

## ATITUDES RETALIATÓRIAS DE JOVENS TRABALHADORES: DA INDIGNAÇÃO À RESIGNAÇÃO

David Silva Franco<sup>1</sup>

Kely Cesar Martins de Paiva<sup>2</sup>

### Resumo

Partindo de uma abordagem qualitativa, cuja utilização se faz rara na temática enfocada nesta pesquisa, o objetivo do presente estudo foi descrever e analisar fatores que influenciam as atitudes retaliatórias de jovens trabalhadores. Considerou-se, para tanto, a situação de vulnerabilidade social e o estágio de adaptação à realidade profissional do contexto específico dos sujeitos pesquisados. A análise de conteúdo das 23 entrevistas conduzidas apontou que os sujeitos pesquisados apresentam baixa propensão à retaliação, utilizando-se de processos de racionalização que justifiquem a resignação diante de injustiças. Diante disso, a relevância desta pesquisa centra-se na busca pela compreensão dos motivos envoltos à conformação do panorama apurado, propondo maior reflexividade para os estudos sobre tais temáticas e tais atores sociais no campo do comportamento organizacional.

**Palavras-chave:** Atitudes retaliatórias; Justiça no trabalho; Jovens trabalhadores; Comportamento Organizacional.

### Abstract

From a qualitative approach, the use of which is rare in the theme focused on this research, the aim of this study was to describe and analyze factors influencing retaliatory attitudes of young workers. Therefore, the situation of social vulnerability and the stage of adaptation to the professional reality of the specific context of the subjects studied were considered. The content analysis of the 23 interviews conducted showed that the subjects studied are low propensity for

---

<sup>1</sup> Professor EBTT no Instituto Federal de Minas Gerais; Doutorando e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG; Pesquisador do NEC-TraMa e NECOP.

<sup>2</sup> Professora Adjunta na Universidade Federal de Minas Gerais; Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais; Coordenadora e pesquisadora do NECOP.

retaliation, using of the conformation of the panorama, proposing greater reflexivity for the studies on such themes and such social actors in the field of organizational behavior.

**Keywords:** Retaliatory attitudes; Justice at work; Young workers; Organizational behavior.

## **Resumen**

A partir de un abordaje cualitativo, cuya utilización se hace rara en la temática enfocada en esta investigación, el objetivo del presente estudio fue describir y analizar factores que influyen las actitudes represalias de jóvenes trabajadores. Se consideró, para tanto, la situación de vulnerabilidad social y la etapa de adaptación a la realidad profesional del contexto específico de los sujetos investigados. El análisis de contenido de las 23 entrevistas conducidas apuntó que los sujetos investigados presentan baja propensión a la represalia, utilizando procesos de racionalización que justifiquen la resignación ante injusticias. En este sentido, la relevancia de esta investigación se centra en la búsqueda de la comprensión de los motivos involucrados en la conformación del panorama apurado, proponiendo una mayor reflexividad para los estudios sobre tales temáticas y tales actores sociales en el campo del comportamiento organizacional.

**Palabras clave:** Actitudes represalias; Justicia en el trabajo; Jóvenes trabajadores; Comportamiento Organizacional.

## **1. INTRODUÇÃO**

As transformações sociais e organizacionais têm impactado incisivamente a forma como os indivíduos lidam com o seu contexto de trabalho e a maneira como os líderes organizacionais buscam gerir as pessoas nas empresas. A competição por postos de trabalho e as mudanças nas legislações trabalhistas alteram as configurações relacionais entre organizações e sociedade – ora tornando as relações de trabalho mais inclusivas, ora tornando-as mais exclusivas e conflituosas. Neste cenário, tais transformações fazem com que as organizações realizem ajustes em suas políticas e práticas que, por vezes, podem ser percebidas como injustas pelos trabalhadores.

Conforme afirmam Mendonça e Tamayo (2003), quando os sujeitos percebem que seus direitos foram violados, existe a tendência de que reajam de alguma forma, sendo que tal reação pode variar entre as diferentes culturas e as características individuais. Considerando que o sentimento de injustiça pode provocar emoções de descontentamento, indignação e sofrimento

aos trabalhadores, a preocupação com um ambiente de trabalho justo, por si só, já deveria ser um imperativo às organizações. Todavia, conforme esclarecem Lawrence e Robinson (2008), uma das reações à injustiça no trabalho é o comportamento de retaliação, o que representa o desejo do trabalhador em punir a organização ou a seus membros. Sendo essa reação representada pelos comportamentos contra produtivos, sua manifestação pode trazer inúmeros danos às empresas, tanto em níveis financeiros quanto relacionais. Apesar da relevância de tais impactos, os estudos brasileiros sobre retaliação são escassos.

De acordo com Mendonça (2008, p. 250), a retaliação parte de “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”. Levando em conta a dificuldade de apreensão de tais comportamentos no ambiente de trabalho, visto que geralmente as pessoas não admitem abertamente que os pratiquem, algumas pesquisas buscaram contornar o problema a partir de escalas de verificação de atitudes retaliatórias (Mendonça *et al.*, 2003; Mendonça & Tamayo, 2003, 2004). Assim, a atitude de retaliação seria analisada por meio de variáveis do contexto organizacional – composta de dimensões afetivas, conativas, perceptivas e avaliativas –, a fim de se verificar a predisposição dos indivíduos em praticar atos retaliatórios no trabalho.

