



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

David Silva Franco

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS:
UM ESTUDO COM JOVENS TRABALHADORES**

Belo Horizonte
2016

David Silva Franco

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS:
Um Estudo com Jovens Trabalhadores**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva

Belo Horizonte
2016



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **DAVID SILVA FRANCO**, REGISTRO Nº 577/2016. No dia 17 de fevereiro de 2016, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de janeiro de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**Justiça Organizacional e Comportamentos Retaliatórios - Um Estudo com Jovens Trabalhadores**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Profª. Drª. Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 17 de fevereiro de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Profª. Drª. Kely César Martins de Paiva.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Profª. Drª. Deise Luiza da Silva Ferraz.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.....
(UNIFACS/BA)

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira.....
(UFJF/MG)

Aos meus pais, Dora e Mazinho,
pelo amor e pelo apoio constantes.

AGRADECIMENTOS

A conquista do mestrado não seria possível sem a contribuição daqueles que foram fundamentais para a sua concretização. Portanto, não posso deixar de citá-los com bastante estima.

Agradeço primeiramente à minha família, especialmente minha mãe e meu pai, pelo exemplo de vida que são para mim e por me proporcionarem toda a ajuda que me foi necessária. Sem vocês, não haveria mais esta realização. Aos meus irmãos, Jhonatas e Christian, pelo companheirismo e amizade de sempre.

À minha orientadora, Professora Kely Paiva, pela generosidade e competência com que me acolheu durante todo o percurso do mestrado, representando o ideal de profissional que quero seguir. Aos professores que assumiram importante papel nesta etapa, para que fosse concluída em toda a sua plenitude. Destaco as(os) professoras(es) Victor Paradela, Deise Luiza, Jair Nascimento, Débora Vargas, Luiz Alex e Fred Alvim.

Aos amigos que tornaram este período mais agradável e produtivo: Edson, André, Jéssica, Tito e Alex, minha família em BH; Patrícia, Juliana e Michelle, as meninas do RH; Laysa, Larissa e Fernando, os inesquecíveis membros do quarteto de JF; aos demais colegas de mestrado que comigo ingressaram e aos membros do NECOP, em especial às bolsistas Jennifer e Stefânia, pela ajuda na transcrição das entrevistas.

À CAPES, pela bolsa de estudos concedida, fundamental para que eu pudesse me dedicar com afinco ao mestrado. Ao CNPQ, pelo financiamento do projeto que originou esta dissertação, acreditando na importância que os jovens trabalhadores têm para o futuro do país.

À equipe da Espro, por permitir a realização da pesquisa e possibilitar a construção de conhecimentos que serão de grande valia durante toda minha carreira. Aos jovens aprendizes entrevistados, pela oportunidade que me proporcionaram de conhecer mais de sua realidade.

Aos membros da secretaria, aos professores e aos demais profissionais da equipe do CEPEAD, por contribuírem para minha formação.

Por fim, mas não menos importante, ao Criador, pelo dom da vida.

