

# Estresse, retaliação e percepção de injustiça nas organizações: proposição de modelo teórico integrativo

JESUÍNA MARIA PEREIRA FERREIRA <sup>1 2</sup>

KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA <sup>1</sup>

JAIR NASCIMENTO SANTOS <sup>3 4</sup>

MICHELLE REGINA SANTANA DUTRA <sup>5</sup>

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG) / CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, BELO HORIZONTE – MG, BRASIL

<sup>2</sup> CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFBV / MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL (MPGE), RECIFE – PE, BRASIL

<sup>3</sup> UNIVERSIDADE SALVADOR (UNIFACS), SALVADOR – BA, BRASIL

<sup>4</sup> UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB), SALVADOR – BA, BRASIL

<sup>5</sup> CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE (UNIBH), BELO HORIZONTE – MG, BRASIL

## Resumo

Este artigo tem por finalidade avançar nas reflexões sobre os fenômenos denominados *estresse*, *retaliação* e *percepção de injustiça* e, por meio da análise de suas inter-relações, propor um modelo teórico que os integre. Para tanto, a literatura especializada demonstrou que a percepção de injustiça pode ser considerada variável antecedente para que o estresse ocupacional se desenvolva e, por sua vez, a retaliação se efetive. Assim, a percepção de injustiça é considerada a conexão para o entrelaçamento entre estresse ocupacional e retaliação. Essa relação parece oportuna porque tanto as pesquisas referentes ao estresse ocupacional como as pesquisas sobre a retaliação colocam a percepção de injustiça como fator relevante para ambos os temas, mas nenhuma das pesquisas disponíveis vislumbrou a articulação teórica desses fenômenos. Após a demonstração do modelo que integra os fenômenos supracitados, apresenta-se uma agenda de pesquisa que inclui perspectivas metodológicas e temáticas.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. Retaliação. Percepção de injustiça.

## *Stress, retaliation and perception of injustice in organizations: proposal for an integrative theoretical model*

### Abstract

This article is intended to advance the reflections on the phenomena stress, retaliation and perception of injustice, and through the analysis of their interrelations, propose an integrating theoretical model. The literature has shown that the perception of injustice can be considered as a variable prior to occupational stress being developed and, in turn, retaliation becomes effective. Thus, the perception of injustice is considered the connection between occupational stress and retaliation. This relationship seems timely because both research relating to occupational stress and retaliation have perception of injustice as a relevant factor, but no available research to date, describes the theoretical articulation of these phenomena. After the demonstration model that integrates the phenomena, a research agenda is presented, which includes methodological and thematic perspectives.

**Keywords:** Occupational stress. Retaliation. Perception of injustice.

## *Estrés, represalia y percepción de injusticia en las organizaciones: propuesta de un modelo teórico integrador*

### Resumen

Este artículo tiene la finalidad de avanzar en las reflexiones sobre los fenómenos denominados estrés, represalia y percepción de injusticia y, mediante el análisis de sus interrelaciones, proponer un modelo teórico que los integre. Para ello, la literatura ha demostrado que la percepción de la injusticia se puede considerar la variable antecedente para que el estrés laboral se desarrolle y, a su vez, la represalia se haga efectiva. Por lo tanto, la percepción de la injusticia se considera el factor que origina la relación entre el estrés laboral y la represalia. Esta relación parece oportuna debido a que tanto las investigaciones relacionadas con el estrés laboral como con la represalia colocan la percepción de la injusticia como un factor relevante para ambos, pero ninguna de las investigaciones disponibles, vislumbró la articulación teórica de estos fenómenos. Después de la demostración del modelo que integra los fenómenos arriba mencionados, se presenta una agenda de investigación que incluye perspectivas metodológicas y temáticas.

**Palabras clave:** Estrés laboral. Represalias. Percepción de la injusticia.

Artigo submetido em 28 de março de 2017 e aceito para publicação em 28 de novembro de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167310>

## INTRODUÇÃO

---

Este ensaio tem por finalidade avançar nas reflexões sobre os fenômenos estresse, retaliação e percepção de injustiça, que se apresentam no contexto organizacional, com a proposição de um modelo teórico integrativo.

Os estudos sobre estresse ocupacional ganharam relevância devido à aceleração das mudanças organizacionais e às tendências contemporâneas de reestruturação do trabalho e do emprego e da implementação de modelos de gestão (BOHLE, QUINLAN e MAYHEW, 2001). Arelada a essas mudanças se insere a deterioração da qualidade de vida dos indivíduos, repercutindo em uma rotina diária cada vez mais desgastante e no aumento das situações consideradas estressoras (CHANLAT, 2005; ROSSI, PERREWÉ e SAUTER, 2005; ZILLE, 2011).

Quanto à retaliação nas organizações, apenas na última década do século XX os pesquisadores dedicaram maior atenção a esse fenômeno (MENDONÇA e TAMAYO, 2004). A pequena frequência das pesquisas sobre as ações retaliatórias emitidas no contexto organizacional talvez se justifique porque os estudos sobre comportamento organizacional negligenciaram, por longo período, os aspectos negativos ou antissociais de comportamentos tidos como negativos ou contraproducentes para a organização, como no caso da retaliação (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005; MENDONÇA, TORRES e ZANINI, 2008).

Entende-se retaliação como comportamentos negativos que ocorrem geralmente em resposta à percepção de injustiça, nos quais o sujeito pune a organização ou seus representantes para restabelecer seu equilíbrio psíquico (SKARLICKI e FOLGER, 1997; MENDONÇA, 2003). As “novas” relações de trabalho também passaram a ser percebidas como injustas, levando o empregado a dar respostas por meio de comportamento de retaliação (MENDONÇA e MENDES, 2005) ou desenvolvendo quadro de estresse ocupacional (TAMAYO, 2001, 2008).

Assim, o estresse e a retaliação causam respostas, denominadas desvios de comportamento, o que repercute em custos para os atores sociais envolvidos. Os estudos de Robinson e Bennett (1995), nos Estados Unidos, demonstraram uma perda estimada de 6 a 200 bilhões de dólares anualmente, originada dos desvios de comportamento dos empregados. Diante dessas evidências, os autores julgaram que de 33% a 75% dos empregados se engajam em alguns dos seguintes comportamentos: roubo, fraude, desvio de dinheiro, vandalismo, sabotagem, absenteísmo e agressão.

No Brasil, estima-se que os gastos com as consequências do estresse cheguem a 3,5% do produto interno bruto (PIB) nacional/ano (ROSSI, 2005) e um estudo mais recente demonstrou que o país é tido como um dos que abrigam os profissionais mais estressados do mundo (ISMA, 2010), o que ratifica o nível de 75,7% de estresse dos trabalhadores brasileiros, em comparações mundiais.

Os prejuízos da continuidade dos desvios comportamentais apontam a necessidade de desenvolvimento de pesquisas que enfoquem, de maneira específica e sistemática, a análise de tais comportamentos, dentre eles a retaliação e o estresse.

Considerando que a percepção de injustiça exerce influência determinante nas atitudes e comportamentos emitidos no ambiente de trabalho (FOLGER e KONOVSKY, 1989; SKARLICKI e FOLGER, 1997), essa questão passa a apresentar papel importante no desenvolvimento do estresse e na ocorrência dos comportamentos de retaliação.