Mendonça e Mendes (2005) apontam para o fato de que a retaliação é uma estratégia de autoproteção utilizada contra o sofrimento gerado pelas percepções de injustiças organizacionais. As autoras expõem que trabalhadores que ocupam posições hierárquicas inferiores têm propensão para retaliar de forma mais sutil e menos agressiva à organização, mas, ainda assim, fazem uso dessa estratégia para sua autodefesa contra o sofrimento. O público jovem, que normalmente ocupa a base da hierarquia organizacional, faz parte deste contexto. Estando susceptível às injustiças organizacionais, dada a multiplicidade de atores que exercem autoridade sobre eles, os jovens lidam frequentemente com um contexto de trabalho que tende a apresentar adversidades que os impactam de diversas formas. Assim, a preocupação com este público direciona-se para sua saúde física e psíquica, bem como para a seu desenvolvimento cognitivo e produtivo no ambiente organizacional.

O Guia de Políticas Públicas para a Juventude (Brasil, 2006, p. 6) afirma que “os jovens são os mais atingidos pelas transformações no mundo do trabalho e pelas distintas formas de violência física e simbólica que caracterizam o século XXI”. Segundo Paiva (2013), os jovens podem ser considerados uma população especial e um caso paradigmático para a realização de estudos, devido às suas características próprias e aos contextos em que estão empregados. A autora afirma que esses trabalhadores normalmente estão inseridos em atividades de prestação de serviços, em funções que exigem pouca ou nenhuma qualificação profissional, sendo comum que suas relações de trabalho se caracterizem como transitórias e precárias.

Importante destacar que os estudos sobre atitudes retaliatórias se concentram em verificar o *score* de suas variáveis (Mendonça & Tamayo, 2004; 2008; Paiva & Leite, 2011), não tendo sido identificado na literatura brasileira (periódicos das bases da Scielo e Spell) pesquisas que visem aprofundar na subjetividade dos motivos contextuais que as impactam. Logo, o objetivo deste estudo é identificar e analisar fatores que influenciam as atitudes de retaliação de jovens trabalhadores. O público especificamente abordado é o de jovens aprendizes da Associação de Ensino Social Profissionalizante de Belo Horizonte. Estes jovens são inseridos em empresas de médio e grande portes a partir da Lei de Aprendizagem instituída pelo governo federal brasileiro – conforme será melhor detalhado. O contexto de vulnerabilidade social e o estágio de adaptação à realidade profissional que se fazem presentes aos sujeitos pesquisados foram considerados para o alcance do objetivo de pesquisa traçado.

Além desta introdução, o presente artigo contempla uma seção teórica sobre atitudes retaliatórias, apresentado o desenvolvimento conceitual do construto. Posteriormente, expõe-se a metodologia utilizada e a análise dos dados coletados. Finalmente, são feitas as considerações finais do trabalho desenvolvido, tecendo as conclusões e as sugestões para pesquisas futuras.

## **2. ATITUDES RETALIATÓRIAS**

Bowditch e Buono (1997) definem atitudes como a predisposição de um indivíduo a reagir a um determinado estímulo de maneira positiva ou negativa. Eles destacam que as atitudes têm quatro características básicas: direção (favorável, desfavorável, neutra), intensidade (se o sentimento advindo de um estímulo é fraco ou forte), saliência (importância percebida da atitude) e diferenciação (se é uma atitude baseada em muitas ou poucas crenças). Já segundo

Robbins (2005), as atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – que os sujeitos têm sobre objetos, pessoas ou eventos, refletindo seu sentimento em relação a alguma coisa. Ressalta ainda que, apesar de atitudes e valores serem construtos inter-relacionados, as atitudes são menos estáveis, sendo resultado de componentes cognitivo, afetivo e comportamental.

Após reunir uma gama de conceitos sobre atitude disponíveis na literatura de Sociologia e Psicologia, Pereira (2008) disserta que a atitude indica a orientação seletiva do homem diante de uma situação-problema do seu cotidiano, sendo uma variável latente explicativa da relação que advém entre a situação-problema e o comportamento humano. Logo, a atitude é um construto hipotético, que não é diretamente observável, podendo apenas ser aproximado a partir de variáveis mensuráveis ou interpretáveis, feito obtido por meio de investigações, testes e observações sistemáticas (Pereira, 2008).

Partindo do conceito geral de atitude, quando se trata da atitude retaliatória, considera-se a sua definição como a pré-disposição do sujeito em retaliar a organização após a percepção de injustiça no trabalho (Mendonça & Tamayo, 2003). Tal pré-disposição é formada pela influência direta dos atributos pessoais do indivíduo (personalidade, crenças e valores), bem como pela influência indireta do seu contexto de trabalho e da própria situação de injustiça, tendo-se como exemplo que situações de injustiça periodicamente frequentes poderiam aumentar a propensão de um indivíduo retaliar a organização.

