

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS: COMO JOVENS APRENDIZES (NÃO) SE POSICIONAM?

ORGANIZATIONAL JUSTICE AND RETALIATION BEHAVIORS: HOW DO YOUNG LEARNERS (NOT) POSITION THEMSELVES?

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTOS RETALIATARIOS: ¿CÓMO LOS JÓVENES APRENDICES (NO) SE POSICIONAN?

David Silva Franco, MSc.

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil
davidf.jf@gmail.com

Kely Cesar Martins de Paiva, Dra.

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil
kelypaiva@face.ufmg.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender como jovens aprendizes percebem a justiça organizacional, os comportamentos retaliatórios e suas possíveis conexões no ambiente de trabalho. Os jovens trabalhadores, pouco pesquisados no país, possuem peculiaridades distintas dos demais. Na construção do referencial teórico, observou-se uma predominância de estudos quantitativos e recomendações de realização de investigações com abordagem qualitativa. Assim, optou-se nesta pesquisa pela abordagem qualitativa, tendo-se realizado 23 entrevistas, cujos dados foram submetidos à análise de conteúdo. Constatou-se que o público pesquisado, ao contrário do que a literatura informa, tem percebido o ambiente de trabalho como predominantemente justo, sendo, ainda, o comportamento retaliatório pouco comum. Dada a condição de vulnerabilidade social e o contexto socioeconômico do público especificamente abordado, a relevância dessa pesquisa centra-se na compreensão dos motivos envolvidos à formação do panorama verificado, propondo maior reflexividade para os estudos sobre tais temáticas e tais atores sociais no campo do comportamento organizacional.

Palavras-chave: Justiça organizacional; Comportamentos retaliatórios; Jovens trabalhadores; Comportamento organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study is to understand how young apprentices perceive organizational justice, retaliatory behaviors and their possible connections in the workplace. Young workers, little researched in the country, have peculiarities different from the others. In the construction of the theoretical reference, it was observed a predominance of quantitative studies and recommendations for conducting research with a qualitative approach. Then, we opted for this research a qualitative approach, conducting 23 interviews and subsequent content analysis. It was found that the researched public, contrary to literature reports, it has realized the working environment as predominantly fair and the retaliatory behavior is little common. Given the social vulnerability condition and socioeconomic context specifically addressed to the public that were researched, the relevance of this study focuses on understanding the reasons wrapped in the formation of the panorama verified, offering greater reflectivity for studies on such issues and such social actors in the field of organizational behavior.

Keywords: Organizational justice; Retaliatory behaviors; Young workers; Organizational behavior.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es comprender cómo jóvenes aprendices perciben la justicia organizacional, los comportamientos represivos y sus posibles conexiones en el ambiente de trabajo. Trabajadores jóvenes, poco investigados en el país, poseen peculiaridades distintas de los demás trabajadores. En la construcción del referencial teórico, se observó un predominio de estudios cuantitativos y recomendaciones de realización de investigaciones cualitativas. Por lo tanto, se optó en esta investigación un enfoque cualitativo, habiendo llevado a cabo 23 entrevistas y subsiguiente análisis de contenido. Se constató que el público investigado, al contrario de lo



que la literatura informa, ha percibido el ambiente de trabajo como predominantemente justo, siendo el comportamiento vengativo poco común. Dada la condición de vulnerabilidad social y el contexto socioeconómico del público específicamente abordado, la relevancia de esta investigación se centra en la comprensión de los motivos involucrados en la formación del panorama verificado, proponiendo mayor reflexividad para estudios sobre tales temáticas y actores sociales en el campo del comportamiento organizacional.

Palabras clave: Justicia organizacional; Comportamientos de represalia; Trabajadores jóvenes; Comportamiento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Rawls (1971), a justiça é a primeira virtude que as pessoas buscam nas instituições sociais, pois, mesmo quando eficientes e bem organizadas, elas deveriam ser abolidas ou reformadas se não estiverem embasadas no conceito de justiça. Nesse sentido, poucos conceitos são tão fundamentais à interação humana quanto o da justiça (GREENBERG, 1996).

O contexto atual, de extrema competitividade organizacional, impele o alcance de resultados da maneira mais ágil e eficiente possível, submetendo os trabalhadores a uma pressão que tende a agravar as dificuldades de relações humanas no trabalho, abrindo brechas para conflitos. Nessa situação, o sentimento de injustiça por si só já pode ser um dano para o trabalhador (MENDONÇA; MENDES, 2005); todavia, para a organização, os prejuízos podem se manifestar de forma velada e serem notados apenas no longo prazo, como resultado de um baixo desempenho, fruto de desmotivação pessoal de seus membros.

A construção teórica do tema da justiça organizacional inclui pressupostos da Psicologia Social, que chama atenção para a significativa influência que valores, crenças e sentimentos exercem sobre a percepção do que é justo ou injusto nas ações humanas. Elucidando-se as conexões envolvidas às percepções de justiça, pode-se compreender os seus significados subjetivos e os padrões particulares de conduta que não são estabelecidos necessariamente por meio de fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, políticas ou legais (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005). Além disso, a focalização dessa temática se pauta nas possíveis consequências ao trabalhador, especificamente alterações psicofisiológicas que se traduzem em maior tendência a irritabilidade, pânico e exaustão (MENDONÇA; MENDES, 2005).

Conforme apontado no estudo pioneiro de Skarlicki e Folger (1997), quando os trabalhadores se sentem injustiçados, eleva-se a propensão de cometerem desvios comportamentais, como uma forma (in)consciente de retaliar a organização. Robinson e Bennett (1995) destacaram que de 33% a 75% dos empregados nos Estados Unidos já estiveram envolvidos em pelo menos um dos seguintes comportamentos: furto, fraude informática, vandalismo, desvio de dinheiro, sabotagem, absenteísmo ou agressão. No Brasil, não foi encontrado um estudo que faça um levantamento sobre os prejuízos advindos dos desvios comportamentais no local de trabalho, embora se presuma que os prejuízos por conta dessas ações sejam consideráveis.

Em relação ao público de jovens trabalhadores, a literatura científica os caracteriza como um caso paradigmático de estudos, devido às suas idiosincrasias e aos precários contextos de trabalho em que eles normalmente atuam. Dadas as relações de trabalho usualmente frágeis e transitórias, tal grupo merece especial atenção, pois estão em período de inserção e adaptação à realidade profissional, o que os torna susceptíveis a impactos na saúde física e mental em decorrência das injustiças socioorganizacionais. Além disso, “o conteúdo do trabalho desses jovens, as oportunidades relativas a iniciativa e autonomia, os agentes estressores relacionados ao papel e as oportunidades de interação social no trabalho emergiram como temas importantes de estudos junto a

esse público” (PAIVA, 2013, p.100), indicando ser um público fértil para a reflexão de temas do comportamento organizacional e gestão de pessoas.

Portanto, o objetivo desta pesquisa consistiu em compreender como jovens trabalhadores percebem a justiça organizacional, os comportamentos retaliatórios e suas possíveis conexões no ambiente de laboral. Partindo da premissa de que ambos os temas exercem influência direta sobre o bem-estar e produtividade dos trabalhadores, este estudo se mostra relevante para que pesquisadores e gestores ampliem os conhecimentos sobre tais temáticas e tal público, de forma que possam lidar pragmaticamente com essas delicadas temáticas no cotidiano laboral, as quais possuem relações diretas com outras diversas no campo das organizações. Para tanto, refletiu-se sobre tais temáticas, descreveu-se a metodologia da pesquisa, analisou-se os dados coletados e alinhou-se as considerações finais do estudo.