Isso significa que as pessoas tendem a reagir de alguma maneira quando são submetidas à injustiça organizacional, ou a percebem em seu ambiente laboral, também sendo ela considerada fator desencadeador de problemas, tais como: sofrimento no trabalho, ausência de comprometimento no trabalho, *burnout*, estresse ocupacional, comportamentos de retaliação, dentre outros (REGO, 2000, 2001; MENDONÇA e TAMAYO, 2004, 2008; ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005).

Portanto, a percepção de injustiça parece funcionar como vínculo que justifica o entrelaçamento entre estresse ocupacional e retaliação. Essa relação parece oportuna, porque tanto as pesquisas referentes ao estresse ocupacional como as de retaliação colocam a percepção de injustiça como fator relevante para ambos, mas nenhuma das pesquisas acessadas, até este momento, vislumbrou a articulação teórica desses fenômenos.

Diante disso, a pergunta que norteia este artigo pode ser explicitada da seguinte forma: como se relacionam os fenômenos percepção de injustiça, estresse e retaliação nas organizações?

Assim, o objetivo geral deste artigo é propor um modelo teórico integrativo que contemple os referidos construtos e, daí propor uma agenda de pesquisa que aborde tanto aspectos metodológicos como temáticos.

Além desta introdução, este artigo está estruturado nas seguintes seções: marco teórico, que engloba o estresse, a retaliação e a injustiça nas organizações; proposição do modelo teórico integrativo; exposição de uma agenda de pesquisa, com perspectivas metodológicas e temáticas; e reflexões finais.

## **SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL**

---

Os modelos teóricos mais robustos que explicam o estresse (COOPER e DEWE, 2007; LAZARUS, 2007; MONROE, 2008) utilizam um vasto espectro de investigações para esclarecer o porquê de alguns indivíduos suportarem mais a ação de estressores que outros, como no caso do modelo de Cooper, Sloan e William (1988), o mais utilizado em pesquisas no Brasil (ANDRADE, GUIMARÃES e ASSIS, 2010).

Carl Cooper é considerado um nome de referência internacional sobre o estresse. O autor publicou uma série de livros e artigos sobre o assunto, com a colaboração de diversos pesquisadores: Cooper, Sloan e William (1988); Williams e Cooper (1998); Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001); Nelson e Cooper (2007). Esses estudiosos concordam que o estresse é uma resposta de ajustamento que visa à recuperação do equilíbrio por meio do fornecimento de meios adequados para o enfrentamento das pressões que provocam um desajuste ou um desconforto no indivíduo.

No Modelo de Estresse Ocupacional de Cooper, Sloan e William (1988), o estresse é analisado a partir da relação entre a organização e indivíduo. Este percebe as fontes causadoras e suas características de sua personalidade dirão sobre sua propensão ao estresse. Ele pode apresentar sintomas relativos a doenças físicas e mentais e/ou disfunções organizacionais e, percebendo-as, pode-se ajustar a ele (*eustress*) ou não (*distress*), abrindo portas para desenvolvimento de patologias diversas (COOPER, SLOAN e WILLIAM, 1988).

As fontes causadoras de estresse apresentadas no referido modelo (fatores intrínsecos ao trabalho; papel do indivíduo na organização; relacionamento interpessoal; dentre outros) são mediadas pelos traços de personalidade do indivíduo (tipo A ou B; locus de controle interno ou externo), repercutindo nos referidos sintomas (COOPER, SLOAN e WILLIAM, 1988).

As pessoas do tipo A costumam ser mais suscetíveis ao estresse por apresentar um ritmo acelerado; por ser impacientes, competitivas, ansiosas, perfeccionistas; e por se culpar quando relaxam. Já aquelas consideradas do tipo B de personalidade são capazes de trabalhar de forma pausada, tranquila e paciente, relaxando sem sentimento de culpa e, por essas características, são menos propensas ao estresse (COOPER, SLOAN e WILLIAM, 1988).

Já o locus de controle avalia a extensão do controle que os indivíduos julgam ter sobre determinadas situações e como eles reagem a elas. As pessoas com locus de controle interno compreendem que têm domínio sobre o que acontece, e suas decisões e ações influenciam seus resultados pessoais, sendo assim, menos suscetíveis ao estresse. Entretanto, aqueles indivíduos com locus de controle externo enxergam uma pequena e restrita possibilidade de influência sobre os eventos que os atingem, tornando-os mais propensos ao estresse (COOPER, SLOAN e WILLIAM, 1988; PAIVA e COUTO, 2008; ZILLE, 2011).

Dentre as estratégias de defesa desenvolvidas pelo indivíduo diante do estresse percebido, saliente-se a busca de suporte social, a administração do tempo, a racionalização e a prática de *hobbies* e passatempos. Entretanto, é possível que ele não retorne ao estado de equilíbrio, o que traria impactos negativos à sua saúde física e mental (aumento da pressão arterial, dores nos ombros e coluna, ansiedade, choro, depressão, alcoolismo, dependência química/física, irritabilidade, alienação etc.) repercutindo, também, em disfunções organizacionais (aumento de absenteísmo, rotatividade, dificuldades nos relacionamentos pessoais e hierárquicos, diminuição na qualidade e na produtividade etc.) (COOPER, SLOAN e WILLIAM, 1988; JOHNSON, COOPER, CARTWRIGHT et al., 2005).

## **SOBRE RETALIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

---

As primeiras pesquisas sobre o comportamento de retaliação no campo das organizações foram realizadas por Skarlicki e Folger (1997), pesquisadores norte-americanos. Contudo, anteriormente, Robert Folger e colaboradores (FOLGER e KONOVSKY, 1989; FOLGER, DAVISON, DIETZ et al., 1996; FOLGER e SKARLICKI, 1998) já apresentavam pesquisas sobre assuntos correlatos, como: as reações de maus-tratos no trabalho; violência e hostilidade no trabalho; violência e agressão como respostas à percepção de injustiça; comportamento de violência, dentre outros.

Para Skarlicki e Folger (1997), a retaliação é um subconjunto de comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta às injustiças percebidas. Geralmente, os indivíduos não assumem seus comportamentos retaliatórios, por medo de repreensão, contudo, mostram-se mais suscetíveis para falar do comportamento de terceiros nesse sentido (SKARLICKI, FOLGER e TESLUK, 1999).

Em relação aos preditores da retaliação, os estudos demonstram que esse comportamento está diretamente relacionado à percepção de injustiça. Nesse sentido, quanto maior for a percepção de injustiça, maior será a prevalência da retaliação organizacional; porém, essa relação entre a percepção de injustiça e a retaliação nem sempre é linear, podendo envolver alguns fatores de personalidade como moderadores (SKARLICKI, FOLGER e TESLUK, 1999).

Assim, os fatores da personalidade que também influenciam nos comportamentos de retaliação são: estados emocionais negativos, que tendem a mediar as relações de trocas entre o indivíduo e a organização; e a capacidade de concordância que diz respeito a ter inclinação para o enfrentamento (SKARLICKI, FOLGER e TESLUK, 1999).