Skarlicki e Folger (1997) foram os primeiros pesquisadores a desenvolver um estudo empírico sobre o comportamento de retaliação no trabalho. Os autores declaram que a retaliação ocorre porque os trabalhadores sentem o desejo de punir a organização quando se sentem injustiçados, o que remete à Lei de Talião, popularmente conhecida como “olho por olho, dente por dente”.

Ao se abordar os comportamentos e atitudes de retaliação, há de se levar em conta a complexidade de se observar e, mesmo, mensurar tais elementos de carga negativa, na medida em que existe o receio das pessoas de sofrer sanções em decorrência de tais relatos (Mendonça, 2004). Sckarliki e Folger (1997) buscaram contornar esse problema abordando os relatos sob a

perspectiva dos colegas de trabalho, que, selecionados aleatoriamente, relatam a frequência que observam a emissão de comportamentos de retaliação na organização, a partir de uma escala de observação comportamental. Dessa forma, a avaliação sobre comportamentos retaliatórios no ambiente de trabalho seria obtida por meio da observação feita pelos pares, onde os respondentes declaram o quanto percebem que os colegas retaliam e qual o julgamento que eles fazem deste tipo de comportamento.

No contexto brasileiro, Mendonça e Tamayo (2003) formularam a escala Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional (MARO), com o propósito de mensurar a atitude retaliatória de trabalhadores. Esta escala não aborda o comportamento de retaliação propriamente dito, pois trata dos componentes afetivo e conativo dos sujeitos para compor o modelo atitudinal de retaliação. Em relação ao componente afetivo, mensura-se a indignação do sujeito diante do contexto organizacional em que ocorrem injustiças, englobando os sentimentos de decepção, desprezo e ressentimento manifesto nestas situações. Já o componente conativo diz respeito à tendência consciente para a ação, ou seja, a sua tendência a retaliar, abrangendo o julgamento positivo do sujeito em relação à retaliação, ao manifestar a crença de que a empresa merece a reação do empregado e de que a postura dela seria a mesma diante de injustiças. Nesse sentido, quanto maior a indignação diante de injustiças e quanto maior a concordância com os comportamentos retaliatórios, mais o trabalhador demonstra atitude favorável à retaliação.

Quanto à forma como os comportamentos retaliatórios podem se manifestar nas organizações, Robinson e Bennett (1995) alocam estes comportamentos situando-os entre dois eixos: o do alvo e o da severidade. O eixo referente ao alvo representa a orientação à qual o indivíduo se manifesta contra, a partir das suas ações negativas, podendo ser este alvo as pessoas que trabalham na organização ou a entidade organizacional em si. Já o eixo da severidade indica a intensidade com que os desvios comportamentais infringem as normas sociais e organizacionais e, conseqüentemente, o grau potencial de danos para a organização e seus membros. A representação gráfica dessa tipologia é apresentada na Figura 1.

**Figura 1. Tipologia de desvios comportamentais no trabalho**



**Fonte: Adaptado de Robinson e Bennett, 1995**

Conforme levantado por esses autores, os desvios comportamentais podem trazer inúmeros prejuízos para o desempenho organizacional, tanto em termos de perdas econômicas quanto de baixo clima organizacional. Seguindo a mesma justificativa de Skarlicki e Folger (1997), na condução deste trabalho prefere-se o termo *comportamentos retaliatórios* a *desvios comportamentais*, porque este último tem uma conotação pejorativa que parte de um juízo de valor, o qual traz inerentemente uma visão de postura errada do empregado, independentemente das ações predecessoras adotadas na organização pelos demais atores. Além disso, o termo *desvios* implica uma atribuição à disposição do sujeito, ao passo que *retaliatórios* abarca em seu âmbito a consideração de diversos fatores situacionais.

Destaca-se ainda que embora haja comportamentos de retaliação graves, na maioria das vezes eles são expressos de modo sutil, a fim de proteger a identidade daqueles que os praticam, evitando, assim, possíveis sanções organizacionais. Conforme apresentado na teoria da equidade de Adams (1963), quanto mais o trabalhador percebe o ambiente organizacional como justo, menor seria sua tendência a adotar estratégias de defesa – incluindo a retaliação como uma delas –, a fim de restabelecer o equilíbrio interno de justiça. Assim, acredita-se que a preocupação com a justiça no trabalho conduz a um ambiente de trabalho com relações interpessoais mais saudáveis e desempenho organizacional mais produtivo.

Apresentado o referencial teórico da pesquisa, expõe-se a seguir o percurso metodológico adotado na investigação empírica.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa proposta, utilizou-se a abordagem qualitativa. Essa abordagem, conforme enuncia Flick (2004), permite a descrição e interpretação de determinado fenômeno a partir das perspectivas dos sujeitos, explorando a reflexividade da pesquisa e do pesquisador, em dado momento sociopolítico e histórico específico. É importante destacar que apesar de essa não ser a abordagem predominante no tema em questão, o objetivo aqui trata de compreender questões subjetivas que não se mostram acessíveis por meio de análises quantitativas, visto que opções prévias de respostas não permitiriam a identificação dos fatores que permeiam a formação das atitudes dos sujeitos.