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar e analisar os fatores que atuam sobre as percepções de justiça organizacional e comportamentos retaliatórios de jovens trabalhadores assistidos pela Associação de Ensino Social Profissionalizante. Pesquisas que circunscrevem as teorias sobre justiça organizacional e comportamentos retaliatórios são emergentes na literatura científica brasileira, sendo no campo da Administração ainda pouco exploradas. Estas temáticas envolvem as percepções de justiça e de injustiça dos indivíduos no ambiente de trabalho, bem como as estratégias de defesa que eles utilizam quando se sentem injustiçados. Tais estratégias podem se apresentar por meio de comportamentos de retaliação no trabalho, ou seja, reações negativas dos trabalhadores contra a organização ou pessoas que nela trabalham. A revisão da literatura demonstrou que os estudos são predominantemente quantitativos, buscando identificar relações de causalidade e correlações entre variáveis. Todavia, poucos têm se debruçado sobre a apreensão das razões associadas a tais percepções, bem como sobre os fatores específicos que estimulam ou inibem os comportamentos retaliatórios. No intuito de aprofundar o conhecimento empírico e de suprir parte da lacuna observada, esta pesquisa, de caráter qualitativo, centra-se nos aspectos subjetivos acerca das percepções de justiça e da retaliação, levando em conta as peculiaridades do público escolhido, os jovens trabalhadores. Eles são considerados um público idiossincrático e pouco estudado no âmbito do comportamento organizacional, carecendo de pesquisas que visem desvelar as suas peculiaridades. Em razão de suas relações de trabalho serem usualmente frágeis, transitórias e precarizadas, o público jovem merece especial atenção, por estar em período de adaptação à realidade profissional, ficando susceptível a impactos em sua saúde física e mental em decorrência das injustiças socioorganizacionais. A análise de conteúdo das 23 entrevistas realizadas permitiu constatar que o público pesquisado, ao contrário do que a literatura sugere, tem percebido o ambiente de trabalho como predominantemente justo, sendo, ainda, o comportamento retaliatório pouco ativo. Exposto isso, a relevância da 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: Justiça organizacional; Comportamentos retaliatórios; Jovens trabalhadores; Comportamento organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify and understand the factors that influence perceptions of organizational justice and retaliatory behavior of young participants of the Associação de Ensino Social Profissionalizante. Researches that circumscribe the theories of organizational justice and retaliatory behaviors are emerging in Brazilian scientific literature, being the field of Administration still little explored. These issues involve the perceptions of justice and injustice of individuals in the workplace, as well as the defense strategies that they use when they feel wronged. Such strategies can be presented through retaliatory behavior at work, which are negative reactions of workers against the organization or people who work there. The literature review showed that studies covering those theories are predominantly quantitative, seeking correlations and prominent variables that influence them. However, little research has been addressing the seizure of the reasons shrouded the perceptions of justice and injustice, and the specific factors that stimulate or inhibit the retaliatory behavior. In order to deepen the empirical knowledge and cover part of the identified gap, this research, qualitative, focuses on the subjective aspects of justice and retaliation perceptions, considering the chosen group peculiarities. The scientific literature has shown that young people are an idiosyncratic public and few works have been done with it within the organizational behavior, which indicates the need for research aimed at unveiling its peculiarities. Given their working relations usually fragile, transient and precarious, the young people deserves special attention because they are in a period of adaptation to the professional reality and it is likely to impact on physical and mental health as a result of socio-organizational injustice. With the content analysis of 23 interviews, it was possible to see that the researched group, contrary to what the literature suggests, has perceived the workplace as mostly fair, and the retaliatory behaviors were barely identified. That said, the relevance of this research focuses on the quest for understanding the reasons wrapped on the conformation of the panorama noticed, offering greater reflectivity for studies on such issues and such social actors in organizational behavior field.

Keywords: Organizational justice; Retaliatory behavior; Young Workers; Organizational behavior.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tipologia de desvios comportamentais no trabalho	30
Figura 2: Ciclo de Desempenho-Satisfação-Esforço	31
Figura 3: Esquema integrativo entre percepção de justiça e retaliação.....	38
Gráfico 1: População jovem mundial: 1985 a 2025 (mil habitantes).....	43
Gráfico 2: Percentual de jovens na população mundial –1985 a 2025.....	44
Gráfico 3: Grau de vulnerabilidade dos matriculados na Espro.....	61
Quadro 1: : Princípios e critérios de justiça distributiva, conforme Deutsch (1985).....	18
Quadro 2: : Escalas de justiça organizacional utilizadas em estudos brasileiros.....	23
Quadro 3: Perfil dos sujeitos da pesquisa	64
Quadro 4: Eixos e categorias de análise.....	65
Tabela 1: Distribuição percentual de jovens por condição de atividade	50
Tabela 2: Processo de análise de conteúdo do eixo “Atributos pessoais”	67
Tabela 3: Processo de análise de conteúdo do eixo “Justiça organizacional”	74
Tabela 4: Processo de análise de conteúdo do eixo “Comportamentos retaliatórios”	87

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
2. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	15
2.1. Justiça distributiva.....	16
2.2. Justiça procedimental.....	18
2.3. Justiça interacional	20
2.4. Estudos brasileiros sobre justiça organizacional	22
3. COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS NO TRABALHO	26
3.1. Atitudes retaliatórias	31
3.2. Estudos brasileiros sobre comportamentos retaliatórios	33
4. PROPOSTA DE ESQUEMA TEÓRICO INTEGRADO	37
5. JOVENS TRABALHADORES.....	41
5.1. O jovem e o significado do trabalho	45
5.2. O jovem trabalhador brasileiro	48
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
6.1. Abordagem e tipo de pesquisa	54
6.2. Unidades de observação e de análise.....	55
6.3. Coleta e análise de dados	56
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	59
7.1. Associação de Ensino Social Profissionalizante.....	59
7.2. Perfil dos jovens pesquisados	61
7.3. Descrição e análise dos dados.....	64
7.3.1. Análise dos atributos pessoais	65
7.3.2. Análise das percepções de justiça organizacional.....	72
7.3.3. Análise dos comportamentos retaliatórios.....	85
8. CONSIDERAÇÕES (NÃO) FINAIS	102

REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A	121
APÊNDICE B.....	122

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em debates nos ambientes acadêmico e profissional, é crescente a preocupação com possíveis estratégias que almejam extinguir ou, ao menos, minimizar os impactos de injustiças sociais, violência interpessoal e discriminações no âmbito das organizações. A dinamicidade da atual sociedade, globalizada e competitiva, na qual os resultados precisam ser alcançados da maneira mais ágil e eficiente possível, submete os trabalhadores a uma pressão que tende a agravar as dificuldades das relações humanas no trabalho, abrindo brechas para percepções de injustiça e outros conflitos. Em tal situação, o sentimento de injustiça, por si só, já é um dano para o trabalhador (MENDONÇA, MENDES, 2005); todavia, para a organização, os prejuízos podem se manifestar de forma velada e serem notados apenas no longo prazo, como resultado de um baixo desempenho, fruto de uma desmotivação pessoal de seus membros.

De acordo com Rawls (1971), a justiça é a primeira virtude que as pessoas buscam nas instituições sociais, ressaltando que, mesmo quando eficientes e bem organizadas, essas instituições deveriam ser abolidas ou reformadas se não estiverem embasadas no conceito de justiça. Greenberg (1996) corrobora a importância do tema ao afirmar que poucos conceitos são tão fundamentais à interação humana quanto o da justiça. No âmbito das organizações contemporâneas, com o discurso dominante de que as pessoas são o seu ativo mais importante, a consideração do que os trabalhadores pensam sobre o que é justo ou injusto torna-se primordial, visando eliminar determinantes de possíveis equívocos e, assim, estabelecer ações que efetivamente promovam a valorização das pessoas.

A Psicologia Social, campo autônomo do conhecimento a partir da década de 1960, tem buscado chamar a atenção para a significativa influência que valores, crenças e sentimentos exercem sobre a percepção do que é justo ou injusto nas ações humanas. Tais percepções têm sido analisadas para que se possa compreender os significados subjetivos de justiça, elucidando-se, assim, padrões particulares de conduta que não são estabelecidos necessariamente por meio de fontes objetivas, tais como autoridades religiosas, políticas ou legais (ASSMAR, FERREIRA, SOUTO, 2005). O interesse pelo tema “Justiça organizacional” também se justifica com base na afirmação de Mendonça e Mendes (2005)

acerca das situações de injustiça no trabalho, que podem provocar alterações psicofisiológicas no trabalhador, as quais se traduzem em maior tendência à irritabilidade, ao pânico e à exaustão.

O estudo pioneiro de Skarlicki e Folger (1997) revela que quando se sentem injustiçados os trabalhadores apresentam maior propensão a cometerem desvios comportamentais, como uma forma (in)consciente de retaliar a organização. Tratando dos desvios comportamentais como um todo, Robinson e Bennett (1995) já destacavam em seu estudo que de 33% a 75% dos empregados nos Estados Unidos estiveram envolvidos em pelo menos uma das seguintes ações: furto, fraude informática, vandalismo, desvio de dinheiro, sabotagem, absenteísmo e agressão. No Brasil, não há um estudo que faça um levantamento sobre os prejuízos advindos dos desvios comportamentais no local de trabalho, embora se mostre perceptível que os prejuízos resultantes dessas ações sejam consideráveis para as empresas.

Percebido como um dos consequentes da percepção de injustiça organizacional, emerge no campo do comportamento organizacional o construto “Comportamentos retaliatórios”, visando à compreensão das motivações das ações e das próprias ações de represália dos trabalhadores contra as organizações onde eles desenvolvem as atividades laborais. Apesar dos prejuízos que os desvios comportamentais trazem para as organizações, sejam financeiros ou humanos, os estudos organizacionais empíricos têm negligenciado tal tema, o qual ganhou destaque no meio científico apenas a partir da década de 1990 e ainda se desenvolve de forma incipiente (MENDONÇA, TAMAYO, 2004; PAIVA, LEITE, 2011). Assim, os dois temas a serem aprofundados na pesquisa apresentada nesta dissertação são: “Justiça organizacional” e “Comportamentos retaliatórios”.

Na temática “Justiça organizacional”, os estudos já possuem certa expressividade em nível internacional, embora não sejam muito volumosos no contexto brasileiro. Em geral, as pesquisas têm abordado as correlações deste tema com outros diversos, conforme apontado no levantamento bibliométrico de Schuster, Dias e Battistela (2013). Os autores destacam que nas pesquisas sobre justiça organizacional esta tem sido associada ao comprometimento, à saúde do trabalhador, à avaliação de desempenho e ao comportamento e satisfação do consumidor. Apesar de abordada desde a década de 1960,

percebe-se que não há consenso entre os pesquisadores de justiça organizacional quanto a suas dimensões, pois há diversas abordagens acerca do tema.