Se uma pessoa apresenta nível elevado de estados emocionais negativos (mostra-se mais aborrecida frustrada impaciente e raivosa), ela denota estar mais propensa a atacar quando presenciar tratamentos injustos do que aquelas que possuem baixo nível de tais estados. Do mesmo modo, ter predisposição para o antagonismo e a confrontação, ou seja, reconhecer-se com baixo nível de concordância, pode levar o sujeito a apresentar comportamentos de retaliação mais rapidamente do que uma pessoa cooperativa (JUDGE e MARTOCCHIO, 1995; SKARLICKI, FOLGER e TESLUK, 1999).

Os resultados das pesquisas de Skarlicki, Folger e Tesluk (1999) reforçam a perspectiva interacional da retaliação, pois verificaram os riscos de enquadrar nos modelos teóricos apenas variáveis contextuais ou variáveis individuais, sem a inclusão da interação entre elas.

Corroborando nesse sentido, os estudos de Townsend, Phillips e Elkins (2000) mostraram influências de aspectos de personalidade, assim como foi evidenciado nas pesquisas realizadas por Mendonça e Tamayo (2004, 2008) no Brasil.

Mendonça e Tamayo (2004, 2008), junto com seus colaboradores (MENDONÇA, FLAUZINO, TAMAYO et al., 2004; MENDONÇA e MENDES, 2005; MENDONÇA, TORRES e ZANINI, 2008), são considerados referências no Brasil nessa temática. Em seus estudos, os autores perceberam que as pessoas reagem de forma diferente aos tratamentos injustos, dependendo de aspectos de personalidade já mencionados (estados emocionais e nível de concordância) (MENDONÇA e TAMAYO, 2004, 2008).

Note-se que a retaliação pode ser observada em comportamentos explícitos, “por meio de atos agressivos e flagrantes” (MENDONÇA e TAMAYO, 2004, p. 192), como agressões verbais, assim como em atos sutis, por meio de boicotes e omissões, sendo que o segundo modo tem prevalecido sobre o primeiro. Os indivíduos menos influenciáveis em relação à fonte de injustiça tendem a reagir, em um primeiro momento de forma sutil, separando-se dos comportamentos de cidadania, resistindo (JERMIER, KINIGHTS e NORD, 1994; MENDONÇA e TAMAYO, 2004), retirando sua colaboração com a equipe (MENDONÇA e TAMAYO, 2004) para, posteriormente, assumir comportamentos deletérios mais explícitos, como furtos, sabotagens (JERMIER, KINIGHTS e NORD, 1994), fraudes, desperdícios (MENDONÇA e TAMAYO, 2004).

Destaquem-se, ainda, dois componentes da retaliação, quais sejam, o afetivo e o conativo. O primeiro reflete uma séria indignação diante do contexto considerado injusto, o qual promove ressentimento, decepção e desprezo; e o segundo, conativo, relaciona-se à tendência do indivíduo se comportar conscientemente de maneira específica que espelhe a tendência da própria organização em suas condutas negativas (MENDONÇA, FLAUZINO e TAMAYO, 2004).

Por fim, a avaliação dos comportamentos de retaliação dos membros da organização pode ser feita por meio de duas dimensões: a perceptiva e a avaliativa. A primeira se relaciona à frequência com que os trabalhadores se comportam de maneira retaliatória quando se sentem injustiçados no trabalho; e a segunda, avaliativa, revela o quanto essas pessoas consideram justo o fato dos indivíduos agirem daquela forma diante das injustiças sofridas no trabalho (MENDONÇA, FLAUZINO, TAMAYO et al., 2004).

Em suma, os comportamentos retaliatórios surgem em decorrência da percepção de injustiça, mas são intermediados pelas relações de trocas insatisfatórias e aspectos de personalidade do indivíduo, contudo, a percepção de injustiça tem importância significativa nesse processo (MENDONÇA, TORRES e ZANINI, 2008).

## **SOBRE INJUSTIÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Na última década do século XX, estudos acerca do comportamento humano, do bem-estar nas relações laborais e das injustiças nas organizações ganharam espaço nas agendas dos pesquisadores (MENDONÇA e TAMAYO, 2008; ASSMAR e FERREIRA, 2008). O contexto organizacional e do trabalho se tornou uma das áreas mais férteis para estudos sobre a injustiça (MIKULA, 1986), um dos poucos conceitos considerados tão fulcrais à interação social humana (GREENBERG, 1996).

A justiça é um elemento essencial para os grupos sociais, já que seus pensamentos, sentimentos e comportamentos são atingidos pelas avaliações que fazem sobre a justiça ou injustiça dos acontecimentos que passam (ASSMAR, 1997; SOUSA e MENDONÇA, 2009). Nesse sentido, a justiça organizacional pode ser compreendida como a análise da justiça aplicada aos ambientes laborais, sendo focalizadas as percepções de injustiça existentes nas relações entre empregados e organizações (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005).

Segundo Mendonça e Tamayo (2004), os estudos sobre a justiça organizacional têm focalizado suas dimensões distributivas, procedimental, a interacional.

A justiça distributiva está pautada no julgamento de como determinada distribuição de recursos e recompensas para as pessoas é justa (ADAMS, 1965). Já a justiça procedimental trata da análise de regras e protocolos relativos à distribuição das recompensas (LEVENTHAL, 1980; CROPANZANO e FOLGER, 1989; BARLING e PHILLIPS, 1993). Por fim, a justiça interacional refere-se à qualidade da relação entre o subordinado e seu superior (BIES e MOAG, 1986; REGO, 2002).

Kim e Mauborgne (1998) explicam que as várias faces da justiça levam a diferentes formas de comportamentos dos indivíduos e, daí, a níveis de desempenho organizacionais. Os empregados que percebem que são justificados distributivamente, sentem-se satisfeitos e buscam realizar suas tarefas de acordo com o solicitado pela organização. Eles também sentem um grau elevado de justiça procedimental e interacional, experimentando sentimentos de comprometimento afetivo e confiança para com a organização e seus superiores, sentindo-se reconhecidos e não medindo esforços para alcançar suas metas (REGO, 2002).

Além disso, existe evidência empírica de que as pessoas não reagem apenas à injustiça vivenciada, mas também àquela imputada a outros membros (MOSSHOLDER, BENNETT, KEMERY et al., 1998; REGO, 2000, 2001, 2003). Desse modo, nas avaliações de justiça, as pessoas se baseiam nas informações que trocam com outros membros organizacionais e tomam como referências as respectivas percepções (AMBROSE, HARLAND e KULIK, 1991; FOLGER, DAVISON, DIETZ et al., 1996).

A seguir, apresentam-se estudos que relacionam os três construtos em foco.

## **RELAÇÕES ENTRE ESTRESSE, RETALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DE INJUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

As publicações que integram os fenômenos injustiça e estresse no trabalho são escassas (VERMUNT e STEENSMA, 2001). Além disso, foi evidenciado que o estresse é um fenômeno complexo, pois envolve diferentes fatores de risco e apresenta efeitos distintos sobre os indivíduos, não existindo uma única relação de causa e efeito (ABRAHÃO e CRUZ, 2008). Sabe-se também que o desenvolvimento do estresse pode ocorrer porque o indivíduo realizou uma avaliação da situação e a percebeu como exigente, discrepante, *injusta* e/ou *iníqua* (JUDGE e COLQUITT, 2004, grifo nosso).