No que se refere ao tipo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, a qual tem como principal objetivo descrever as características de um grupo ou fenômeno, identificando contradições e causalidades que lhes são próprias (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). 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 organização intermediadora – momento em que se realizou a coleta de dados. 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 seleção para o jovem participar do programa de aprendizagem é estar em condição de vulnerabilidade social, o que indica carência financeira, deficiência física, dentre outras dificuldades.

Em relação à unidade de análise, foram focadas as percepções dos jovens aprendizes abordados, de forma a estabelecer, assim, os fatores que influenciam suas atitudes de retaliação. Para tanto, a coleta de dados baseou-se em entrevistas com roteiro semiestruturado com 23 jovens aprendizes, selecionados pelo critério de acessibilidade, ou seja, entrevistou-se aqueles que estavam presentes no momento da visita dos pesquisadores à Espro. A duração de cada entrevista variou entre 20 e 60 minutos e a quantidade de entrevistas conduzidas pautou-se no critério de saturação de dados (Gil, 2009), encerrando-se ao se observar repetição consistente

nas falas dos sujeitos pesquisados. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, pautando-se em Bardin (2004), a partir de seu método indutivo. Para a autora, tal análise representa o uso de um conjunto de técnicas que permite o exame das mensagens emitidas, por meio de procedimentos sistemáticos de descrição do que foi comunicado.

Para analisar as *atitudes retaliatórias* dos jovens aprendizes, tomou-se por base a metodologia elaborada por Mendonça e Tamayo (2003), que apresenta uma situação hipotética de injustiça e a reação retaliatória do injustiçado, para, posteriormente, solicitar aos respondentes que indiquem o grau de indignação com a injustiça (componente afetivo) e o de concordância com a retaliação apresentada (componente conativo). Nesse sentido, aos jovens entrevistados expôs-se dois casos hipotéticos, para identificar suas percepções. Ao contrário do modelo quantitativo de Mendonça e Tamayo (2003), nessa análise qualitativa pôde-se identificar os motivos que abarcam a concordância ou a discordância dos sujeitos, o que é uma vantagem desse estudo. A desvantagem seria a não generalização e o não anonimato do respondente – ainda que no início da entrevista fosse assegurado o sigilo das informações.

A seguir, a apresentação e análise dos dados obtidos.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

É sabido que os jovens em condições de vulnerabilidade social apresentam dificuldade de inserção no mercado de trabalho, haja vista o estigma que os acompanham de inexperiência, desqualificação e tendência a atos infracionais (Almeida & Silva, 2004). O Programa de Aprendizagem, regulamentado pela Lei 10.097 – conhecida como Lei do Aprendiz (Brasil, 2000) –, visa amenizar tal dificuldade e estabelece que empresas de médio e grande portes devam destinar uma porcentagem de 5 a 15% do quadro total de empregados à contratação de jovens aprendizes. Esses jovens necessitam estar vinculados a uma organização não governamental que intermedia sua contratação junto às empresas parceiras, as quais visam atender à demanda legislativa. Os jovens da presente pesquisa fazem parte de tal contexto. A fim de identificar algumas características específicas de cada um dos 23 entrevistados, sintetiza-se no quadro 1 o perfil daqueles abordados.

**Quadro 1. Perfil dos sujeitos da pesquisa**

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cor de pele	Tempo na Empresa	Ramo da Empresa
E1	F	18	2º grau completo	Branca	11 meses	Industria eletrônica
E2	F	18	2º grau completo	Parda	5 meses	Comércio varejo
E3	F	21	2º grau completo	Preta	7 meses	Instituição de Ensino
E4	M	20	3º grau completo	Branca	9 meses	Bancário
E5	F	19	3º grau incompleto	Preta	8 meses	Hospitalar
E6	M	18	2º grau incompleto	Branca	9 meses	Construção civil
E7	F	19	3º grau incompleto	Parda	9 meses	Bancário
E8	M	19	3º grau incompleto	Parda	13 meses	Bancário
E9	F	19	3º grau incompleto	Parda	13 meses	Bancário
E10	F	19	3º grau incompleto	Parda	12 meses	Bancário
E11	M	19	2º grau completo	Preta	9 meses	Serviços de Internet
E12	F	18	3º grau incompleto	Parda	7 meses	Bancário
E13	F	23	3º grau incompleto	Parda	11 meses	Bancário
E14	F	19	2º grau completo	Branca	3 meses	Instituição de Ensino
E15	M	19	3º grau incompleto	Branca	3 meses	Instituição de Ensino
E16	F	23	3º grau incompleto	Parda	12 meses	Consultoria em RH
E17	F	18	2º grau completo	Amarela	11 meses	Esportivo
E18	F	20	3º grau incompleto	Branca	12 meses	Bancário
E19	M	20	2º grau completo	Branca	13 meses	Saúde
E20	M	18	2º grau completo	Parda	4 meses	Instituição de Ensino
E21	F	18	2º grau incompleto	Amarela	9 meses	Madeira
E22	M	19	2º grau incompleto	Parda	8 meses	Bancário
E23	F	21	3º grau incompleto	Parda	4 meses	Seguradora

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Conforme se nota, o grupo de jovens entrevistados constitui-se de: 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); e média de 9 meses de trabalho como aprendizes da Espro. Objetivando conhecer os fatores que modelam suas atitudes de retaliação, foram apresentados a eles dois casos hipotéticos de injustiça no trabalho e reação retaliatória por parte do injustiçado, para, posteriormente, verificar-se sua percepção a respeito de tais casos.