Os estudos recentes têm considerado a justiça organizacional principalmente como um construto tridimensional ou tetradimensional. No modelo de três dimensões, tem-se considerado as justças: **distributiva** (ADAMS, 1963; DEUTSCH, 1985), que se refere à forma como é percebida a distribuição de recursos econômicos e sociais; **procedimental** (THIBAUT, WALKER, 1975), relativa à percepção de como os indivíduos julgam justos os procedimentos que determinam a referida distribuição; e **interacional** (BIES, MOAG, 1986), que reflete a percepção de justiça advinda das relações humanas no trabalho. No modelo tetradimensional, a justiça interacional é subdividida em: *interacional interpessoal*, que versa sobre a forma do tratamento humano recebido pelo indivíduo; e *interacional informacional*, que diz respeito à percepção do indivíduo quanto à suficiência de justificativas fornecidas para as tomadas de decisões. Além das quatro dimensões já citadas, Rego (2002) acrescenta a justiça relativa à distribuição de tarefas, todavia, tal dimensão não foi adotada consistentemente em pesquisas recentes.

Em relação a temática dos “Comportamentos retaliatórios”, os estudos são embrionários tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Após uma busca em algumas bases de dados de periódicos nacionais (SciELO, Capes e Spell), foram encontrados apenas oito artigos brasileiros que abrangem esta temática no contexto dos estudos em comportamento organizacional. Dentre eles, destacam-se quatro de Mendonça e Tamayo (2003; 2004; 2008; Mendonça *et al*, 2003), um de Mendonça e Mendes (2005) e um de Mendonça, Torres e Zanini (2008). Estes resultados evidenciam a escassez de publicações sobre o tema no país e o quão concentrada em poucos autores a temática está circunscrita. Há também publicações sobre retaliação no âmbito do comportamento do consumidor, que tratam da represália de clientes que se sentiram injustiçados no serviço recebido por determinada empresa, o que não compete a este trabalho.

Para a compreensão empírica dos dois temas supracitados, a presente pesquisa foi conduzida junto ao público de jovens trabalhadores. A literatura científica o caracteriza como um caso paradigmático de estudos, devido às suas idiosincrasias e aos precários contextos de trabalho em que eles normalmente atuam (POCHMANN, 1998; LOUGHLIN,

LANG, 2005; OLIVEIRA, 2011; PAIVA, 2012, 2013; PAIVA *et al.*, 2013). Além disso, “o conteúdo do trabalho desses jovens, as oportunidades relativas a iniciativa e autonomia, os agentes estressores relacionados ao papel e as oportunidades de interação social no trabalho emergiram como temas importantes de estudos junto a esse público” (PAIVA, 2013, p. 100), indicando ser um campo fértil para a reflexão de temas sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas.

Nesse sentido, há indagações que carecem de investigação científica, tais como: A condição de precariedade no trabalho e a baixa posição hierárquica que os jovens trabalhadores comumente ocupam influenciam de que maneira sua percepção de justiça organizacional?; Como a valorização positiva do primeiro emprego e a ambição por ascensão na carreira influenciam na tolerância dos jovens sobre as possíveis injustiças no trabalho?; Frequentemente vistos como indivíduos inconsequentes e de vínculos organizacionais frágeis, como os jovens manifestam os comportamentos de retaliação nas empresas?; Quais são os fatores que estimulam e quais são os que inibem os comportamentos retaliatórios deste público?; Como as condições socioeconômicas desse público influenciam suas percepções e ações no interior das organizações?

Partindo da premissa de que tanto a percepção de justiça organizacional quanto os comportamentos retaliatórios exercem influência direta sobre o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores, almeja-se com este estudo oferecer subsídios que ampliem o conhecimento de pesquisadores e gestores, permitindo-lhes lidar pragmaticamente com essas delicadas temáticas, as quais possuem relação intrínseca com outras diversas no campo das organizações. Assim, o problema de pesquisa que emergiu para a investigação, de forma a abarcar as questões anteriormente apresentadas, é: **Como os fatores que atuam sobre as percepções de justiça organizacional e de comportamentos retaliatórios se manifestam em jovens trabalhadores?**

Para responder ao problema de pesquisa, focalizou-se um grupo específico de jovens trabalhadores, ou seja, estudantes de cursos ofertados pela Associação de Ensino Social Profissionalizante – Espro. A Espro é uma organização sem fins lucrativos que intermedia a contratação de jovens trabalhadores em condição de vulnerabilidade social nas empresas parceiras que visam atender à exigência legal de contratação de jovens aprendizes, assim

como promover inclusão social. Para tanto, a instituição oferece cursos de qualificação profissional e orientação ao jovem para ingresso no mercado de trabalho. No capítulo em que se apresenta a análise dos resultados da pesquisa empírica conduzida, procede-se ao detalhamento dessa organização e dos sujeitos de pesquisa.