Após realizar buscas em amplas bases de artigos, a saber, Google Acadêmico e Ebsco, poucos foram os trabalhos encontrados que integram a teoria da justiça e o estresse ocupacional. Dentre eles está a pesquisa de Judge e Colquitt (2004), que analisaram o impacto substancial das percepções de injustiça no desenvolvimento do estresse em um grupo de 174 empregados de 23 universidades americanas. Eles concluíram que o tratamento injusto traz resultados prejudiciais à organização, pois é aquele que gera vivências de situações desfavoráveis e que provoca indignação do empregado.

Outra consequência da injustiça organizacional para a saúde foi apontada por Tepper (2001), autor que observou a seguinte relação: a justiça processual e a angústia psicológica são mais fortes quando a justiça distributiva é menor, concluindo que a injustiça pode gerar estresse no trabalho.

Já na investigação de Hamilton (2000), que tratou de justiça e estresse com militares russos, foram percebidos efeitos da injustiça sobre comprometimento organizacional, avaliação de resultados, ansiedade, depressão e hostilidade, aspectos intimamente relacionados a quadros de estresse. Nesse mesmo rumo, listam-se também outros estudos que integraram esses dois construtos: Weiss, Suckow e Cropanzano (1999), Vermunt e Steensma (2001), Elovainio, Kivimauki, Eccles et al. (2002).

Por outro lado, a grande maioria das pesquisas sobre retaliação as relaciona à injustiça organizacional (SKARLICKI e FOLGER, 1997; TOWNSEND, PHILLIPS e ELKINS, 2000; MENDONÇA e TAMAYO, 2004, 2008; MENDONÇA, FLAUZINO, TAMAYO et al., 2004; MENDONÇA e MENDES, 2005; MENDONÇA, TORRES e ZANINI, 2008), citadas anteriormente.

Na pesquisa de Sims (2010), observou-se um diferencial quando de sua análise sobre o comportamento de retaliação durante o escândalo de espionagem da companhia Hewlett-Packard (HP). Chegou-se à conclusão de que a retaliação foi causada pelo sentimento de injustiça gerada pela autonomia reduzida e ameaças à identidade social percebidas pelo empregado, incorporando outros elementos ao processo.

Observando aspectos peculiares de ambos os temas, Paiva e Leite (2011), em estudo realizado com servidores públicos, demonstrou percepções diferenciadas quanto ao modo como as recompensas são distribuídas na instituição (justiça distributiva). A maioria dos respondentes discordou a respeito de haver equidade nas políticas organizacionais pertinentes (justiça procedimental) e revelou indignação diante das injustiças organizacionais (componente afetivo da retaliação).

Cite-se, ainda, a investigação de Morganson e Major (2014), que exploraram a retaliação como estratégia de enfrentamento ao assédio sexual e, para isso, eles apresentaram uma série de pesquisas que confirmavam que a retaliação ocorria devido à percepção de injustiça.

Portanto, essas pesquisas reforçam a percepção de injustiça como variável importante e precedente do comportamento de retaliação (SPECTOR, FOX, PENNEY et al., 2006; KELLOWAY, FRANCIS, PROSSER et al., 2010; CERESA, BAVARESCO, VENTURINI et al., 2014; PAIVA, MACEDO, IRIGARAY et al., 2015).

Em síntese, entende-se que a injustiça exerce um papel substancial nas relações entre empregados e organizações, bem como no estudo dos fenômenos aqui focalizados, estresse e retaliação. Assim, parece ser fecundo o desnudamento de possíveis relações entre estresse, percepção de injustiça e retaliação, por meio da proposição de um modelo conceitual de análise que os integre.

## MODELO CONCEITUAL INTEGRATIVO

A partir da literatura consultada, observou-se que, usualmente, o estresse e a retaliação são tratados separadamente, contudo, teoricamente, há um ponto principal de tangência entre eles, qual seja, a percepção de injustiça. A possível relação entre esses três fenômenos pode contribuir teórica e metodologicamente para novas perspectivas de pesquisa. Essa seria a principal contribuição deste artigo.

Para demonstrar a possibilidade de relacionamento entre estresse, retaliação e a percepção de injustiça desenvolveu-se um quadro conceitual comparativo (Quadro 1), a partir de elementos que lhes são comuns.

Chama-se atenção para o fato de que, quando tomados em conjunto, uma comparação conceitual entre estresse e retaliação possibilita identificar que alguns dos seus fatores se complementam e outros se assemelham. Ambos os fenômenos ocorrem em resposta a uma situação que causou mal-estar, desequilíbrio emocional, sofrimento e/ou adoecimento no trabalho. Nesse sentido, existem aproximações conceituais, tais como: as fases, o modo como ocorrem, as características de comportamento, a forma de reação e os prejuízos causados à organização. Tais aproximações estão sintetizadas no Quadro 1.

**Quadro 1**

### Análise conceitual comparativa entre estresse e retaliação

Fenômenos	Estresse Ocupacional	Retaliação
Conceito	Estresse é um ajustamento que ocorre com o objetivo de recuperar o equilíbrio, causado por situações de trabalho com alto grau de exigências, pressões e de difícil controle para a pessoa.	Retaliação é um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta as injustiças percebidas.
Fases ou Componentes	É composto por três fases sucessivas: alarme, resistência e esgotamento.	É composta por dois componentes: o afetivo e conativo; e por duas dimensões: perceptiva e a avaliativa.
Papeis para o indivíduo	Pode exercer tanto um papel um papel positivo (eustresse: bom desempenho) quanto negativo (distresse: estresse excessivo), à medida que tende a resgatar o equilíbrio e pode fazer o indivíduo retornar ao seu estado de ajustamento/saúde.	Pode exercer tanto um papel positivo quanto negativo, à medida que tende a resgatar a percepção de justiça e pode fazer o indivíduo retornar ao seu estado de ajustamento/saúde.
Objetivo	Ocorre na busca de reestabelecer o equilíbrio interno do indivíduo.	Ocorre na busca de restaurar a percepção de justiça.
Tipos de comportamento	Maior presença de comportamento sutil. Raramente se inicia de maneira violenta, mas pode impulsionar comportamentos agressivos.	Comportamento sutil e/ou agressivo. Pode ocorrer de maneira agressiva ou até mesmo violenta.
Características de comportamento	Rotatividade, absenteísmo, atestados médicos, baixa produtividade, ansiedade, outros transtornos de ordens física e mental.	Rotatividade, absenteísmo, atestados médicos, baixa produtividade, omissões, boicotes, agressão verbal, furtos, resistências.
Tipo de estratégia	Estratégia de enfrentamento.	Estratégia de enfrentamento.
Consciência do comportamento pelo indivíduo	Geralmente, o indivíduo assume o estresse e seus sintomas mais comuns como: ansiedade, dores de cabeça e hostilidade.	Geralmente, o indivíduo não assume seus comportamentos retaliatórios, por medo de repreensão. Porém, é mais explícito ao falar do comportamento retaliatório de terceiros.
Variáveis antecedentes	Tem como principais antecedentes as relações de trocas insatisfatórias entre a organização e o indivíduo, e os fatores da personalidade (tipos A ou B; lócus de controle interno ou externo).	Tem como principais antecedentes as relações de trocas insatisfatórias entre a organização e o indivíduo, e os fatores da personalidade (emocionais negativos e capacidade de concordância).
Variável antecedente e mediadora em comum	<b>Percepção de injustiça.</b>	<b>Percepção de injustiça.</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conceitualmente, observa-se que o estresse e a retaliação são mecanismos utilizados pelos indivíduos como resposta a circunstâncias que causaram significativo grau de exigência, desequilíbrio, desconforto e injustiça na organização. O processo de estresse é dividido em três fases sucessivas: alarme; resistência; e esgotamento – sendo que esta última pode levar a comportamentos mais agressivos e até à despersonalização, ou seja, o afastamento psíquico entre o indivíduo e seu objeto de trabalho. Já o segundo fenômeno se constitui por dois componentes (afetivo e conativo) e por duas dimensões (perceptiva e avaliativa). Tais componentes e dimensões se ligam diretamente à avaliação do sujeito acerca das relações estabelecidas entre a organização e o indivíduo, se elas são consideradas justas ou injustas. Além disso, o estresse e a retaliação podem exercer tanto um papel positivo como negativo na vida do indivíduo, à medida que lhe permite retornar a um estado de ajustamento e/ou saúde.