2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça pode ser caracterizada como um dos valores mais antigos que foram instituídos pela humanidade, sendo um complexo conceito que pode variar de acordo com o tempo, espaço e sociedade em que se observa. O tema é tratado desde a antiguidade por diversos autores clássicos, tais como Platão, para o qual a justiça está na origem das cidades, e Aristóteles, que acreditava na justiça como base da amizade e da ordem política (MATHEUS, 2013). Já na filosofia de Kant, um representante do iluminismo europeu no século XVIII, a justiça ocorre quando há o reforço da liberdade humana, sendo a principal função do Direito o poder de coação para que a liberdade de um seja limitada ao ponto de que não interfira na liberdade de outro (MORAES, 2015). A também complexa discussão acerca do que venha a ser liberdade, contudo, levaria a discussão a um rumo que extrapolaria o espaço e a finalidade deste trabalho. Na obra de Marx e Engels ([1846] 2007), por exemplo, os autores não se respaldam no julgamento moral de justiça para defender seus apontamentos, todavia, é possível depreender de sua teoria que a discussão sobre liberdade individual, que garante e reforça o trabalho assalariado, assegura a desigualdade entre os homens e impede o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas.

No campo do Comportamento Organizacional, que efetivamente se relaciona ao escopo deste trabalho, o tema da justiça ganhou destaque na literatura a partir da década de 1960, buscando relacionar a percepção de justiça com a remuneração recebida pelos trabalhadores. Homans (1961), um dos pioneiros do estudo da temática, percebeu que os indivíduos têm expectativas de serem recompensados de forma proporcional às relações de troca que estabelecem nas organizações, numa relação econômica em que os seus investimentos pessoais devem ser compatíveis com o retorno auferido.

Nessa linha de raciocínio, Adams (1963) apontou que a percepção de justiça é estabelecida quando o trabalhador compara se a razão entre os seus *inputs* (esforço, desempenho, qualificação) e os seus *outcomes* (salário, reconhecimento, bônus) é equiparável com a dos colegas, a partir dessa mesma relação. A teoria da equidade de Adams (1963) deu origem ao conceito de justiça distributiva, que versa sobre como os trabalhadores percebem os resultados da distribuição de bens e benefícios susceptíveis de afetar o ser humano em aspectos físicos, mentais, econômicos e sociais. A ênfase recai então na distribuição de recursos tanto positivos (serviços, promoções, salários) quanto negativos (sanções disciplinares, transferências involuntárias), havendo possibilidades de estudo em duas vertentes, ou seja, o tipo de abordagem unidimensional e o multidimensional.

Na abordagem unidimensional da justiça distributiva, destaca-se a referida teoria da equidade de Adams (1963), que busca explicar a reação dos trabalhadores sobre a forma como percebem os seus ganhos. A postulação básica da teoria da equidade parte do princípio de que todas as pessoas possuem os mesmos direitos, logo, cada indivíduo deveria ser recompensado de acordo com o seu mérito e desempenho. A teoria rege que há uma tensão para o indivíduo que percebe a inequidade em suas recompensas, sendo essa tensão representada pela frustração quando sub-recompensado e a culpa quando super-recompensado. Neste sentido, o trabalhador que percebe a injustiça seria motivado a eliminar ou amenizar tal desconforto, empregando um esforço equivalente à tensão criada, seja por meio de maior desempenho para se fazer notável, seja por ações que vão contra às convenções de uma adequada ou admissível convivência social.

Já a abordagem multidimensional, com o intuito de superar a concepção simplista e estritamente individualista da anterior, propõe uma expansão do conceito. Nela, os estudiosos passaram a considerar a percepção de justiça não como um fenômeno universal, mas dependente de diversos fatores culturais e pessoais, os quais influenciam na forma como o indivíduo percebe a justiça não apenas para si, como também para as pessoas à sua volta. Destaca-se nessa abordagem o trabalho de Deutsch (1985), o qual defende a coexistência de múltiplas regras distributivas, de acordo com a natureza das relações cooperativas em vigência e do principal objetivo coletivo que os trabalhadores almejam alcançar. Estes critérios são agrupados pelo autor em três princípios: *princípio da contribuição*, que rege que cada indivíduo deve ser recompensado de acordo com as suas entregas e resultados individuais; *princípio da igualdade*, que estabelece que todos os membros de determinado grupo devem receber partes iguais, independentemente de quaisquer particularidades individuais; e o *princípio da necessidade*, segundo o qual cada um deve receber de acordo com a sua carência ou necessidade.

Ao longo da década de 1970, tornou-se uma preocupação emergente na Psicologia Social a compreensão de quais seriam os antecedentes e consequentes da percepção de justiça distributiva para os trabalhadores e como esses fatores influenciariam na percepção geral de justiça no trabalho para o indivíduo. Nesse sentido, a justiça procedimental passou a se consolidar como dimensão de justiça organizacional a partir das pesquisas de Thibaut e Walker (1975), os quais constataram que as pessoas podem aceitar mais facilmente uma distribuição considerada insatisfatória caso acreditem na probidade dos procedimentos que a estabeleceu. Concluíram também que os trabalhadores ficavam mais satisfeitos quando tinham a oportunidade de opinar e/ou influenciar nas decisões que estabeleciam os procedimentos de distribuição, o que aumentava a sua percepção geral de justiça.

Assim, essa dimensão de justiça envolve a percepção dos processos que estabelecem os critérios utilizados para as formas de remuneração, benefícios, recompensas, avaliações de desempenho, promoções, demissões de empregados, dentre outras decisões. Para Leventhal (1980), a justiça procedimental ocorre quando o indivíduo percebe na organização os seguintes fatores: consistência das regras utilizadas ao longo do tempo, de forma que não haja distinções arbitrárias relativas à quem elas se aplicam; ausência de vieses nas atitudes ou opiniões dos responsáveis pelas tomadas de decisão; acurácia nas informações prestadas aos indivíduos envolvidos no processo decisório; representatividade dos afetados no processo decisório, de forma que os valores e os interesses de todos sejam considerados; possibilidade de correção e modificação de decisões injustas; e manutenção de padrões éticos e morais. Nesse sentido, de acordo com Rego (2000), a justiça de procedimentos compreende tanto os aspectos estruturais (como o envolvimento e participação do funcionário) quanto os aspectos sociais (referentes às razões e justificativas apresentadas aos indivíduos, as quais sustentam os procedimentos adotados) abarcados nas decisões organizacionais.

Estudos posteriores à consolidação da justiça procedimental passaram a sugerir que tanto a percepção de como os procedimentos são estabelecidos para a distribuição de recompensas, quanto a forma como esses procedimentos são colocados em prática, determinam a percepção de justiça organizacional. Nesse sentido, a face social da justiça procedimental passou a ser estudada com maior profundidade, até que fosse sugerida a sua adoção como dimensão autônoma de justiça organizacional. As primeiras pesquisas a considerarem essa instância, nomeada de justiça interacional, foram conduzidas no final da década de 1980 (BIES; MOAG, 1986; BIES, 1987).

Concebida a partir da consideração da importância da forma de tratamento nas relações pessoais, essa dimensão passou a ser considerada como independente da justiça procedimental no intuito de compreender como aspectos persuasivos dos processos comunicacionais podem influenciar na percepção de justiça dos trabalhadores, a despeito dos procedimentos formais (FOLGER; CROPANZANO, 1998). A justiça interacional enfoca, portanto, os aspectos sociais das práticas organizacionais, refletindo a qualidade da interação dos decisores com os demais trabalhadores. Moorman (1991) defende que a justiça interacional é até mais representativa do que os procedimentos formais para modelar o comportamento dos empregados nas organizações, dadas suas implicações práticas no seu cotidiano laboral.