Portanto, configura-se como o objetivo geral de pesquisa: identificar e analisar fatores que atuam sobre as percepções de justiça organizacional e os comportamentos retaliatórios de jovens trabalhadores participantes da Associação de Ensino Social Profissionalizante, Espro. Quanto aos objetivos específicos, elencam-se os seguintes:

- a) Descrever o perfil dos jovens trabalhadores abordados;
- b) Descrever a percepção dos jovens quanto às três dimensões de justiça organizacional;
- c) Descrever a percepção dos jovens quanto à emissão e ao julgamento dos comportamentos retaliatórios nas organizações;
- d) Analisar peculiaridades do público em específico que podem influenciar a percepção de justiça organizacional e os comportamentos retaliatórios.

Salienta-se que a pesquisa aqui apresentada faz parte do projeto “Comportamento organizacional: Um estudo multitemático com jovens trabalhadores” (PAIVA, 2014), submetido e aprovado ao Edital Demanda Universal 2014, financiado pelo CNPQ.

Como a literatura comumente prega a (in)justiça organizacional como um precedente dos comportamentos retaliatórios, logo após esta introdução, apresenta-se o capítulo teórico que versa sobre justiça organizacional, de forma a embasar a compreensão do tema subsequente. Discorre-se no terceiro capítulo sobre comportamentos retaliatórios no trabalho. No quarto capítulo, apresenta-se a proposição de um esquema integrativo dos temas. No quinto capítulo, faz-se uma revisão da literatura de pesquisas que caracterizam os jovens trabalhadores. Descreve-se a metodologia empregada na pesquisa empírica no sexto capítulo. No sétimo capítulo, apresenta-se a análise do estudo empírico conduzido. No oitavo capítulo, formulam-se as considerações (não) finais levantadas na pesquisa.

2. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça pode ser caracterizada como um dos valores mais antigos instituídos pela humanidade. Trata-se de um complexo conceito, que pode variar de acordo com o tempo, espaço e a sociedade à qual se refere. O tema é tratado desde a Antiguidade por diversos autores clássicos, como Platão, para quem a justiça está na origem das cidades, e Aristóteles, que acreditava na justiça como base da amizade e da ordem política (MATHEUS, 2013). Seus diversos conceitos estão embasados em teorias que partem de variadas áreas do conhecimento, a exemplo do Direito, Sociologia, Psicologia, História, Economia e, mais recentemente, Administração. Tendo expressividade tanto no campo objetivo das ciências jurídicas quanto no âmbito subjetivo da percepção individual e coletiva de justiça, pode-se dizer que cada sociedade possui suas próprias convenções legais e/ou sociais do que é considerado justo ou injusto nas ações humanas.

Na disciplina do Comportamento Organizacional, o tema “Justiça” surgiu na literatura científica a partir da década de 1960, a fim de compreender a percepção de justiça dos trabalhadores quanto à remuneração recebida. As primeiras pesquisas sobre justiça organizacional foram publicadas por Homans (1961), segundo o qual os indivíduos têm a expectativa de serem recompensados de forma proporcional às relações de troca que estabelecem no ambiente de trabalho, numa relação econômica em que seus investimentos pessoais devem ser compatíveis com o retorno auferido. Nesse período, também foram relevantes as contribuições de Adams (1963), cuja pesquisa apontou que a percepção de justiça é estabelecida quando o trabalhador compara se a razão entre seus *inputs* (esforço, desempenho, qualificação) e seus *outcomes* (salário, reconhecimento, bônus) é equiparável com a dos colegas, a partir desta mesma relação. Assim, quando percebidas distorções (injustiças), o indivíduo tenderia a estabelecer um novo equilíbrio, a partir de estratégias defensivas, tais como os *comportamentos retaliatórios*. A teoria da equidade de Adams (1963) introduziu no campo do Comportamento Organizacional a justiça distributiva, que versa sobre o modo como os trabalhadores percebem como justa a distribuição de recursos.