No estresse, o objetivo principal é restabelecer o equilíbrio perdido pelo indivíduo, enquanto, na retaliação, busca-se o resgate da percepção de justiça. Ambos os fenômenos se apresentam, usualmente, por meio de comportamentos sutis; contudo, a retaliação está mais propensa a condutas mais agressivas. De todo modo, tanto o estresse como a retaliação podem ser considerados uma estratégia de enfrentamento, exercendo papel positivo ou negativo para o indivíduo, quer seja no sentido de se defender, quer seja no sentido de atacar.

Em ambos os fenômenos, alguns desses comportamentos se assemelham, como: rotatividade, absenteísmo, apresentação de atestados médicos, baixa produtividade, dentre outros. Vale lembrar que, sob o aspecto da organização, esses comportamentos são considerados contraproducentes ou negativos, já que acarretam prejuízos (COX, GRIFFITHS e RIAL-GONZÁLEZ, 2000).

Sob a perspectiva do indivíduo, os sintomas mais comuns do estresse, por ser mais difundidos e aceitos socialmente, também são mais facilmente assumidos (e confessados) pela pessoa, ao contrário dos comportamentos retaliatórios, que sofrem forte repreensão nas organizações, além de poder gerar dissonâncias cognitivas no indivíduo, em função dos valores que comungam. Assim, tornam-se compreensíveis os resultados de pesquisas que revelam que o empregado é mais explícito ao falar do comportamento retaliatório de terceiros.

Sobre as relações de trocas insatisfatórias entre a organização e o indivíduo, têm-se os fatores de personalidade (no caso do estresse: tipos A ou B e locus de controle interno ou externo; no caso da retaliação: emocionais negativos e capacidade de concordância) que influenciam diretamente o tipo de comportamento que o indivíduo apresenta no estresse e na retaliação; contudo, o fenômeno da percepção de injustiça é considerado antecedente e mediador entre eles.

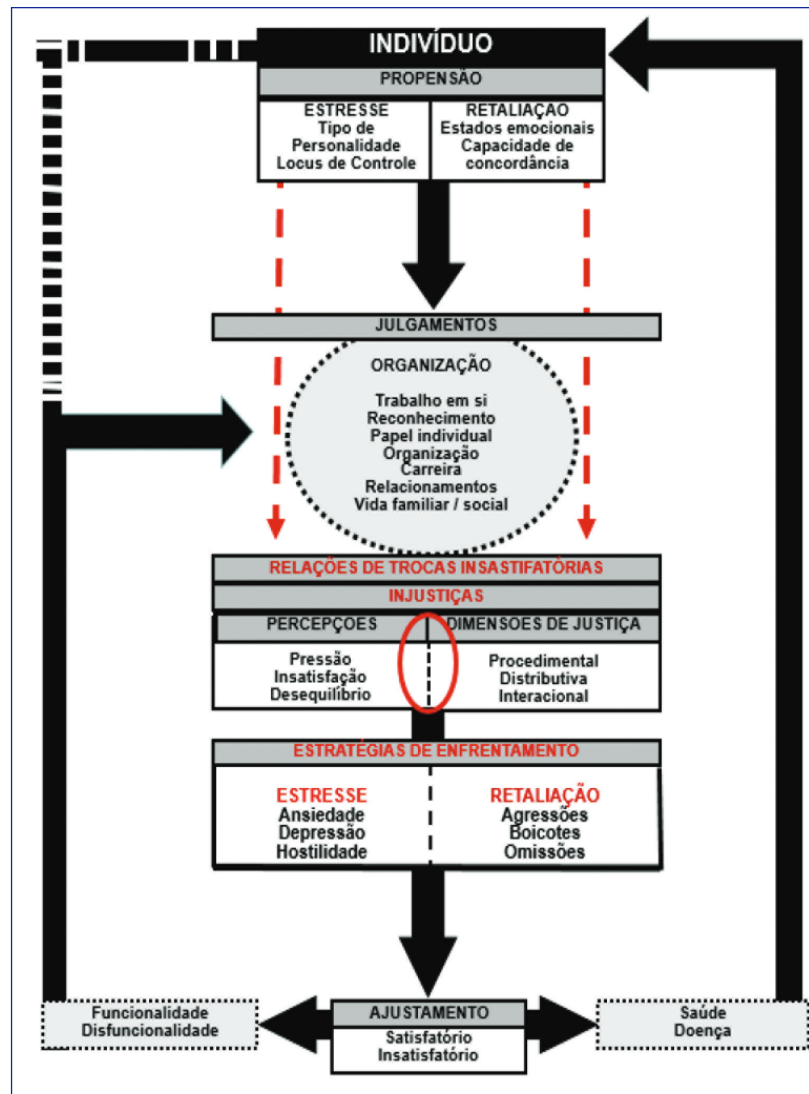
A identificação desse fenômeno enquanto mediador dos outros dois reflete um papel importante e tornou possível esboçar um modelo conceitual integrado, ao invés de pensá-los separadamente. Além disso, os estudos sobre retaliação organizacional são contundentes ao considerar a injustiça como principal variável para que os comportamentos retaliatórios ocorram; enquanto que nas abordagens sobre estresse ocupacional, há poucas pesquisas que exploraram a relação desse fenômeno com a injustiça e a retaliação nas organizações.

Já para o estresse ocupacional e a injustiça organizacional, Assmar e Ferreira (2008) realizaram uma análise dos poucos trabalhos existentes, já citados, que tiveram por objetivo desenvolver e contribuir para uma abordagem que reúna justiça e estresse. Para eles, existem relações conceituais e dados empíricos que sustentam a articulação entre estresse e justiça organizacional (JUDGE e COLQUITT, 2004; ASSMAR e FERREIRA, 2008). No que tange ao estresse, seus resultados revelaram que a percepção de injustiça é uma significativa fonte de estresse; quanto à justiça, os achados demonstram que a injustiça percebida pode desenvolver reações-padrão do quadro do estresse, como ansiedade, depressão e hostilidade, concluindo-se que parece ser potencialmente fecundo um modelo teórico que integre injustiça-estresse, (ASSMAR e FERREIRA, 2008), aderindo este artigo a tal agenda.