A primeira situação apresentada foi a seguinte: “João trabalha na empresa X há cinco anos e é reconhecido por todos os líderes e demais empregados como o trabalhador de melhor desempenho. Ele faz todas as atividades com alta qualidade e antes do prazo estabelecido. Surge uma vaga para consultor interno e todos já até esperam que a pessoa a ser promovida e a ocupara vaga seja João. Ele, inclusive, também tem essa expectativa. Todavia, quem é promovido não é João, mas Pedro, que não tem um desempenho tão notório como o de João, mas mantém um relacionamento mais próximo com o gerente. Diante dessa situação, João fica extremamente chateado e resolve descontar a raiva na empresa. Ele passa a reduzir o desempenho de propósito, a chegar a atrasado e, às vezes, entrega um atestado médico, ficando alguns dias sem trabalhar, mesmo sem estar realmente doente. O que você acha dessa situação e da reação de João após a injustiça que vivenciou?”.

Pôde-se inferir, a partir das respostas dos aprendizes, que os componentes da atitude retaliatória apresentados por Mendonça e Tamayo (2003) apresentaram-se da seguinte forma: o *componente afetivo* mostrou-se baixo em 15 sujeitos (E1, E2, E5, E8, E9, E11, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22, E23), os quais manifestaram pouca empatia com o sentimento de raiva de João; o *componente afetivo* mostrou mediano em 8 sujeitos (E3, E4, E6, E7, E10, E12, E13, E18), os quais apresentam uma percepção mais ambivalente em relação à indignação de João, compreendendo sua indignação, embora não apresentem concordância incisiva com o sentimento de revolta; o *componente conativo* se mostrou pouco intenso em 21 jovens (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23), os quais declararam que o comportamento de retaliação não seria por eles adotado; para 2 jovens (E6, E10), entende-se que a intensidade do *componente conativo* seja média, visto que a dúvida sobre a possível adoção do comportamento de retaliação já indica uma probabilidade considerável de sua adoção. Notou-se que não houve entrevistados que apresentassem em alta intensidade os componentes afetivo e conativo, a partir das percepções auferidas quanto à situação hipotética apresentada.

Diante deste quadro, torna-se importante analisar os depoimentos, buscando compreender as razões que fazem com que a indignação com a injustiça e a reação retaliatória não sejam bem-vistas, aprofundando-se nos recursos subjetivos utilizados e as recorrências das justificativas construídas. Dentre aqueles que não se mostraram indignados com a injustiça relatada, as

justificativas mais frequentes se pautaram na necessidade de agir com profissionalismo, mesmo diante das adversidades, e também a naturalização desse tipo de situação no ambiente organizacional.

A postura dele, apesar de tudo que aconteceu, não é correta. Mesmo com as dificuldades, com a decepção dele, ele não pode deixar afetar o lado profissional dele. Cada um colhe o que planta. Se ele é um bom funcionário, pode acontecer lá na frente de ele ganhar até a vaga do superior ao colega dele. (E20)

Eu acho que, de início, como ele ficou muito chocado com o que aconteceu, só que não é uma coisa tão incomum, acontece muito, em qualquer lugar. Então, ele tem que saber lidar com isso. (...) Às vezes, ela é boa naquilo que ela está fazendo, mas se ela for para outro cargo, ela vai ser ruim. Então, quem está administrando que tem que ter essa visão de quem é o ideal para o cargo. (E7)

Foi frequente ainda a preocupação dos jovens de que a retaliação poderia prejudicar as oportunidades futuras de promoção do injustiçado, dessa forma, ele deveria aceitar passivamente a injustiça para não colocar essa possibilidade em risco. Algo interessante que surgiu em três depoimentos (E1, E17, E23) foi a troca do termo *promovido* por *efetivado* ao longo das falas. Nesse sentido, embora tivesse sido apresentado claramente que João já é um empregado efetivo da empresa X e que deixou de ser *promovido*, alguns aprendizes verbalizaram sobre a situação dele não ter sido *efetivado*.

Então, achei que o João está errado, deveria ter insistido mais. Não é porque o outro foi efetivado que ele não pode ser futuramente. Então, se ele é um bom funcionário, ele vai continuar sendo um bom funcionário a vida toda. Se ele é uma boa pessoa, bom em tudo que ele faz, faz tudo certinho, então, acho que ele não deveria ter desmotivado por causa disso. Porque isso acontece, poderia ter acontecido com outra pessoa também, poderia ter sido ao contrário, sei lá! (E1)

Eu acho que, assim, como a gente tem um merecimento das coisas, o outro amigo dele teve a honra de ser efetivado, pelo desenvolvimento dele e tanto no relacionamento com outras pessoas. E eu acho que ele devia ter se comportado bem, né? Porque podia chegar a hora dele, né? (E17)

Nesses casos, o que se pode interpretar é que, migrando o caso de João para a própria realidade do jovem aprendiz, eles se colocaram no lugar de quem se esforça e espera um futuro reconhecimento. Como a maioria dos jovens aprendizes quer ser efetivada na organização onde trabalha, este é um dos fatores que mantêm a motivação necessária ao alto desempenho e as relações sociais cordiais, tal qual o de quem se esforça para ser promovido.