O escopo da temática ampliou e os estudos recentes têm instigado pesquisadores a buscarem respostas a indagações como: (i) por que as pessoas se preocupam com questões de justiça e como essas questões moldam suas atitudes e seus comportamentos?; (ii) diante de uma situação percebida como injusta, as pessoas aceitam-na, distorcem-na ou buscam desafiá-la individual ou coletivamente?; e (iii) as pessoas são mais influenciadas pela percepção de justiça a partir do quanto são retribuídas pelos seus resultados, pela forma como percebem os procedimentos usados para determinar essa retribuição ou pela maneira como são tratadas? (ASSMAR, FERREIRA, SOUTO 2005). Assim, as questões em torno das políticas e práticas de gestão de pessoas, no que tange à justiça organizacional, incluem a forma como são percebidas as distribuições (ou não) dos recursos no espaço laboral, conforme se explicita na seção a seguir.

2.1. Justiça distributiva

A justiça denominada distributiva refere-se aos resultados da distribuição de bens e benefícios suscetíveis de afetar o ser humano em aspectos físicos, mentais, econômicos e sociais (SIQUEIRA, COSTA, FILENGA, 2012). Neste sentido, a ênfase recai na distribuição de recursos tanto positivos (serviços, promoções, salários) quanto negativos (sanções disciplinares, transferências involuntárias), havendo possibilidades de estudo em duas vertentes, ou seja, o tipo de abordagem unidimensional e o multidimensional (ASSMAR, FERREIRA, SOUTO, 2005).

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

Já a abordagem multidimensional surgiu com o intuito de superar a concepção simplista e estritamente individualista da anterior, a partir de uma expansão do conceito. Assim, estudiosos passaram a considerar a percepção de justiça não como um fenômeno universal, mas como algo dependente de diversos fatores culturais e pessoais, os quais influenciam a forma como o indivíduo percebe a justiça não apenas para si, como também para as pessoas a sua volta. Destaca-se nesta abordagem o trabalho de Deutsch (1985), o qual defende a coexistência de múltiplas regras distributivas, de acordo com a natureza das relações cooperativas em vigência e do principal objetivo coletivo que os trabalhadores almejam alcançar.

Os trabalhos de Deutsch (1985) evidenciam nove critérios para a distribuição de recompensas, quais sejam: proporcionais ao investimento; igualmente para todos; de acordo com as necessidades de cada um; conforme as capacidades de cada um; de acordo com os esforços; segundo as oportunidades recebidas; de acordo com as demandas do mercado; de acordo com o princípio da reciprocidade; e/ou pelo mínimo que garanta dignidade de vida. Tais critérios são agrupados por esse autor em três princípios da justiça distributiva, a saber: *princípio da contribuição*, que rege que cada indivíduo deve ser recompensado de acordo com suas entregas e resultados individuais; *princípio da igualdade*, que estabelece que todos os membros de determinado grupo devem receber partes iguais, independentemente de quaisquer particularidades individuais; e *princípio da necessidade*, segundo o qual cada um deve receber de acordo com o seu grau de necessidade. O Quadro 1 exhibe os princípios e os critérios pertinentes.

Quadro 1 – Princípios e os critérios de justiça distributiva, conforme Deutsch (1985)

Princípio	Critério
Contribuição	Proporcional ao investimento; conforme as capacidades de cada um; de acordo com os esforços; segundo as oportunidades recebidas; de acordo com as demandas do mercado; e/ou de acordo com o princípio da reciprocidade.
Igualdade	Igualmente para todos.
Necessidade	De acordo com as necessidades de cada um; e/ou a partir do mínimo que garanta dignidade de vida.

Fonte: Adaptado de Deutsch, 1985.

Importante destacar que esses princípios não são considerados, necessariamente, de forma excludente, podendo haver a combinação de dois ou de todos eles em situações distintas. Supondo-se, por exemplo, que o critério social de justiça adotado seja a distribuição de recursos a partir do mínimo que garanta a dignidade à vida ao ser humano, depois de atingido esse mínimo para todos os envolvidos, poder-se-ia adotar, conseqüentemente, ou o princípio da igualdade para todos ou o da proporcionalidade da contribuição individual. Nesse sentido, percebe-se que a abordagem multidimensional da justiça distributiva abarca melhor a complexidade da realidade social dos trabalhadores.

A partir da consideração de que os modelos de justiça distributiva, por si só, eram insuficientes para a compreensão das reações humanas frente às situações de injustiça, notou-se que outros fatores sociais relacionados às condições nas quais são distribuídas as recompensas deveriam ser levados em conta (MENDONÇA, TAMAYO, 2004). Neste contexto, foram desenvolvidos estudos (THIBAUT, WALKER, 1975; LEVENTHAL, 1980) que buscavam compreender a influência que os procedimentos organizacionais, incluindo os que determinam a distribuição, exercem sobre as percepções de justiça. Tal dimensão da justiça organizacional é apresentada na subseção a seguir.