Diante do exposto, para uma análise integrada desses três fenômenos organizacionais, desenvolveu-se o modelo conceitual apresentado na Figura 1.

Figura 1

Modelo integrativo estresse, injustiça e retaliação



Fonte: Elaborada pelos autores.

Este modelo conceitual integrativo denota como o relacionamento entre os três fenômenos ocorre por meio das relações estabelecidas entre indivíduo e organização. Foi evidenciado que o contexto de mudanças significativas nos postos de trabalho alterou tanto a percepção do indivíduo como seu comportamento nas organizações, gerando conflitos e experiências de injustiça e de sofrimento que levaram os empregados a vivenciar situações estressantes, de pressão e de injustiças.

Junto com as inúmeras mudanças no trabalho, há as influências advindas dos fatores de personalidade do indivíduo (tipos de personalidade A e B, locus de controle interno e externo, fatores emocionais negativos e capacidade de concordância) e que são apontadas pelas teorias do estresse e da retaliação como possibilidades de ajustamento que podem gerar funcionalidade ou disfuncionalidade, no que tange à perspectiva da organização (FRIEDMAN e ROSENMAN, 1974; PAIVA e COUTO, 2008).

Assim, esses fatores de personalidade do indivíduo exercem influência direta para o desenvolvimento do estresse e da retaliação. A relação de troca entre indivíduo e organização é avaliada (julgamento) de maneira satisfatória, ou insatisfatória, por ambos os envolvidos. Quando ocorre uma relação de troca avaliada como insatisfatória, o indivíduo apresenta a percepção de injustiça.

A percepção de injustiça costuma desenvolver sentimentos de insatisfação, raiva e desequilíbrio que levam o indivíduo a avaliá-la por meio das suas dimensões: procedimental, distributiva e interacional.



Nesse cenário, é provável que o estresse se desenvolva, inicialmente, em sua forma mais branda por meio de sinais de ansiedade, tristeza e hostilidade como estratégias de enfrentamento do indivíduo diante do estresse percebido. Contudo, se a demanda dessa situação tida como injusta perdurar por mais tempo e com maior intensidade, o estado de estresse, conseqüentemente, pode se agravar e fazer com que os comportamentos de retaliação também surjam em variados níveis, da sutileza à ostentação.

Na retaliação, a estratégia de enfrentamento é de contra-ataque, na tentativa de punir a organização ou seus representantes, em resposta às injustiças percebidas. Para isso, vários tipos de comportamentos podem ser apresentados, tais como: boicotes, agressões, omissões, que se dão de maneira variadas como o não repasse de uma ligação aos colegas de trabalho (boicote); não repasse de informações (omissões); e agressões verbais dirigidas à organização ou às pessoas que fazem parte dela (agressões).

Mesmo com o uso dessas estratégias de enfrentamento no estresse e na retaliação, as possibilidades de ajustamento podem ser tanto satisfatórias (funcionalidade para organização e saúde para o trabalhador) como insatisfatórias (disfuncionalidade e doença, respectivamente), e de modo independente para cada ator social considerado (organização e indivíduo).

Desse modo, pode-se refletir sobre possibilidades de pesquisas que abarquem metodologias e conexões temáticas diferenciadas.

## PERSPECTIVAS DE PESQUISAS

Em relação a *perspectivas metodológicas* para pesquisas futuras, pode-se trabalhar tanto com abordagem quantitativa como qualitativa. Quantitativamente, sugerem-se pesquisas que envolvam técnicas estatísticas uni, bi e multivariadas, inclusive que utilizem modelagem de equações estruturais (SEM) (MALHOTRA, 2004; HAIR JUNIOR, BLACK, BABIN et al., 2010), averiguando os efeitos potenciais de uma ou mais variáveis nas outras, tais como os fatores de personalidade apontados. Ao testar a influência e a significância entre as variáveis dos construtos integrados, há possibilidade de auferir o tipo de associação (direta, mediadora ou moderadora) (MALHOTRA, 2004; HAIR JUNIOR, BLACK, BABIN et al. 2010) que melhor descreveria as inter-relações entre elas. De posse desses resultados, seria possível desenvolver outros instrumentos de coleta de dados (inventários, escalas, questionários), visando à construção de modelos mais robustos.

Já pesquisas qualitativas permitiriam um aprofundamento do entendimento dos dados quantitativos coletados, entendendo-se que a realidade é construída pela interação dos indivíduos com seu mundo social (MERRIAM, 2001).

Além disso, triangulações metodológicas (COLLIS e HUSSEY, 2006) também seriam contributivas ao estudo integrado dos fenômenos, já que complementariam amplitude (quantitativa) com profundidade (qualitativa), promovendo uma compreensão mais precisa das relações e dos processos envolvidos.

A escolha dos instrumentos de coleta de dados impacta diretamente na seleção das técnicas de análise dos dados. Dessa forma, são possíveis diversas combinações entre elas, desde que se mantenham a coerência com o tipo de dado coletado (MAY, 2004; VERGARA, 2009), ou seja, ferramental estatístico para dados quantitativos e análise de conteúdo ou de discurso para os qualitativos.

Com a apresentação das possibilidades metodológicas de pesquisa sobre os temas abordados, é possível traçar uma agenda de pesquisa que aponte *aspectos temáticos*.

Ressalta-se, porém, que relacionar as temáticas estresse, percepção de injustiça e retaliação, apresentadas no modelo, já representa uma possibilidade robusta de pesquisa, viabilizando a descoberta de outras facetas da realidade que mantenham conexão com os construtos, como informa a literatura consultada.

Existe uma tradição de pesquisa reunindo estresse ocupacional com qualidade de vida no trabalho (ROSSI, PERREWÉ e SAUTER, 2005; ROSSI, QUICK e PERREWÉ, 2009), com comprometimento organizacional (BASTOS, SIQUEIRA, MEDEIROS et al., 2008; OLIVEIRA e BARDAGI, 2009; KILIMNIK, BICALHO, OLIVEIRA et al., 2012) e com a síndrome de *burnout* (FERREIRA e ASSMAR, 2008; PAIVA, DUTRA, BARROS et al., 2013), sendo esses temas passíveis de junções em estudos posteriores.

Justiça organizacional e retaliação são temas usualmente trabalhados em conjunto (SKARLICKI e FOLGER, 1997; MENDONÇA e TAMAYO, 2004; MENDONÇA e MENDES, 2005; PAIVA e LEITE, 2011), mas também há indícios de conexões não exploradas como os processos de adoecimento nos indivíduos e disfunções no trabalho como rotatividade, absenteísmo e presenteísmo no âmbito das organizações.