A substituição da palavra, então, pode expressar o desejo dos jovens por sua própria efetivação.

Houve também sujeitos que buscaram explorar as possíveis qualificações do empregado que foi promovido, embora o caso não tivesse apresentado qualquer característica pessoal dele. Acredita-se que esse recurso foi utilizado a fim de justificar a razão pela qual João deveria ter se conformado diante da frustração.

Pode ser que João tenha um desempenho ótimo, mas não tem o perfil que até então agradasse ao gestor, pelo fato dele não ter sido promovido. Eu acho a postura do João imatura, pelo fato que, vamos supor, que ele possa sair dessa empresa. Se vier precisar retornar, creio que ele não tem a mínima possibilidade, pela ação imatura dele. (E11)

Provavelmente o chefe dele teve alguma motivação pra efetivar outra pessoa e não ele. Às vezes, o que ele precisava, o outro fazia melhor que ele. (E23)

Com relação aos aprendizes que se mostraram mais compreensivos com a situação de João, notou-se nos depoimentos que a indignação do sujeito que sofre a injustiça seria aceitável, mas o comportamento retaliatório não é apresentado como justificável pela injustiça sofrida.

Por um lado, eu compreendo a situação, que ele ficou chateado e tal, mas ele poderia mostrar diferente e falar: "não, eu vou continuar com meu trabalho, vou mostrar que eu sou diferente e, um dia, eles vão me enxergar". (E3)

Eu acho que, assim, é lógico que a gente fica chateado, né, eu entendo. Espera tanto pela vaga, esforça tanto pela vaga e... Mas a gente tem que reconhecer, né, foi um erro do gerente ter colocado aquela pessoa. Mas é um erro dele fazer essas coisas, porque ele pode ter... assim, na empresa, ele pode ter outras oportunidades. (E18).

Apenas dois sujeitos (E6, E10) deste grupo relataram que não saberiam qual reação teriam nessa situação, visto que não tiveram experiências semelhantes. Destarte, eles também não manifestam a concordância com a retaliação. O que se percebe então, a partir dos relatos, é uma baixa propensão do público abordado em retaliar a organização. Quando questionados o que os impediria de adotar os mesmos comportamentos apresentados por João, as respostas dos aprendizes pautaram-se nos motivos: necessidade de manutenção do emprego; apego a valores morais e religiosos de comportamento; apego a valores profissionais de comportamento; vínculos afetivos com os colegas de trabalho; e visão positiva da organização onde trabalha. Deste modo, considera-se que o contexto cultural, socioeconômico e organizacional dos sujeitos apresenta estreita relação com as atitudes retaliatórias deles, constatação ainda pouco explorada em pesquisas anteriores.

O segundo caso hipotético apresentado foi: “Maria trabalha numa loja de brinquedos há seis meses. Certo dia, ela comete um erro de trabalho, lançando produtos com preços errados no sistema. É um erro de trabalho comum. O gerente de Maria, ao descobrir o seu erro, chama sua atenção diante de todos os outros funcionários, de uma forma grosseira. Algo como: ‘você errou de novo! Será que não tem competência para fazer algo certo?’. Maria, diante da situação, fica extremamente chateada com o gestor e também com a empresa. Afinal, não tinha alguém a quem recorrer. Após isso, ela passa a reter informações, esquecendo de propósito de passar recados ao gerente, o que acaba prejudicando um pouco o trabalho na empresa. O que você pensa dessa situação e da reação de Maria?” As respostas dos aprendizes foram coerentes com aquelas apresentadas no primeiro caso. Ou seja, aqueles que discordaram veementemente do que fez João, também discordaram do comportamento de Maria; os que foram compreensivos com o ressentimento apresentado, mas não se viram assumindo postura semelhante, mantiveram essa posição; os dois que não saberiam como reagir mantiveram tal opinião.

Embora o caso da Maria tenha se restringido às informações aqui transcritas, algumas interpretações extras surgiram por parte de alguns sujeitos, os quais buscaram trazer o caso para sua realidade, agregando novas informações.

O ser humano costuma ser vingativo, né, quando você se sente injustiçado. Igual no caso aí, eu considero uma atitude injusta nela. Assim, pelo menos a forma como o gestor chefe dela falou. (...) O chefe dela está com algum problema pessoal e está deixando isso afetar nele no serviço. Mas no serviço, no mercado de trabalho, você vai ter certas situações que você vai ter que aguentar. Porque é aquele ditado: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. (E19)

No depoimento de E19, sua interpretação de que o gerente está com algum problema pessoal atua no sentido de minimizar a carga negativa do comportamento dele. Por outro lado, ao destacar que “o ser humano costuma ser vingativo”, esse adjetivo negativo acaba se transferindo para o sujeito que praticou a retaliação – no caso, Maria. Esses recursos, de certa forma, são usados para justificar a conformidade que o trabalhador deveria ter diante da situação injusta, tal como o jovem especifica mais adiante. Compreendendo a situação desvantajosa de quem se encontra na base da hierarquia organizacional, o sujeito E19 não sugere ações de resistência, mas sim de conformidade e resignação.