2.2. Justiça procedimental

Ao longo da década de 1970, tornou-se preocupação emergente na Psicologia Social a compreensão de quais seriam os antecedentes e os conseqüentes da percepção de justiça distributiva para os trabalhadores e como esses fatores influenciariam a percepção geral de justiça no trabalho para o indivíduo. A obra de Rawls (1971), *Theory of justice*, apresenta algumas das pré-condições necessárias para que as compensações fornecidas no contexto organizacional fossem avaliadas como justas. O autor considera que a distribuição de recursos seria considerada justa se fosse precedida por critérios honestos que definissem os procedimentos dessa distribuição. Esse tipo de justiça passa a ser denominado como justiça procedimental ou justiça processual.

A justiça procedimental passou a se consolidar como dimensão da justiça organizacional a partir das pesquisas de Thibaut e Walker (1975), os quais constataram que as pessoas podem aceitar mais facilmente uma distribuição considerada insatisfatória caso acreditem na probidade dos procedimentos que a estabeleceu. Concluíram, ainda, que os

trabalhadores ficavam mais satisfeitos quando tinham a oportunidade de opinar e/ou influenciar as decisões que estabeleciam os procedimentos de distribuição, o que aumentava a sua percepção geral de justiça.

Logo, verificada a incompletude explicativa da justiça distributiva e para superar essa simplificação, o conceito de justiça procedimental avançou no sentido de envolver, também, a percepção da justiça inerente aos processos que estabelecem os critérios utilizados para as formas de remuneração, benefícios, recompensas, avaliações de desempenho, promoções, demissões de empregados, dentre outras decisões (MENDONÇA, TAMAYO, 2004). De acordo com Rego (2000), a justiça de procedimentos compreende os aspectos tanto estruturais – como o envolvimento e participação do funcionário – quanto sociais – referentes às justificativas que os indivíduos recebem sobre os procedimentos adotados – associados às decisões organizacionais.

Rego *et al.* (2002), de modo a esclarecer as distinções entre as justiças distributiva e procedimental, apresentam os seguintes casos ilustrativos:

a) um incremento salarial pode ser justo (justiça distributiva), mas o processo que o determinou pode ter sido injusto (justiça procedimental); b) um estudante pode considerar que a classificação obtida no exame é justa, mas sentir-se insatisfeito pela forma como o teste foi redigido e pelo modo como o docente atuou; c) um membro organizacional pode sentir como justa uma dada penalização disciplinar (... *de fato, eu merecia ser suspenso por duas semanas...*), mas considerar injusto o modo como o processo disciplinar decorreu. Ou seja: a justiça numa faceta pode coabitar com a injustiça na outra faceta, e vice-versa (REGO *et al.*, 2002, p. 119).

De acordo com Leventhal (1980), a justiça procedimental ocorre quando o indivíduo percebe a presença de alguns fatores na organização, por exemplo: consistência das regras utilizadas ao longo do tempo, de forma que não haja distinções arbitrárias a quem estas regras se aplicam; ausência de vieses nas atitudes ou opiniões das responsáveis pelas tomadas de decisão; acurácia nas informações prestadas aos indivíduos envolvidos no processo decisório; representatividade dos afetados no processo decisório, para que os valores e os interesses de todos sejam considerados; possibilidade de correção e modificação das decisões injustas e de manutenção de padrões éticos e morais. Reforçando

a importância dessa nova dimensão, Kim e Mauborgne (1998, citados por REGO, 2000, p. 251) dissertam que:

A justiça dos processos tornou-se uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que estão empenhadas em passar de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no conhecimento, na qual a criação de valor depende progressivamente das ideias e inovação. O processo justo influencia profundamente as atitudes e comportamentos críticos para o elevado desempenho. Constrói a confiança e desvenda as ideias. Através dele, os gestores podem mesmo alcançar as metas mais árduas e difíceis (...).

Quanto aos resultados de pesquisa sobre essa dimensão, Gomide-Jr e Siqueira (2008) têm apontado que, enquanto a justiça distributiva estaria vinculada a sentimentos e atitudes de natureza mais egoística e de satisfação pontual – como satisfação com o trabalho e o salário, comprometimento organizacional¹ calculativo e normativo e cooperação compulsória –, a justiça procedimental tem se mostrado como preditora mais imponente de vínculos de caráter altruístico e relacionados a valores mais sociais – como comprometimento organizacional afetivo, confiança na liderança formal, cidadania organizacional e cooperação espontânea.