Posteriormente, alguns autores passaram a defender que a justiça interacional deveria ser desmembrada em justiça interpessoal e justiça informacional. Com essa divisão, a justiça interpessoal estaria relacionada à sensibilidade social do sujeito, refletindo a sua percepção de como o gestor o trata, se com uma postura educada, franca e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas. Já a justiça informacional enfocaria a percepção quanto ao fornecimento de informações, explicações e/ou justificativas acerca das decisões tomadas, o que seria especialmente relevante quando essas decisões fossem desfavoráveis ao indivíduo (REGO, 2000; COLQUITT, 2001).

Embora o modelo tetradimensional de justiça organizacional tenha certo espaço na literatura, o modelo tridimensional ainda é o mais adotado nas pesquisas, visto que conceitualmente não se distingue com clareza a justiça informacional das facetas interacional e procedimental, carecendo de investigações empíricas que a consolide. Este foi o principal motivo da adoção do modelo tridimensional na pesquisa apresentada neste artigo.

3 COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS NO TRABALHO

No início do século XX, o conceito de “vadiagem no trabalho” (TAYLOR, 2011) tornava claro que os desvios comportamentais dos empregados constituíam um tema importante para a Administração. Segundo Taylor (2011), os comportamentos contraproduativos ocorrem principalmente porque: os trabalhadores possuem a ideia de que o maior desempenho do homem e da máquina terá como consequência o desemprego de diversos operários; o falho sistema da administração (que desconhece o tempo necessário para cada tarefa) tende a forçar aos empregados a terem um baixo desempenho, a fim de proteger os seus interesses; os métodos produtivos baseados no empirismo são ineficientes, com isso o operário empreende esforços desnecessários nas organizações industriais.

Outro clássico dos estudos em Administração, Fayol (1989, p.61) destaca que: “para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; e equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça”. Esse trecho denota que o desempenho e o comportamento satisfatórios do trabalhador são influenciados pela forma

como ele é tratado e como percebe a equidade na remuneração auferida com o trabalho. Em contrapartida, infere-se que a percepção de inequidade pode acarretar em comportamentos contraprodutivos, menor comprometimento e vínculos mais frágeis entre empregado e organização.

Assim sendo, percebe-se que, embora a teoria do comportamento retaliatório seja recente, a preocupação com os impactos dos comportamentos contraprodutivos é longínqua e consistente. Os primeiros pesquisadores a desenvolver estudos empíricos sobre o comportamento de retaliação organizacional foram Skarlicki e Folger (1997), definindo-o como um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes em resposta à injustiça percebida. No estudo destes autores, é apresentado que, em contextos com altos níveis de justiça interacional, os níveis de justiça distributiva e procedimental não são significativos para que ocorra o comportamento de retaliação, o que demonstra a importância das relações humanas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo. Essa constatação reforça a importância de se considerar a justiça interacional nas dimensões de justiça organizacional.

Na pesquisa de Townsend, Phillips e Elkins (2000), os comportamentos retaliatórios dos empregados são definidos como consequência das relações de trocas consideradas insatisfatórias entre a liderança formal e o subordinado, podendo ser direcionada aos supervisores, aos colegas e à organização, ocorrendo tanto de forma explícita quanto sutil. Neste sentido, retaliação tem a conotação do ditado popular “olho por olho, dente por dente”, numa referência à lei de talião, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e, até mesmo, societárias (MENDONÇA; TAMAYO, 2004).

Ao compreender a definição de retaliação de Skarlicki e Folger (1997) como limitada, por desconsiderar a influência de variáveis intrapsíquicas, bem como incompleta a de Townsend, Phillips e Elkins (2000), por abordar a retaliação apenas como consequência de relações interpessoais entre líder e subordinado, Mendonça (2008, p.250) conceitua retaliação como “comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte”. Acredita-se que essa definição seja a mais robusta para se tratar dos comportamentos de retaliação dos trabalhadores nas organizações, sendo, portanto, a adotada nessa pesquisa.

De acordo com Mendonça e Mendes (2005), para o indivíduo, a retaliação pode assumir, ao mesmo tempo, um papel tanto positivo como negativo. Quanto ao papel positivo, refere-se à busca do sujeito por resgatar a percepção de justiça a partir de uma defesa contra o impacto do seu sofrimento, podendo inclusive trabalhar com mais afinco no intuito de se fazer notado e restaurar o equilíbrio entre o esforço e a recompensa. Lawrence e Robinson (2008) também declaram que, embora os desvios comportamentais sejam vistos como naturalmente disfuncionais para as organizações, para os sujeitos eles podem ser funcionais para manter e proteger as suas necessidades por autonomia, senso de autorrespeito e justiça. Quanto ao papel negativo, destaca-se o fato de a retaliação ser passível de levar o indivíduo a um imobilismo diante da realidade, visto que o mesmo não estaria buscando modificar as causas do que lhe angustia, levando-o a um estado de apatia e alienação (MENDONÇA; MENDES, 2005).

Destaca-se que os comportamentos retaliatórios podem se manifestar a partir de erros presumidos, redução proposital do desempenho, retenção de informação, faltas, atrasos e, em casos mais graves, ações de sabotagem e agressões no ambiente de trabalho. Embora possam existir diversas formas de retaliação manifestas de modo agressivo, na maioria dos casos as reações retaliatórias são expressas de modo sutil, de modo que não

seja de conhecimento geral a identidade do indivíduo que adota esses comportamentos, haja vista os riscos de posteriores julgamentos e punições (MENDONÇA, 2008).

Assim, ao se abordar os comportamentos de retaliação dos indivíduos nas organizações, há de se levar em conta a complexidade de se observar e, mesmo, mensurar tais elementos de carga negativa, visto haver o receio das pessoas de sofrerem sanções em decorrência de tais relatos (MENDONÇA, 2008). Sckarliski e Folger (1997) buscaram contornar esse problema abordando os relatos sob a perspectiva de colegas de trabalho, que, selecionados aleatoriamente, relatam a frequência com que observavam comportamentos de retaliação a partir de uma escala de observação comportamental. Desta forma, a avaliação sobre comportamentos retaliatórios no ambiente de trabalho seria obtida por meio da observação feita pelos pares, incluindo-se em processos de atribuição. Outro instrumento de avaliação utilizado é o que versa sobre as atitudes retaliatórias dos sujeitos, o que também representa uma forma indireta de se abordar possíveis tendências de emissões desses comportamentos.

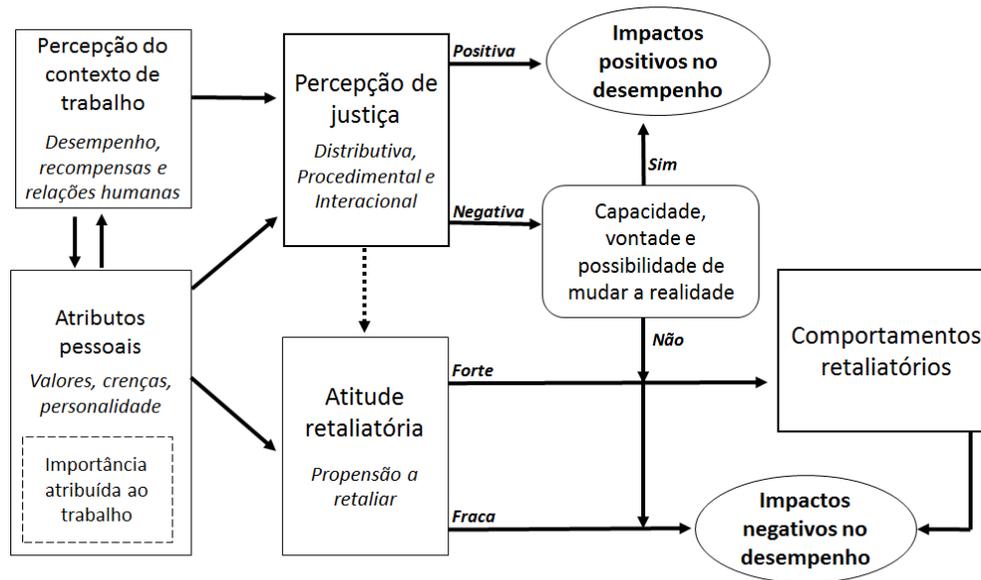
A atitude retaliatória é uma característica que indica a propensão do sujeito em retaliar a organização após a percepção de injustiça no trabalho. Na intenção de mensurar a atitude retaliatória de trabalhadores, Mendonça e Tamayo (2003) apresentaram a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). Essa escala não aborda o comportamento de retaliação propriamente dito, pois trata dos componentes afetivo e conativo dos sujeitos, compondo o modelo atitudinal de retaliação. No componente afetivo, mensura-se a indignação do sujeito diante do contexto organizacional em que ocorrem injustiças, englobando os sentimentos de decepção, desprezo e ressentimento manifestos nestas situações. Já o componente conativo diz respeito à tendência consciente para a ação, ou seja, a sua propensão a retaliar, abrangendo o julgamento positivo do sujeito em relação à retaliação, ao manifestar a crença de que a empresa merece tal reação do funcionário e de que a postura dela seria a mesma diante de injustiças (MENDONÇA; TAMAYO, 2003).

