literatura, mas possibilita desvelar alguns fatores motivacionais que exercem poder preditivo sobre a retaliação organizacional.

A opção metodológica pelos valores como variáveis antecedentes é condizente com estudos internacionais e nacionais, na área de atitudes e comportamentos organizacionais, que mostram o

impacto das prioridades axiológicas sobre a cidadania organizacional (Tamayo *et al.*, 1998), a satisfação no trabalho (Tamayo, 2000), o comprometimento (Tamayo *et al.*, 2001) e o civismo na organização (Porto & Tamayo, 2002). Ademais, os pressupostos de Roccas, Sagiv, Schwartz e Knafo (2002) apresentam os valores como bons preditores de variáveis que implicam opção consciente para a ação. Neste estudo, a intensidade e a frequência das ações retaliatórias não foram o foco de atenção, mas a percepção desses comportamentos.

Relativamente à primeira questão levantada, os resultados demonstraram que a prioridade atribuída aos valores de ordem superior ocorreu em conformidade com os pressupostos teóricos de compatibilidades e oposições entre tipos adjacentes (veja Schwartz, 1992). Essa compatibilidade indica que estes valores estão a serviço dos mesmos interesses, como defendem Schwartz e Sagiv (1995). Este resultado é particularmente relevante para o estudo em apreciação, porque só assim se poderia realizar interpretações teoricamente fundamentadas sobre as relações entre os fatores motivacionais e a percepção de retaliação organizacional.

Relativamente à segunda questão, os resultados confirmam parcialmente as hipóteses, devidamente levantadas, de que os trabalhadores que priorizam metas motivacionais de abertura a mudanças se apresentam como preditores da percepção da retaliação no contexto organizacional. No entanto a hipótese de que a prioridade dada aos valores da autopromoção implica maior percepção de retaliação não foi confirmada. Contudo a direção da relação é positiva e, apesar de não ser significativa, mostra-se coerente com as hipóteses da pesquisa. Em termos das relações negativas esperadas para os valores de conservação e de autotranscendência, nota-se que apenas os primeiros entraram como preditores significativos na equação de regressão, mas a direção da relação constatada para valores da segunda também é negativa. Assim, a prioridade para metas motivacionais de conformidade e manutenção do *statu quo*, preservando o relacionamento com os outros e com as instituições, está negativamente associada à percepção da retaliação organizacional.

Apesar das limitações, este estudo contribui para a compreensão da relação entre fatores motivações e a percepção da retaliação organizacional, que ainda não tinha sido investigada no Brasil. Especificamente, mostrou que esta percepção mantém algum grau de relação com o conflito motivacional que ordena, por um lado, metas que visam perseguir interesses pessoais, tanto intelectuais quanto afetivos, por meio de caminhos incertos ou ambíguos e, por outro, encontra-se a preservação do *statu quo*. A retaliação no trabalho ocorre, portanto, na busca de alcançar a satisfação de interesses pessoais. No entanto os caminhos seguidos para atingir tal meta, até mesmo pela possibilidade de represália ou de respostas **retaliatórias** da própria organização, são incertos e ambíguos e, conseqüentemente, estão em oposição às metas motivacionais de preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade. De fato, a retaliação está ligada a metas motivacionais egoísticas e pouco organizacionais.

Diante das contribuições, é necessário referir-se também às limitações, as quais, em momento algum diminuem as contribuições deste estudo para a análise da retaliação organizacional. O primeiro ponto a ser considerado é que este estudo aborda a retaliação numa perspectiva individual e isolada, não englobando a retaliação compartilhada pelos trabalhadores, nem mesmo a retaliação em diferentes níveis organizacionais. Além disso, apesar de as metas motivacionais se terem relacionado com a percepção da retaliação, estudos posteriores devem procurar obter maior poder explicativo dessas variáveis, o que pode ser alcançado com a utilização de instrumentos mais acessíveis, pois muitas foram as dificuldades encontradas pelos participantes do estudo para responder ao instrumento referente aos valores.

Finalmente, ao estudar a relação entre a adesão dos empregados aos valores individuais e a percepção de retaliação organizacional, pretendia-se desvelar se as conseqüências desse critério são relevantes para a obtenção de objetivos motivacionais inerentes às prioridades axiológicas do trabalhador. Tomados em conjunto, os resultados deste estudo permitiram conhecer as motivações subjacentes a essa percepção, chegando-se a resultados reveladores de um padrão coerente em termos motivacionais.

Artigo recebido em 10.08.2005. Aprovado em 04.10.2006.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, G. W., Vernon, P., & Lindzey, G. (1960). *Study of values: manual*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
- Feather, N. T. (1995). Values, valences and choices: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1135-1151.
- Guttman, L. (1968). A general nonmetric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration of points. *Psychometrika*, 33(4), 469-506.
- Houaiss, A., & Villar, M. S. de (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, 38(1), 1075-1104.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- McEvoy, G. M., & Buller, P. F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 40(4), 785-797.
- Meglino, B., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivência de prazer e sofrimento no trabalho*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Mendonça, H., Flauzino, D. P., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. da (2004). Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Revista Estudos de Psicologia*, 9(3), 542-552.
- Mendonça, H., & Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas e escolhas acadêmico-profissionais: dados empíricos e perspectivas teóricas. *Estudos Vida e Saúde*, 28(4), 625-638.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2002). Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(1), 31-61.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. I. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Orlando: Academic.
- Schwartz, S. H. (1994). Are the universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 26(1), 92-116.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da USP*, 35(2), 37-47.
- Tamayo, A., Muniz, A. L. F., Oliveira, V. B., Carvalho, R. S., Armando, P., & Guimarães, S. T. (1998). Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 14(1), 35-40.
- Tamayo, A., & Schwartz, S. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 329-348.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, S. L., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.
- Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 38(4), 457-463.