Foi frequente nas respostas dos entrevistados, ao manifestarem a opinião sobre os casos hipotéticos, a declaração de que os empregados injustiçados que permanecem insatisfeitos deveriam deixar a organização. O ato de deixar a organização, em vez de uma reação para punir a empresa, foi apresentada como uma estratégia para o trabalhador não ter que lidar com a injustiça no trabalho. Nesse sentido, o desligamento da empresa não é revelado como forma de retaliação, mas como a maneira mais “correta”, segundo os entrevistados, de lidar com a situação injusta sem recorrer aos comportamentos contraprodutivos. Foram 9 os sujeitos (E2, E8, E9, E12, E13, E14, E15, E17, E23) que apresentaram essa sugestão.

Se eu não estou feliz, se eu não estou me sentindo confortável no meu ambiente de trabalho, vou procurar sair dele. Fazer ‘sacanagem’ com a empresa que você trabalha eu não acho correto. (E8)

Ah, tipo assim, igual eu falei anteriormente, acho que não é certo. Se você não está satisfeito, tem que pedir para sair (...). Ou senta e resolve, ou então procura outro emprego. (E14)

Como os vínculos de trabalho de jovens trabalhadores costumam ser mais frágeis e têm a tendência de irem se fortalecendo conforme ficam mais experientes (THOMÉ, TELMO, KOLLER; 2010), para alguns dos sujeitos entrevistados desligar-se da empresa se mostrou como uma alternativa menos traumática do que a convivência com a injustiça no ambiente organizacional. Porém, para outra parcela de jovens, a resignação se mostra como alternativa de resposta à injustiça que não envolve a retaliação. Para 5 sujeitos (E9, E15, E16, E19, E21), as situações injustas apresentadas deveriam ser encaradas como um estímulo para se esforçarem e aprenderem ainda mais.

Eu acho que ele (João) não tomou a atitude certa. Se fosse eu, no lugar dele, eu provaria para quem escolheu o outro funcionário que não era tão bom quanto a mim, provaria para ele que a escolha dele foi super errada. (...) Eu ia provar para mim e pra ele o quanto o meu serviço era melhor que o do outro. Acho que o comportamento dele foi meio sem pensar. (E16)

Eu acho muito errado. Porque, igual eu falei, no meu caso, eu não tento diminuir meu desenvolvimento, eu tento aumentar. E descontar na empresa, não vai estar descontando no gestor, na pessoa que foi subida de cargo, está descontando que foi para ele mesmo, porque quem vai tá lá com grande chance de perder chances, vai ser ele. (E21)

No relato de E21, nota-se a separação entre a ação injusta de um gestor e a imagem da organização como um todo. Logo, tendo consciência de que a retaliação contra uma pessoa da empresa pode prejudicar o desempenho organizacional, além de minguar as chances futuras de promoção, o sujeito mostra que outras reações deveriam ser adotadas. Percebe-se, pelas análises, que além dos motivos levantados pelos próprios jovens a respeito do que os inibem de praticar a retaliação, que a naturalização das injustiças (visto que o contexto social destes jovens tende a ser mais injusto do que o organizacional), a baixa posição hierárquica que ocupam (que os colocam em desvantagem nas relações de poder no trabalho) e a socialização que recebem voltada para a conformidade (abafando possíveis questionamentos) são fatores que influenciam em suas atitudes retaliatórias.

Embora as situações apresentadas sejam hipotéticas, as respostas indicam a predisposição de como estes aprendizes se comportariam caso elas ocorressem com eles próprios. Todavia, reconhece-se que há a imprevisibilidade das reações quando elas efetivamente se concretizam na realidade social. Em todos os casos, pela consistência das informações, percebe-se que o anseio urgente de melhora da qualidade de vida – o que passa pelo crescimento profissional – enseja comportamentos defensivos e de resultados de longo prazo, o que condiz com sua situação pessoal de vulnerabilidade social dos jovens aprendizes.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar fatores que influenciam as atitudes retaliatórias de jovens trabalhadores, considerando, para tanto, o contexto de vulnerabilidade social e o estágio de adaptação à realidade profissional que se faz presente aos sujeitos pesquisados. Os resultados da pesquisa indicaram que esses jovens apresentam baixa atitude retaliatória, visto que a maioria não demonstrou indignação perante às injustiças apresentadas e também declarou que não adotaria comportamentos de retaliação caso a injustiça ocorresse com eles próprios.