Os estudos sobre comportamentos retaliatórios ainda carecem de investigações que visem compreender os fatores que estimulam ou inibem a sua manifestação, de forma que esses fatores mediadores ampliem a compreensão da complexidade do construto para além da relação estabelecida de consequência direta da percepção de injustiça. Apresentadas as temáticas que abrangem este estudo, na seção seguinte é formulado um esquema que integra as conexões observadas entre eles.

4 PROPOSTA DE ESQUEMA TEÓRICO-CONCEITUAL INTEGRATIVO

Após a revisão da literatura sobre os principais elementos do comportamento organizacional que afetam a percepção de justiça no trabalho, bem como os fatores motivacionais dos comportamentos retaliatórios, buscou-se elaborar um esquema teórico-conceitual que interligasse as influências dos componentes da justiça e do comportamento de retaliação. Sabe-se que modelos não são capazes de representar as minúcias e peculiaridades de um fenômeno, nem de prescrever detalhadamente a sua totalidade. Todavia, com este esquema, pretende-se desenvolver uma compreensão global acerca dos construtos e facilitar a condução metodológica de pesquisas que abordem as temáticas. Assim, a proposta de integração pode ser visualizada na Figura 1:

Figura 1 – Esquema integrativo entre percepção de justiça e retaliação



Fonte: Elaborado pelos autores

No esquema apresentado, a **percepção do contexto de trabalho** representa como o indivíduo absorve as influências do ambiente organizacional, formando assim a sua percepção de justiça na *distribuição* de recursos sociais (remuneração, benefícios, conceitos avaliativos) com base em seu desempenho, nos *procedimentos* que estabelecem tal distribuição e também nas *interações humanas* que se desenvolvem nesse espaço. Destaca-se ainda que a percepção do contexto do trabalho, ao mesmo tempo em que afeta, também é afetada pelos atributos pessoais da subjetividade do indivíduo (DEJOURS, 1997).

Os **atributos pessoais** se referem aos aspectos relacionados à personalidade do trabalhador, a seus valores e a suas crenças. Estes fatores subjetivos interferem na forma como o indivíduo se comporta na organização, na maneira como ele tende a aceitar ou não situações que poderiam ser consideradas injustas e na importância que ele atribui ao trabalho. Tais fatores possuem uma relação recíproca com os valores pessoais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) e os valores do trabalho para o sujeito (PORTO; TAMAYO, 2003). Nesse sentido, uma pessoa que tem os valores pessoais ligados à autopromoção tenderia a perceber maior injustiça nas ações organizacionais que não lhe proporcionem participação, controle e remuneração compatíveis com suas ambições, as quais, geralmente, são superiores às das pessoas que possuem os valores ligados à autotranscendência. Em contrapartida, as pessoas que têm os valores da autotranscendência tenderiam a perceber maior justiça apenas naquelas ações que proporcionem maior bem-estar geral da coletividade.

Dessa forma, a **percepção de justiça** do trabalhador é formada tanto pela forma como ele absorve as influências do contexto do trabalho quanto pelos seus atributos pessoais. Os estudos recentes têm considerado a justiça organizacional principalmente como um construto tridimensional, abrangendo as dimensões: distributiva (ADAMS, 1963), que se refere à forma como é percebida a distribuição de recursos econômicos e sociais; procedimental (THIBAUT; WALKER, 1975), relativa à percepção de como os indivíduos julgam justos os procedimentos que determinam a referida distribuição; e interacional (BIES; MOAG, 1986), que reflete a percepção de justiça advinda das relações humanas no trabalho.

Quando o indivíduo percebe que há justiça no trabalho, a tendência é que haja impactos positivos em seu desempenho. Isso porque o trabalhador, ao possuir a percepção positiva de justiça e reconhecimento em seu ambiente laboral, tenderá a apresentar nível mais elevado de comprometimento (FILENGA; SIQUEIRA, 2006) e menor propensão ao *burnout* (MENDONÇA; MENDES, 2005), o que contribui positivamente para seu desempenho funcional. Já no caso de percepção negativa de justiça organizacional, deve-se considerar se o trabalhador possui capacidade (aptidão pessoal), vontade (motivação intrínseca) e possibilidade (ação que esteja ao seu alcance) de mudar a realidade.

Assim, se o sujeito apresenta esses três fatores positivamente, ele poderá aumentar seu desempenho ao se engajar em ações como: trabalhar com mais afinco para se fazer notado e, com isso, ser mais reconhecido e/ou remunerado; propor e/ou implementar ações e procedimentos que alterem a situação causadora de injustiça; esclarecer mal-entendidos que provocam problemas de interação humana e que prejudicam o trabalho. No caso de o indivíduo não possuir capacidade, vontade e/ou possibilidade de alterar a ação causadora de injustiça, sua tendência será de alteração no desempenho funcional e/ou nas relações sociais, além de poder adotar – a depender principalmente de sua atitude retaliatória – ações de retaliação contra a organização.

A **atitude retaliatória**, conforme abordada na seção anterior, é uma característica que representa a propensão do indivíduo em retaliar a organização após a percepção de injustiça no trabalho. Essa propensão poderá ser forte ou fraca, a depender do grau de indignação do trabalhador diante de um contexto em que há injustiça e das suas características de personalidade, crenças e valores. A exemplo da teoria do estresse ocupacional, indivíduos da personalidade tipo A (impacientes, competitivos, apressados) e lócus de controle externo (acreditam ter pouco ou nenhum controle sobre as situações que ocorrem em seu cotidiano) são mais propensos ao estresse e, conseqüentemente, têm maior tendência a utilizar-se de estratégias de defesa para reestabelecer o equilíbrio (COOPER; SLOAN; WILLIAN, 1988). Considerando o comportamento retaliatório como uma das possíveis estratégias de defesa, os indivíduos mais propensos ao estresse são também aqueles mais propensos a adotarem ações de retaliação. Ainda como exemplo, pode-se considerar que indivíduos que possuem elevado nível de valorização do trabalho, considerando-o como imprescindível à sua vida, tenderá a ter uma atitude de retaliação mais fraca, pois há grande receio de perda do emprego.

Assim, indivíduos que percebem injustiça no trabalho e que têm forte propensão a retaliar têm elevadas chances de apresentar **comportamentos retaliatórios**. Os comportamentos retaliatórios podem se manifestar a partir de erros presumidos, retenção de informação, violência ou quaisquer outros tipos de ações de represália. Já os indivíduos que apresentam fraca propensão a retaliar dificilmente se utilizariam dessas ações, mas, ainda assim, teriam relevante tendência a apresentar impactos negativos em seu desempenho no trabalho, quer no âmbito da produtividade, quer no relacional. Cabe ressaltar que tal alteração de desempenho não ocorreria de forma deliberadamente planejada – como a “operação tartaruga” de manifestantes do setor de transporte coletivo urbano, visto que isso se caracterizaria em retaliação –, mas devido à desmotivação pessoal e à insatisfação com o contexto de injustiça no trabalho.