Além disso, justiça organizacional tem sido associada a outros temas, como: as formas de envolvimento do empregado com a organização, analisadas no comprometimento organizacional (REGO, 2002, 2003; REGO e SOUTO, 2004; RIBEIRO e BASTOS, 2010; PRESTES, MENDONÇA e FERREIRA, 2013) e também seu relacionamento aos processos de saúde, bem-estar, prazer e sofrimento no trabalho (TEPPER, 2001; MOREIRA, PINHEIRO e OLIVEIRA, 2008; SOUSA e MENDONÇA, 2009; SCHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2014), sendo estes últimos aspectos relevantes para as investigações deste artigo, pois se considera que a percepção de injustiça pode causar mal-estar, adoecimentos, desprazer e sofrimento que tendem a impulsionar o desenvolvimento do estresse e/ou o aparecimento de comportamentos retaliatórios.

Quanto à *ambiência dos estudos*, alguns espaços laborais têm-se mostrado diferenciados quanto às relações de trabalho que lá se desenvolvem, como é o caso de *call centers* (PAIVA, MACEDO, IRIGARAY et al., 2015; PAIVA e DUTRA, LUZ, 2013), unidades da segurança pública (BALAN, CORCETTI e SOUZA, 2012; FIGUEIREDO e BATITUCCI, 2014), bancos (FERNANDES e SILVA, 2013; MELO, SOUSA FILHO, FORTE, 2014), dentre outros percebidos como lugares singulares de interações entre os indivíduos, passíveis de desvelar outras faces dessas relações, contribuindo significativamente para a elucidação gradativa da relação dos temas abordados.

## REFLEXÕES FINAIS

---

O modelo integrativo apresentado não tem a pretensão de exaurir a discussão dos fenômenos estudados, mas de oferecer contribuições para a compreensão acerca de processos complexos que espelham múltiplas interfaces entre os indivíduos e as organizações. Disso resultou uma agenda de pesquisa que contemplou possibilidades temáticas e metodológicas, além de ambiências peculiares.

Para tanto, as possibilidades de pesquisa relacionadas aos aspectos metodológicos privilegiam ambas as abordagens, quantitativa e qualitativa, com a intenção de investigar, respectivamente, os tipos de associação que melhor descreveriam possíveis inter-relações entre tais construtos, bem como aprofundamentos em outras questões como estratégias de enfrentamento e suas consequências na saúde e no comportamento produtivo dos indivíduos nas organizações, promovendo uma análise multinível.

Essas investidas permitirão o desenvolvimento de instrumentos de coleta de dados mais aderentes aos estudos nesse campo do comportamento organizacional.

Assim, considerar os espaços produtivos diferenciados citados, assim como públicos diversos (jovens trabalhadores, pessoas com deficiência e/ou com outras orientações sexuais e religiosas, dentre outros) também são recomendados, visando a desenvolver robustez no modelo proposto.

Nesse sentido, acredita-se na possibilidade de este estudo trazer contribuições empíricas após o uso das metodologias sugeridas, especialmente, no que diz respeito a possibilidade de programas de treinamentos e desenvolvimento mais efetivos que tratem do comportamento contraproducente nas organizações de modo a minimizá-lo e entender melhor seu funcionamento, e também no que diz respeito às práticas de remunerações mais justas e igualitárias, bem como uma política de tratamento que seja considerada efetiva entre gestores e subordinados, uma vez que a teoria demonstra a existência de retaliação, sentimentos de injustiça e estresse, quando esse relacionamento não é considerado justo e saudável.

Por fim, tais sugestões viabilizam o aprofundamento sobre temas complexos e que, no cotidiano organizacional, merecem maior atenção, principalmente considerando os processos que podem ser alimentados (ou não) e os resultados gerados, para indivíduos e para organizações, voltando-se à efetivação da humanização no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J.; CRUZ, R. M. Perspectivas de investigação do mal-estar no trabalho com base nos modelos teóricos do estresse e da psicodinâmica do trabalho. In: TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 107-126.
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965. v. 2. p. 267-299.
- AMBROSE, M. L.; HARLAND, L. K.; KULIK, C. T. Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 239-246, 1991.
- ANDRADE, C. R.; GUIMARÃES, L. V. M.; ASSIS, L. B. Análise crítica das pesquisas em estresse ocupacional da AnPAD: afinal, cadê o sujeito? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2010.
- ASSMAR, E. M. L. A experiência de injustiça na vida diária: uma análise preliminar em três grupos sociais. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 10, n. 2, p. 335-350, 1997.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Da injustiça organizacional ao estresse e ao esgotamento profissional. In: TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 281-331.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- BALAN, M. D.; CORCETTI, E.; SOUZA, S. A administração pública municipal de Aracruz e a segurança pública: diagnósticos e propostas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2012.
- BARLING, J.; PHILLIPS, M. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. **The Journal of Psychology**, n. 127, p. 649-656, 1993.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.
- 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: The JAI Press, 1986. v. 1, p. 43-55.
- BOHLE, P.; QUINLAN, M.; MAYHEW, C. The health effects of job insecurity: an evaluation of the evidence. **Economic and labour relations review**, v. 12, n. 1, p. 32-60, 2001.
- CERESA, C. et al. Relação entre o sentimento de injustiça e comportamentos retaliatórios: estudo em uma instituição federal de Ensino Superior. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 18., 2014, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA-USP, 2014.
- CHANLAT, J. F. Mitos e realidade sobre estresse dos gerentes. In: DAVEL, E. P. B.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 85-103.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- COOPER, C. L. **Theories of organizational stress**. New York: Oxford, 1998.
- COOPER, C. L. **Handbook of stress and health**. Boca Raton: CRC Press, 2004.
- COOPER, C. L. The challenges of managing the changing nature of workplace stress. **Journal of Public Mental Health**, v. 5, n. 4, p. 6-9, 2006.
- COOPER, C. L.; DEWE, P. Stress: a brief history from the 1950 to Richard Lazarus. In: MONAT, A.; LAZARUS, R. S.; REEVY, G. (Ed.). **The Praeger handbook on stress and coping**. London: Praeger, 2007. p. 7-32.
- COOPER, C. L.; DEWE, P. J.; O'DRISCOLL, M. P. **Organizational stress**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- COOPER, C. L.; SLOAN, S.; WILLIAM, S. **Occupational stress indicator**. London: Windsor, 1988.
- COX, T.; GRIFFITHS, A.; RIAL-GONZÁLEZ, E. **European agency for safety and health at work: research on work-related stress**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000.
- CROPANZANO, R.; FOLGER, R. Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 293-299, 1989.
- ELOVAINIO, M. et al. Team climate and procedural justice as predictors of occupational strain. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 32, p. 359-374, 2002.
- FERNANDES, F. C.; SILVA, J. C. Remuneração dos executivos: análise dos quatro maiores bancos estatais e dos quatro maiores bancos privados listados na BM&FBOVESPA. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2013.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Fontes ambientais de estresse ocupacional e *burnout*: tendências tradicionais e recentes investigações. In: TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 21-105.
- FIGUEIREDO, A. M.; BATITUCCI, E. C. Avanços e desafios da política de segurança pública do estado de Minas Gerais na perspectiva da gestão em redes. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 6., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: AnPAD, 2014.
- FOLGER, R.; KONOVSKY, M. A. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 32, p. 115-130, 1989.
- FOLGER, R.; SKARLICKI, D. P. A popcorn metaphor for workplace violence. In: GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A.; COLLINS, J. (Ed.).