Os fatores que se mostraram como os mais influentes para a formação das atitudes retaliatórias dos sujeitos de pesquisa foram: valores pessoais voltados à moral que condena a retaliação; contexto social de privações, visto que o receio de perda do trabalho (e da renda que ele proporciona) inibe a prática retaliatória; percepção positiva e alta valorização sobre o

ambiente de trabalho; interesse de adequação ao perfil ideal de um profissional racional; e desejo de formação de carreira na organização em que trabalham, aumentando, assim, a tolerância às injustiças. A fim de embasar as justificativas de conformidade e resignação no trabalho perante as injustiças, os jovens buscaram elaborar processos de racionalização, agregando informações não apresentadas nos casos hipotéticos que reforçassem a postura ideal de um trabalhador que não retalia.

Academicamente, este estudo visa contribuir para a discussão das características individuais advindas dos âmbitos social, econômico e cultural que envolvem a formação das atitudes retaliatórias, pois a opção de uma metodologia qualitativa mostrou-se inovadora para a compreensão do tema. Neste sentido, há uma significativa contribuição da pesquisa ao se aprofundar nas razões subjetivas que impactam a formação das atitudes retaliatórias, principalmente quando se considera o público escolhido de jovens aprendizes – ainda pouco estudado no Brasil.

Considerando que as teorias subjacentes ao tema estabelecem uma relação direta entre a percepção de injustiça no trabalho e os comportamentos de retaliação, este estudo lança luz ao fato de que entre estes dois construtos há fatores mediadores relevantes, os quais ainda não foram suficientemente abordados em investigações anteriores.

Como principal limitação da pesquisa, destaca-se o fato de não atingir a um grande número de sujeitos, não permitindo, assim, que as conclusões obtidas sejam extrapoladas a outros tipos de públicos. Embora estudos qualitativos não sejam voltados para generalizações, é possível inferir que os resultados apurados nesta investigação sejam aplicáveis para jovens de contextos sociais semelhantes, dada a consistência e baixa variabilidade das percepções auferidas. Para pesquisas futuras, sugere-se novas investigações, tanto qualitativas quanto quantitativas, com outros públicos, tais como: *trainees*, trabalhadores de *call center*, profissionais em cargos de gestão, bem como comparações entre trabalhadores do setor público e do setor privado.

Partindo de um enfoque crítico, seria possível ainda investigar atos de retaliação que não advenham necessariamente de uma percepção consciente de injustiça – conforme rege a teoria tradicional. Para tanto, poder-se-ia considerar que a atuação organizacional coercitiva,

provocada por fontes de poder simbólicas, seria capaz de influenciar o comportamento dos sujeitos indiretamente. Isso implica a consideração de que o comportamento contraprodutivo apresentado poderia não ser conscientemente deliberado, haja vista que, ao não identificar diretamente a fonte da sensação de injustiça, a retaliação poderia ser inconscientemente praticada pelos indivíduos contra os atores organizacionais. Pesquisas dessa natureza poderiam expandir o escopo teórico vigente, para além de abordagens positivistas, trazendo à luz razões inconscientes de tais atitudes e comportamentos.

São inúmeras as possibilidades de estudos e reflexões acerca dos temas de justiça no trabalho e atitudes e comportamentos de retaliação, havendo um amplo campo para a atuação de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento.

Dessa forma, não se esgotam as possibilidades de aprofundamento dos fenômenos destacados, dada a multiplicidade de interfaces temáticas e de abordagens metodológicas e epistemológicas. Espera-se que as reflexões levantadas neste estudo instiguem novas possibilidades de aproximação com a realidade organizacional, buscando elucidar as percepções e motivações comportamentais de seus membros, visando a um ambiente de trabalho justo e humanamente desenvolvidor.

## **REFERÊNCIAS**

Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.

Almeida, M. M. & Silva, R. C. (2004). Compreendendo as estratégias de sobrevivência de jovens antes e depois da internação na FEBEM. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5 (1), 87-102.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.

Bowditch, J. & Buono, A. F. (1997). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Brasil. *Lei 10.097*. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Brasília: DOU, 20/12/2000.

Brasil. *Guia de Políticas Públicas de Juventude*. Brasília: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2006.

Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*, 2 ed. Porto Alegre: Bookman. Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo: Atlas.

Lawrence, T. B.; Robinson, S. L. (2008) Ain't misbehaving: workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33 (3), 378-394.

Mendonca, H. (2008). Atitudes retaliatórias. In: Siqueira, M. M. M. (cols.) *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Mendonca, H. & Mendes, A. M. (2005) Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em estudo*, 10 (3), 489-498.

Mendonça, H. & Tamayo, A. (2003). Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, 2 (2), 147-153.

\_\_\_\_\_. (2004). Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (2), 117-135.

\_\_\_\_\_. (2008) Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: Estudo em uma Organização Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (2), 189-200.

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

Paiva, K. C. M.; Leite, N. E. (2011) Justiça no Trabalho e Atitudes Retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 11 (1), 1-11.

Pereira, J. B. C. (2008) *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*. Tese de Doutorado. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

Robbins, S. P. (2005) *Comportamento organizacional*, 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Robinson, S. L.; Bennett, R. I. (2005) A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.

Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997) Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of applied Psychology*, 82 (3), 434-443.

Thomé, L. D.; Telmo, A. Q. & Koller, S. H. (2010) Inserção laboral juvenil: contexto e opinião sobre definições de trabalho. *Paidéia*, 20 (46), 175-185.