5 METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo da pesquisa, realizou-se uma investigação de abordagem qualitativa, visando “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos” conjugada com análises do

pesquisador sobre o seu contato direto com o objeto em estudo, almejando “compreender fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.58). Ressalta-se que, embora as temáticas abordadas nessa pesquisa advenham de um enfoque predominantemente quantitativo, a opção pelo estudo qualitativo deu-se em função do mesmo possibilitar melhor compreensão das nuances e contradições que envolvem o fenômeno em foco e aprofundamento na subjetividade dos abordados na pesquisa, visto que não impõe opções pré-elaboradas de respostas, permitindo uma manifestação mais fluida e autêntica, essencial para a pesquisa aqui relatada.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo descritivo-explicativo, já que se voltou à análise dos fenômenos focalizados junto aos jovens trabalhadores, buscando identificar causalidades e contradições que lhes são inerentes, a partir das perspectivas dos próprios sujeitos (GIL, 2009). A unidade de observação da pesquisa foram os jovens trabalhadores que participam de cursos profissionalizantes na unidade da Associação de Ensino Social Profissionalizante (Espro) de Belo Horizonte (MG). Já a unidade de análise foi composta pelas percepções destes jovens trabalhadores acerca da justiça no ambiente de trabalho, dos comportamentos de retaliação, bem como dos principais fatores que influenciam essas percepções.

Na coleta de dados, contou-se com entrevistas com roteiros semiestruturados que continham perguntas diretas sobre as temáticas e exposição de situações imaginárias a serem analisadas pelos entrevistados. Os 23 jovens trabalhadores abordados foram selecionados pelo critério de acessibilidade, ou seja, de acordo com sua disponibilidade de conceder a entrevista, cuja duração variou entre 20 e 60 minutos. A quantidade de entrevistas realizadas seguiu o critério de saturação de dados (GIL, 2009), isto é, elas se encerraram quando se notou repetição consistente na fala dos sujeitos pesquisados.

Os dados advindos das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, pautando-se em Bardin (2004), para quem a pesquisa qualitativa não se furta a quantificações, justamente porque “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006, p.98). As categorias de análise foram estabelecidas *a priori*, de acordo com os postulados apreendidos nas referências conceituais. Posteriormente, buscou-se analisar também os aspectos recorrentes das entrevistas, a fim de enriquecer a discussão acerca dos fatores que influenciam nas percepções de justiça e de retaliação, afinados em subcategorias.

A seguir, a apresentação e análise de tais dados.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Associação de Ensino Social Profissionalizante (Espro) é uma instituição sem fins lucrativos fundada por uma iniciativa do Rotary Club de São Paulo, em 1979. Além de oferecer os cursos de capacitação, a Espro passou a inserir os jovens no mercado de trabalho por meio dos Programas de Aprendizagem, regulamentados pela Lei 10.0970, conhecida como Lei do Aprendiz (BRASIL, 2000). Por meio dessa Associação, os jovens são inseridos em empresas que aderiram ao programa Jovem Aprendiz lançado pelo Governo Federal. Pelo período de até dois anos, os jovens aprendizes trabalham nas empresas parceiras em quatro dias da semana e um dia por semana realizam cursos de capacitação profissional na própria Espro. O jovem aprendiz deve ter idade compreendida entre 14 e 24 anos, além de estar cursando ou ter concluído o ensino médio. Um dos critérios de

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS: COMO JOVENS APRENDIZES (NÃO) SE POSICIONAM?

seleção para o jovem a participar do programa é estar em condições de vulnerabilidade social, o que indica carência financeira, dentre outras dificuldades.

Quanto ao perfil dos 23 jovens entrevistados, tem-se: 15 mulheres e 8 homens; faixa etária de 18 a 23 anos; maioria com ensino médio completo (19 sujeitos) e parte deles cursando o ensino superior (11 sujeitos); média de 9 meses de trabalho como aprendizes da Espro. A compreensão do perfil dos jovens foi importante para a pesquisa, visto que o tempo relativamente curto em que estão trabalhando e a possibilidade de conciliar trabalho e estudo foram alguns dos aspectos considerados na interpretação dos dados. No intuito de possibilitar melhor visualização das características de cada jovem, o Quadro 1 sintetiza estes dados.

Quadro 1 - Perfil dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cor de pele	Tempo na Empresa	Ramo da Empresa
E1	F	18	Ens. Médio Completo	Branca	11 meses	Indústria eletrônica
E2	F	18	Ens. Médio Completo	Parda	5 meses	Comércio varejo
E3	F	21	Ens. Médio Completo	Preta	7 meses	IES
E4	M	20	Ens. Superior Completo	Branca	9 meses	Bancário
E5	F	19	Ens. Superior Incompleto	Preta	8 meses	Hospitalar
E6	M	18	Ens. Médio Incompleto	Branca	9 meses	Construção civil
E7	F	19	Ens. Superior Incompleto	Parda	9 meses	Bancário
E8	M	19	Ens. Superior Incompleto	Parda	13 meses	Bancário
E9	F	19	Ens. Superior Incompleto	Parda	13 meses	Bancário
E10	F	19	Ens. Superior Incompleto	Parda	1 ano	Bancário
E11	M	19	Ens. Médio Completo	Preta	9 meses	Serviços de Internet
E12	F	18	Ens. Superior Incompleto	Parda	7 meses	Bancário
E13	F	23	Ens. Superior Incompleto	Parda	11 meses	Bancário
E14	F	19	Ens. Médio Completo	Branca	3 meses	Instituição de Ensino
E15	M	19	Ens. Superior Incompleto	Branca	3 meses	Instituição de Ensino
E16	F	23	Ens. Superior Incompleto	Parda	1 ano	Consultoria em RH
E17	F	18	Ens. Médio Completo	Amarela	11 meses	Esportivo
E18	F	20	Ens. Superior Incompleto	Branca	12 meses	Bancário
E19	M	20	Ens. Médio Completo	Branca	13 meses	Saúde
E20	M	18	Ens. Médio Completo	Parda	4 meses	Instituição de Ensino
E21	F	18	Ens. Médio Incompleto	Amarela	9 meses	Madeira
E22	M	19	Ens. Médio Incompleto	Parda	8 meses	Bancário
E23	F	21	Ens. Superior Incompleto	Parda	4 meses	Seguradora

Nota: F = feminino, M = masculino

Fonte: Dados da pesquisa.

No processo de elaboração da análise de conteúdo, as categorias e subcategorias estabelecidas *a priori* e *a posteriori*, respectivamente, foram identificadas, atentando-se para os entrevistados que as verbalizaram e, daí, aos totais de vezes que foram mencionadas. A Tabela 1 sintetiza essas informações, nas quais se aprofundará adiante.