- Dysfunctional behavior in organizations.** Greenwich: The JAI Press, 1998. p. 43-81.
- FOLGER, R. et al. **Workplace violence and aggression as reactions to perceived injustice: they shoot bosses, don't they?** New Orleans: Tulane University, 1996. Não publicado.
- FRIEDMAN, M. D.; ROSENMAN, R. H. **Type A behavior and your heart.** New York: Knopf, 1974.
- GREENBERG, J. **The question for justice on the job: essays and experiments.** Thousand Oaks: Sage, 1996.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Multivariate data analysis.** Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HAMILTON, V. L. (In)justice in waiting Russian officers organizational commitment and mental distress during downsizing. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 30, n. 10, p. 1995-2027, 2000.
- INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION – ISMA. **Boletim International Stress Management Association.** Porto Alegre: ISMA, 2010.
- JERMIER, J. M., KNIGHTS, D.; NORD, W. R. Introduction. In: JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. R. (Ed.). **Resistance and power in organizations.** New York: Routledge, 1994. p. 1-24.
- JOHNSON, S. et al. A vivência do *stress* relacionado ao trabalho em diferentes ocupações. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2005, p. 65-77.
- JUDGE, T. A.; COLQUITT, J. A. Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 395-404, 2004.
- JUDGE, T. A.; MARTOCCHIO, J. J. The role of fairness orientation and supervisor attributions in absence of disciplinary decisions. **Journal of Business and Psychology**, v. 10, n. 1, 1995, p. 115-137.
- KELLOWAY, E. K. et al. Counterproductive work behavior as protest. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 18-25, 2010.
- KILIMNIK, Z. M. et al. Análise do estresse, fatores de pressão do trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com médicos de uma unidade de pronto atendimento de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 668-693, 2012.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 323-338, 1998.
- LAZARUS, R. S. Stress and emotion: a new synthesis. In: MONAT, A.; LAZARUS, R. S.; REEVE, G. (Ed.). **The Praeger handbook on stress and coping.** London: Praeger, 2007. p. 33-52.
- LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: GERGEN, K.; GREENBERG, M.; WILLIS, R. (Ed.). **Social exchange.** New York: Plenum, 1980. p. 27-55.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MAY, T. **Pesquisa social.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MELO, J. R.; SOUSA FILHO, J. M.; FORTE, S. H. A. C. A indústria bancária brasileira: um estudo sobre as barreiras de entrada às instituições estrangeiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2014.
- MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e das percepções de justiça.** 257 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. O.; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.
- MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 3, p. 489-498, 2005.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e atitudes retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 189-200, 2008.
- MENDONÇA, H.; TORRES, A. R. R.; ZANINI, D. S. Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas. **Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 60-72, 2008.
- MENDONÇA, H. et al. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco, CA: Allyn and Bacon, 2001.
- MIKULA, G. The experience of injustice: toward a better understanding of its phenomenology. In: BIERHOFF, H. W.; COHEN, R. L.; GREENBERG, J. (Ed.). **Justice in social relations.** New York: Plenum, 1986. p. 103-124.
- MONROE, S. M. Modern approaches to conceptualizing and measuring human life stress. **Annual Review of Clinical Psychology**, v. 4, p. 33-52, 2008.
- MOREIRA, P. M.; PINHEIRO, D. R. C.; OLIVEIRA, F. C. Entre a justiça e o sofrimento: um estudo de caso nas empresas do comércio varejista de Fortaleza. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, v. 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2008.
- MORGANSON, V. J.; MAJOR, D. A. Exploring retaliation as a coping strategy in response to customer sexual harassment. **Sex Roles**, v. 71, p. 83-94, 2014.
- MOSSHOLDER, K. W. et al. Relationships between bases of power and work reactions: the mediational role of procedural justice. **Journal of Management**, v. 24, p. 533-552, 1998.

- NELSON D. L.; COOPER C. L. (Ed.). **Positive organizational behavior**. London: Sage, 2007.
- OLIVEIRA; P. L.; BARDAGI, M. P. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. **Boletim de Psicologia**, v. 59, p. 153-166, 2009.
- PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de Gestão”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; LUZ, T. R. Comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores de um *call center*. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: AnPAD, 2013.
- PAIVA, K. C. M.; LEITE, N. E. Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de Ensino Superior. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2011.
- PAIVA, K. C. M. et al. Estresse ocupacional e *burnout* de jovens trabalhadores. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AnPAD, 2013.
- PAIVA, K. C. M. et al. Retaliação em *call center*: vozes de diferentes, relatos de semelhanças? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: AnPAD, 2015.
- PRESTES, L. I. N.; MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C. Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? **Fragmentos de Cultura**, v. 23, n. 3, p. 319-333, 2013.
- REGO, A. Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 6, n. 12, p. 161-197, 2000.
- REGO, A. Justice dimates and organizational citizenship behaviors the importance of contextual justice. In: EUROPEAN CONGRESS WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 10., 2001, Prague. **Proceedings...** Praha: [s.n], 2001. p. 16-19.
- REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 209-241, 2002.
- REGO, A. Clima de justiça e comprometimento organizacional. **Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 27-60, 2003.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- 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.
- ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: ROSSI, A. M. et al. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 9-18.
- ROSSI A. M.; PERREWÉ P. L.; SAUTER S. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHUSTER; M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. *Burnout* e justiça organizacional: um estudo em servidores públicos federais. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 330-342, 2014.
- SIMS, R. L. A study of deviance as a retaliatory response to organizational power. **Journal of Business Ethics**, v. 92, p. 553-563, 2010.
- 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.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 100-108, 1999.
- SOUSA, I. A. C. M. O.; MENDONÇA, H. Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009.
- SPECTOR, P. E. et al. The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, p. 446-460, 2006.
- TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 127-147, 2001.
- TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- TEPPER, B. J. Health consequences of organizational injustice: tests of main and interactive effects. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, p. 197-215, 2001.
- TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 38, p. 457-463, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERMUNT, R.; STEENSMA, H. Stress and justice in organization: an exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In: CROPANZANO, R. **Justice in the workplace**: from theory to practice. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001. p. 27-48.
- WEISS, H. M.; SUCKOW, K.; CROPANZANO, R. Effects of justice conditions on discrete emotions. **Journal of applied Psychology**, v. 84, n. 5, p. 786-794, 1999.
- WILLIAMS, S.; COOPER, C. L. Measuring occupational stress: development of the Pressure Management Indicator. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 3, n. 4, p. 306-321, 1998.
- ZILLE, L. P. O estresse e os impactos no trabalho na função gerencial: buscando as interfaces da realidade brasileira e portuguesa. In: BARBOSA, A. C.; SILVA, J. R. (Org.). **Economia, gestão e saúde**. Lisboa: Colibri, 2011. p. 137-169.

**Jesuína Maria Pereira Ferreira**

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora de Instituições de Ensino Superior, Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: jesuinna@gmail.com

**Kely César Martins de Paiva**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora e Pesquisadora do CAD/CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

**Jair Nascimento Santos**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professor Titular na Universidade Salvador e Professor Adjunto na Universidade do Estado da Bahia, Salvador – BA, Brasil. E-mail: jair.santos@unifacs.br

**Michelle Regina Santana Dutra**

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Novos Horizontes; Professora no Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH), Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: michelle.dutra@prof.unibh.br