Tabela 1 - Categorias e subcategorias de análise, por entrevistados

Categoria	Subcategoria	Entrevistados	Total
Justiça distributiva	Percepção de justiça na remuneração e/ou nas recompensas sociais.	E1, E2, E5, E9, E11, E14, E15, E17, E19, E22, E23	11
	Percepção de injustiça na remuneração, mas que não afeta a motivação e o desempenho no trabalho.	E3, E6, E7, E10, E12, E16, E18, E20, E21	9
	Percepção de injustiça na remuneração, que afeta a disposição para o trabalho.	E4, E8, E13	3
Justiça procedimental	Concordância com todas as regras da empresa.	E1, E2, E3, E5, E7, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E22, E23	18
	Críticas ao cumprimento de regras específicas da empresa.	E4, E6, E8, E21	4
	Percepção de que há regras formais que não são cumpridas na prática.	E7, E12	2
Justiça interacional	Percepção de justiça no relacionamento com o(a) gestor(a) e com os(as) colegas de trabalho.	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E17, E18, E20, E22, E23	16
	Situações de injustiças relacionadas ao(à) gestor(a).	E5, E12, E16, E19, E21	5
	Situações de injustiças relacionadas a colegas de trabalho.	E2, E3, E12, E13	4
Vivência de injustiça no trabalho	Sem vivência de injustiça no trabalho.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E18, E20, E22, E23	17
	Com vivência de injustiça no trabalho.	E7, E10, E12, E16, E19, E21	6
Ações de retaliação	Ausência de prática de ação de retaliação contra a organização ou algum membro dela.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23	22
	Prática de concordância com clientes descontentes com os preços cobrados pela empresa.	E12	1

Fonte: Dados da pesquisa

Na categoria da justiça distributiva, observou-se que os jovens aprendizes, ao levarem em conta que não são diretamente contratados pela empresa, atenuam a percepção de discrepância salarial em relação aos empregados efetivos, dada a consciência de que a situação do aprendiz é diferenciada e transitória, como reza a legislação (BRASIL, 2000). Onze sujeitos acreditam haver justiça na remuneração e/ou nas recompensas sociais e nove destacam não perceber justiça na remuneração, todavia eles relatam que isso não afeta a motivação e o desempenho no trabalho. Em ambos os casos, os jovens utilizam-se de processos de racionalização para enfatizar os aspectos positivos do trabalho, de forma a compensar a remuneração considerada baixa.

É o Brasil, né (risos)... Justiça passa longe! Mas eu não sou de reclamar (...). O que eu aprendo lá até vale o salário. (E1)

Eu acho muito pouquinho sabe, mas a gente também tem pouca carga horária e não faz um serviço tão pesado, então... Eu queria ganhar mais, com certeza todo mundo

queria ganhar mais (risos), mas o trabalho é muito simples, a gente não tem cobrança de metas. (E2)

Assim, é uma injustiça, porque às vezes a gente faz a mesma coisa, o mesmo trabalho que outra pessoa faz, que é uma gerente de relacionamento que tem lá, né, que atende os clientes. A gente faz isso, né, tudo que ela faz. E ela, assim, ganha bem, né, e a gente já ganha pouco. Mas isso não desmotiva, porque só acrescenta na vontade de aprender, de querer mais, de um dia conseguir aquela vaga, né... (E18)

Apenas três sujeitos relatam que já se desmotivaram para o trabalho em função da baixa remuneração e, por vezes, pensaram em abandonar a ocupação de jovem aprendiz. Entretanto, não foram identificadas estratégias de defesa, em relação à injustiça distributiva, que estivessem voltadas para comportamentos retaliatórios. Esse achado também pode ser observado no estudo de Assmar (1997), que aponta que a resignação é o comportamento mais adotado diante da percepção de injustiça salarial, visto que as pessoas acreditam na inutilidade de agir contra o fator gerador da situação injusta, o que poderia estar vinculado a características da cultura brasileira, como um certo senso de impunidade. De modo semelhante, condições sócio-econômicas anteriores podem levar à resignação, já que minimizam a percepção da precariedade das condições de trabalho quando comparadas às condições de vida do indivíduo (SEN, 1993), o que é especialmente significativo no caso dos jovens trabalhadores abordados, pois encontram-se em situação de vulnerabilidade social, com pouco ou nenhum acesso a serviços básicos coletivos, inclusive públicos.

Esses resultados também indicam que o critério da equidade pode ter sido superestimado em estudos anteriores acerca de justiça no trabalho, o qual não se aplica integralmente aos sujeitos brasileiros, visto que eles não vivenciam a violação da equidade com a carga negativa que se poderia esperar, pelas proposições básicas estabelecidas nessa teoria. Nesse sentido, a falta de sensibilidade demonstrada pelos brasileiros em relação à injustiça distributiva pode sugerir que o crédito posto na proporcionalidade é supervalorizado, não sendo, portanto, tão universal quanto asseguram os teóricos da equidade (ASSMAR, 1997). Assim, sugere-se a reconsideração da aplicabilidade de uma teoria concebida em uma cultura ao adotá-la no contexto de uma outra, devendo-se analisar as raízes históricas, as características socioeconômicas, educacionais e religiosas e os valores sociais dessa “outra” cultura, como procurou-se considerar neste estudo.

Já na justiça procedimental, foi predominante entre os sujeitos a percepção de haver justiça nas regras e normas da organização, sendo a aceitação dos entrevistados maior nessa dimensão do que na distributiva. Quatro jovens apresentaram críticas a regras específicas da empresa e dois relatam que há procedimentos formais que não são postos em prática, mas nenhuma dessas críticas apresentou-se como revoltantes para eles. A imagem de profissionalismo da empresa, a impessoalidade das normas e a padronização dos processos foram pontos positivos para as percepções de justiça procedimental. Além disso, considerando que os procedimentos que definem a remuneração dos jovens aprendizes são baseados em legislação específica, a Lei do Aprendiz (BRASIL, 2000), eles isentam a empresa da “culpa” de seu baixo salário, contribuindo para a visão positiva tanto da justiça procedimental quanto da distributiva.

O salário de aprendiz não é grandes coisas né, mas isso me ajuda demais. Eu consigo fazer tudo que eu tenho que fazer [...]. Mas, para minha empresa, eu acho que não é (justo). Mas como já é normal, já é lei, não adianta. Teria que ser revisto. (E10)

Não acho justo não, mas segundo a lei é, né... (E12)

Quanto à justiça interacional, a maioria dos sujeitos relatou ter um bom relacionamento com o(a) gestor(a) e com os colegas de trabalho. Um ponto interessante que surgiu nas falas de aprendizes foi a comparação do(a) gestor(a) à figura maternal ou paternal. Os discursos de quatro aprendizes (E6, E9, E12, E19) apresentaram explicitamente essa comparação, como pode-se observar no relato:

Muito bom também (o relacionamento com o gestor). Ele, às vezes, ele parece até que ele é um pai. Às vezes me trata como filho dele. Porque, assim, ele me ensina, ele me chama muito atenção, ele cobra de mim, ele cobra sempre que eu cometo algum deslize, algum erro. (E19)

Pela própria condição de jovens e pelo fato de serem designados ao acompanhamento de um gestor, alguns dos aprendizes identificam nessa figura hierarquicamente superior a referência dos pais, transferindo aspectos da relação familiar para o ambiente empresarial. Essa identificação também pode atuar como um mecanismo que ameniza os questionamentos direcionados contra a autoridade do superior imediato desses jovens, ainda mais levando-se em conta sua situação de vulnerabilidade social. Sendo o(a) gestor(a) a pessoa com quem os jovens aprendizes mais têm contato na empresa, as situações de injustiça na dimensão interacional mais frequentes, relatadas por cinco dos entrevistados, ocorrem exatamente no relacionamento com o superior imediato. O sujeito E19, que relata ver o gestor como um pai, descreve ter se sentido traído pelo gestor, que cobrava demais dele e não realizava as mesmas cobranças de outra aprendiz da empresa. Interessante notar que o termo usado por ele – traído –, com conotação mais forte do que injustiçado, reforça a relação afetiva estabelecida com seu superior hierárquico.

As demais situações apresentadas foram as seguintes: o sujeito E12 relata que o gestor reclamou por ela ter faltado ao trabalho, mesmo tendo sido entregue o atestado médico que comprovava a sua necessidade; o sujeito E16 relatou que, quando o gestor está “estressado”, ele é ríspido na forma de corrigir os erros dela; o sujeito E21 conta que o gestor a encaminhou ao acompanhamento da Espro, porque houve um boato na empresa sobre ela ter dito que assumiria uma vaga na recepção, a qual era ocupada por uma funcionária que seria demitida, fato que ela negou e disse não ter tido a oportunidade de se justificar. Um relato distinto foi o do sujeito E5, transcrito a seguir.

Só quando me pediu para ir no banco, que é algo, assim, que aqui não pode. E foi uma quantia muito alta [...]. Eu queria ter falado “não”, mas eu fiquei com receio de ele achar ruim. Mas não podia mesmo, aí eu conversei com minha instrutora, aí eles conversaram com ele [...]. Ah, ele só falou que era falta de ética falar o que aconteceu na minha empresa, falar no curso. Só que, assim, quando eu assinei o contrato, a gente é meio obrigado a relatar tudo que acontece na empresa quando pergunta [...]. Eu sinceramente me senti muito mal porque era algo que até ele mesmo sabia e não queria assumir que não podia e quis falar que a culpa era minha por ter falado. (E5)

No contrato de aprendizagem, é estabelecido que os jovens contratados não podem fazer serviços externos para a empresa. No caso relatado, o gestor pediu que a aprendiz realizasse o serviço de banco, mesmo tendo a ciência de tal norma. Porém, pelo depoimento, nota-se que o sentimento de indignação da jovem não se trata especificamente do descumprimento da norma – que ela aceitou fazer por receio de ser prejudicada –, mas por causa do tratamento posterior que recebeu do gestor. Ao dizer que a jovem teve um comportamento antiético, ele transfere a culpa do descumprimento de uma norma a ela, ignorando sua responsabilidade em ter pedido algo inadequado (e ilegal quanto) à função de aprendiz. Interessante notar que dos cinco casos mencionados, quatro ocorreram com aprendizes mulheres, o que pode indicar vieses nas relações de gênero (e podem ser alvo de

pesquisas futuras) para além das peculiaridades da faixa etária focalizada neste estudo, o que está diretamente relacionado às questões de justiça interacional.

Quatro jovens disseram se sentir injustiçados no tratamento dispensado por colegas de trabalho. As situações apresentadas foram as seguintes: o sujeito E3 declara que, por vezes, é tratada com desconsideração por uma colega de trabalho, a qual diz para os demais estar sozinha no setor mesmo quando acompanhada da jovem; e outros três aprendizes (E2, E12 e E13) relatam receber tarefas de colegas que não são seus superiores diretos, o que provoca dificuldade de priorização das atividades e mal-estar quando não conseguem cumprir todas as demandas, conforme exemplificado no relato seguinte.

Teve uma funcionária lá que pediu para eu fazer algumas coisas que... Tudo bem que ela é acima de mim, e tem gente que acha que é acima de mim só porque eu sou aprendiz, sabe... Então todo mundo manda em mim na loja (risos). Às vezes, eu penso isso, que todo mundo pode mandar em mim na loja. (E2)

O fato de os jovens aprendizes estarem na base hierárquica da organização parece favorecer as injustiças na dimensão interacional, situação potencializada pelo dever que eles têm de atender aos diversos cargos que sobre eles despontam alguma autoridade. Conforme Lawrence e Robinson (2008), as formas de poder na organização tendem a serem resistidas pelos trabalhadores, sendo uma das formas o comportamento retaliatório. Notou-se que o tratamento inadequado foi o aspecto que ocasionou em maior ressentimento e indignação aos sujeitos, possibilitando constatar que a injustiça interacional é a que apresenta o maior potencial de provocar a retaliação. A relevância da justiça interacional pode também ser atribuída ao fato de que, na ocasião de injustiça nessa dimensão, ela é mais facilmente identificável, visto que personaliza o causador específico da situação injusta. Consequentemente, ela também delimita melhor o “alvo” ao qual a retaliação poderia ser direcionada.

Foi interessante perceber que, quando os jovens foram perguntados diretamente se já sofreram injustiças no trabalho, 17 deles relataram nunca terem passado por essa situação. Esse fato surpreende porque, ao longo das entrevistas, diversos relatos de situações que poderiam ser interpretadas como injustas foram expostas por alguns deles. Todavia, quando essa pergunta veio à tona, explicitamente, a maioria não retomou os relatos e/ou não acrescentou outros. Nesse sentido, o que se pode inferir é que, para alguns aprendizes, as situações de injustiça são mais toleradas, sendo algo compreendido como natural para trabalhadores em início de carreira e que estão na base da hierarquia.

Um relato que corrobora esse argumento é o do sujeito E10. A jovem expressou, ao ser perguntada se já realizou tarefas que não eram sua função, que aceitou cumprir um serviço por receio de ser mal vista pelo gestor. A ela e a outra aprendiz foi solicitado que arrumassem o arquivo morto da empresa, onde, segundo o relato, havia poeira em excesso, ratos e risco de queda de caixas em cima delas. Para executar esse serviço, não foram oferecidos equipamentos de proteção individual, como luvas ou máscaras respiratórias. Entretanto, apesar de considerar-se que era injusto elas terem que executar o serviço, quando questionada se seria capaz de descontar a indignação contra a empresa, ela responde:

Eu acho que não, porque se eu fiz, eu aceitei. Então, não adianta eu querer reclamar, eu querer processar a empresa. Eu fiz por livre e espontânea vontade, eles não me obrigaram. (E10)

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS: COMO JOVENS APRENDIZES (NÃO) SE POSICIONAM?

Percebe-se, assim, um processo de naturalização na situação exposta. Ignorando as implicações que a recusa da atividade poderia provocar, como dificuldade posterior em ser efetivada ou até mesmo o risco de demissão, a jovem atribui a execução do serviço à sua “livre e espontânea vontade”. Do mesmo modo, quando posteriormente interrogada se já vivenciou uma injustiça no trabalho, ela responde:

Não, porque eu não sou muito de ficar falando, eu fico mais na minha, sou mais calada”. (E10)

Esse trecho permite questionar se nesse silenciamento não são abafadas também possíveis injustiças que os jovens aprendizes se deparam no ambiente de trabalho.

Os comportamentos retaliatórios, de acordo com os relatos, não são praticados pelos jovens, além de apresentarem carga negativa, na visão dos mesmos. Partindo de argumentos morais (retaliação vista como vingança e, portanto, passível de julgamento moral) e da postura ideal que um bom profissional deve ter, os jovens procuraram enfatizar que retaliar não é o comportamento a ser adotado nos casos de injustiça, sendo a conformação e a resignação os mais frequentes – visando oportunidades de contratação no futuro. De 23 sujeitos, 22 declaram que nunca adotaram algum comportamento de retaliação, no intuito de “pagar na mesma moeda” alguma injustiça vivenciada. Esse resultado contrasta significativamente com a pesquisa de Paiva, Franco e Dutra (2015) com trabalhadores de *call center*, os quais, em geral, também são jovens trabalhadores. Nessa pesquisa, os autores notaram que a retaliação é mais explícita e frequente, o que permite inferir que os aprendizes da Espro têm um ambiente de trabalho mais satisfatório do que outros jovens têm em empresas como um *call center*.

O sujeito E12, único a admitir sua retaliação, relata que, por considerar injusto o serviço oferecido pela empresa onde trabalha – uma instituição financeira –, ela às vezes concorda com o cliente que questiona sobre as taxas do banco serem muito altas e, além disso, ela indica opções mais econômicas na concorrência. Esse relato é importante por indicar uma ação de retaliação em função da injustiça com outrem e não com o próprio sujeito, tal como se reporta a maioria dos estudos nessas temáticas.

Considerando que poucos jovens percebem terem sido diretamente injustiçados, a escassez de manifestações de comportamentos retaliatórios não surpreende. Acredita-se que a alta valorização do trabalho (incluindo a dependência financeira), o interesse em permanecer na organização, a baixa posição hierárquica que ocupam e seus valores pessoais são os principais fatores que atuam para a ocorrência desse quadro. Não se pode desconsiderar ainda que a maior parte das organizações que contratam os aprendizes são empresas de grande porte e de visibilidade no mercado, cujo quadro de empregados dificilmente incluiria os jovens em vulnerabilidade caso não houvesse a Lei do Aprendiz (BRASIL, 2000). Esse também pode ser um fator de hipervalorização deles em relação à empresa em que trabalham, pois estão tendo a chance de iniciarem a carreira, adquirirem experiências e melhorarem o currículo profissional. Enfatiza-se, assim, aspectos pouco explorados no tratamento de questões relativas ao comportamento de retaliação no trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como jovens trabalhadores percebem a justiça organizacional, os comportamentos retaliatórios e suas possíveis conexões no ambiente de trabalho. Em um panorama geral, os jovens pesquisados percebem o ambiente organizacional como predominantemente justo. No entanto, não se pode desprezar que situações potencialmente injustas foram por eles minimizadas, relevadas e/ou naturalizadas. A

justiça procedimental mostrou-se como a dimensão mais bem aceita pelos jovens, os quais percebem adequação nas normas e processos da empresa. A justiça distributiva não apresentou aceitação tão ampla, embora tenha havido apenas três jovens que indicaram revolta com a injustiça nessa dimensão. Sobre a justiça interacional, a maioria se mostrou satisfeita com as relações sociais na empresa, mas foi também nessa dimensão que as injustiças foram mais frequentes e revoltantes para alguns sujeitos.

Sobre os comportamentos retaliatórios, os jovens abordados indicaram que não os praticam, o que era esperado, já que a literatura reconhece a dificuldade que geralmente há para os sujeitos em admiti-los. Dada a condição de vulnerabilidade social, é possível inferir ainda que contexto de trabalho deles é menos precário e mais profissional do que normalmente o é para aqueles que vivenciam condição semelhante e/ou não têm a oportunidade de ser assistido e acompanhado por instituições como a Espro, o que pode reforçar a percepção positiva de justiça no trabalho e, consequentemente, inibir a prática de comportamentos retaliatórios.

Como principal limitação da pesquisa, aponta-se que ela foi realizada com um público específico de jovens trabalhadores, vinculados a um contexto socioeconômico relativamente homogêneo. Os resultados obtidos neste estudo não podem ser extrapolados para jovens não assistidos por programas inclusivos, assim como de outras ambiências, como aqueles oriundos de classes mais abastadas, bem como os que atuam em ambientes de trabalho com maior pressão das metas (como os de trabalhadores de áreas comerciais e de empresas de *call centers*). Sugere-se para pesquisas futuras a abordagem com públicos distintos, tais como *trainees*, jovens assistidos por outras instituições, trabalhadores em contextos que usualmente empregam pessoas de baixas faixas etárias, assim como estudos comparativos entre trabalhadores jovens e mais experientes, com vistas a se identificar semelhanças, diferenças e, até mesmo, tendências entre tais grupos, o que pode ser extremamente útil à gestão de pessoas. Além disso, os relatos dos jovens abordados nesta pesquisa apontaram conexões com outras temáticas, como relações de gênero, estresse ocupacional e valores organizacionais, o que pode ser melhor explorado.

Academicamente, este estudo contribuiu para aprofundar nos aspectos subjetivos que envolvem as percepções de justiça e os comportamentos de retaliação, além de trazer uma reflexão sobre a importância do contexto social para a compreensão desses temas do comportamento organizacional. Neste sentido, foi possível constatar que uma relação de causa e efeito entre a justiça no trabalho e os comportamentos retaliatórios envolvem fatores mediadores mais complexos do que até então tem sido abordado nas investigações no Brasil, predominantemente quantitativas. Deste modo, esta pesquisa permitiu o aprofundamento em fatores usualmente subestimados e que exercem significativa influência sobre o comportamento dos sujeitos.

Socialmente, a pesquisa buscou identificar para, justamente, contribuir para minimizar injustiças (inclusive violências simbólicas e agressões verbais) que ocorrem com os jovens trabalhadores, pois mesmo que naturalizadas, elas não extinguem o potencial de causar sofrimento e angústia. É sabido que um ambiente considerado justo tende a ser mais produtivo, logo, este estudo pode oferecer também subsídios para que os profissionais mais experientes compreendam melhor as situações que impactam negativa e positivamente a visão dos sujeitos, o que pode subsidiar o desenvolvimento de relações mais saudáveis no interior das organizações, assim como políticas e práticas de gestão de pessoas mais justas, igualitárias e producentes.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. Toward and understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Washington, v.67, n.5, p.422-436, 1963.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.18, n.3, p.443-453, 2005.
- ASSMAR, E.M.L. A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.10, n.2, p.335-350, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BIES, R.J. The predicament of injustice: The management of moral outrage. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B.M. (Orgs.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1987. p. 289-319.
- BIES, R.J.; MOAG, J.S. Interactional Justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Ed.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: Jairess. 1986. P. 43-55.
- BRASIL. **Lei 10.097**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, , aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: DOU, 20/12/2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10097.htm. Acesso em: fev. 2016.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez. 2006.
- COLQUITT, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a constructo validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v.86, p.386-400, 2001.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S.; WILLIAM, S. **Occupational Stress Indicator** – management guide. London: Windsor. 1998.
- DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1997.
- DEUTSCH, M. **Distributive justice: a social-psychological perspective**. New Haven: Yale University Press, 1985.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.
- GREENBERG, J. **The quest for justice on the job: essays and experiments**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- HOMANS, G.C. **Social behavior: its elementary forms**. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
- LAWRENCE, T.B.; ROBINSON, S.L. Ain't misbehaving: workplace deviance as organizational resistance. **Journal of Management**, v. 33, n.3, p. 378-394, 2008.
- LEVENTHAL, G.S. What should be clone with equity theory? In: GERGEN, K.S.; GREENBERG, J.; WEISS, R.H. (Eds.). **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980. p. 27-53.
- MATHEUS, C.E.M. A percepção de injustiça. **Poliética**, São Paulo, v.1, n.1, p.23-41, 2013.

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS: COMO JOVENS APRENDIZES (NÃO) SE POSICIONAM?

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MENDONÇA, H. Atitudes retaliatórias. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.249-263.

MENDONÇA, H.; MENDES, A.M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em estudo**, Maringá, v.10, n.3, p.489-498, 2005.

MENDONÇA, H. TAMAYO, A. Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.147-153, 2003.

MENDONÇA, H. TAMAYO, A. Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n.2, p.117-135, 2004.

MOORMAN, R.H. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do fairness perceptions influence employee Citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v.76, p.845-855, 1991.

MORAES, L.K.C.S. Justiça em Aristóteles, Kant e Sandel: um estudo comparado. **Revista de Teorias da Justiça, da Decisão e da Argumentação Jurídica**, Minas Gerais, v. 1, n.2, p. 245-263, 2015.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-149. 2004.

PAIVA, K.C.M. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v.9, n.2, pp.100-106, 2013.

PAIVA, K.C.M.; FRANCO, D.S.; DUTRA, M.R.S. O Tempo sob Medida ou Sob a Medida do Tempo? Percepções Temporais e o Controle de Trabalhadores de Call Center. In: EnGPR, 5., 2015, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2015.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p.251-283.

ROBINSON, S.L.; BENNETT, R.I. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p.555-572, 1995.

SEN, A. O desenvolvimento como expansão de capacidades. **Lua Nova**, São Paulo, n.28-29, p.313-334, 1993.

SKARLICKI, D.P.; FOLGER, R. Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. **Journal of applied Psychology**. v.82, n.3, p.434-443, 1997.

TAYLOR. F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural justice**: A psychological analysis. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1975.