Explorando mais a fundo a influência das relações sociais sobre a percepção de justiça, uma nova dimensão da justiça organizacional passa a ser considerada na literatura: a justiça interacional.

2.3. Justiça interacional

Estudos posteriores à consolidação da justiça procedimental passaram a sugerir que, tão importante quanto a percepção de como os procedimentos são estabelecidos para a distribuição de recompensas, também a forma como esses procedimentos são colocados em prática determina a percepção de justiça organizacional. Nesse sentido, a face social da justiça procedimental passou a ser estudada com mais profundidade, até que fosse sugerida sua adoção como dimensão autônoma da justiça organizacional. As primeiras pesquisas a considerarem essa variável, nomeada de justiça interacional, foram conduzidas na década de 1980 (BIES, MOAG, 1986; BIES, 1987).

¹ Sobre comprometimento e justiça organizacional, ver Filenga e Siqueira (2006).

Concebida a partir da consideração da importância da forma de tratamento nas relações pessoais, esta dimensão passou a ser considerada como independente da justiça procedimental, no intuito de compreender como que aspectos persuasivos comunicacionais podem influenciar a percepção de justiça dos trabalhadores, a despeito dos procedimentos formais (FOLGER, CROPANZANO, 1998). Conforme ressaltado por Souza e Vala (2002, p. 101), “tratamentos justos comunicam respeito e valor, isso faz aumentar a autoestima e alimentam a aceitação da autoridade e suas normas”. Incrementando o argumento, Moorman (1991) revela que a justiça interacional é até mais representativa que os procedimentos formais para modelar o comportamento dos empregados nas organizações.

A dimensão de justiça interacional enfoca, portanto, os aspectos sociais das práticas organizacionais, refletindo a qualidade da interação dos decisores com os demais trabalhadores. Exemplificando a aplicação deste tipo de percepção de justiça, Rego *et al.* (2002) citam a situação em que é empregada uma sanção disciplinar a um trabalhador, sendo importante levar em consideração também o modo como esse indivíduo recebeu a punição. Neste caso, o sujeito pode considerar que a sanção aplicada foi justa e que o procedimento adotado na aplicação da norma disciplinar foi correto – de forma sigilosa, ouvindo diversos atores –, entretanto sentir que foi tratado com desrespeito, grosseria e injustiça. Assim, é possível que mesmo o indivíduo percebendo justiça nas duas primeiras dimensões sua reação seja de indignação, em face da percepção negativa da justiça interacional.

Posteriormente, alguns autores (COLQUITT, 2001; REGO, 2002) passaram a defender que a justiça interacional deveria ser desmembrada em justiça interpessoal e justiça informacional. Com essa divisão, a justiça interpessoal estaria relacionada à sensibilidade social do sujeito, refletindo sua percepção de como o gestor o trata, se é uma postura educada, franca e de respeito em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas. Já a justiça informacional enfocaria a percepção quanto ao fornecimento de informações, explicação e/ou justificação acerca das decisões tomadas, o que seria especialmente relevante quando essas decisões fossem desfavoráveis ao indivíduo.

Embora o modelo tetradimensional de justiça organizacional tenha sido utilizado na literatura, o modelo tridimensional ainda é o mais adotado nas pesquisas, visto que, conceitualmente, não se distingue com clareza a justiça informacional das facetas interacional e procedimental, carecendo de investigações empíricas que a consolide.

As principais escalas de mensuração das dimensões de justiça organizacional utilizadas em estudos brasileiros são elencadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Escalas de justiça organizacional utilizadas em estudos brasileiros

Escola	Autor(es)	Dimensão de justiça
EPJD - Escala de Percepção de Justiça Distributiva	Siqueira et al. (1996)	Distributiva
EPJP - Escala de Percepção de Justiça Procedimental	Gomide-Júnior, Lima e Faria-Neto (1996)	Procedimental
EPJ - Escala de Percepção de Justiça	Colquitt (2001)	Distributiva, procedimental, interpessoal e informacional
EPJIS - Escala de Percepção de Justiça Interaccional Social	Rego (2002)	Interaccional interpessoal
EPJII - Escala de Percepção de Justiça Interaccional Informacional	Rego (2002)	Interaccional informacional
EPJO - Escala de Percepção de Justiça Organizacional	Mendonça <i>et al.</i> (2003)	Distributiva, procedimental e interaccional

Fonte: Levantamento bibliográfico.

Optou-se neste trabalho pela abordagem tridimensional, pois, além do exposto, a opção por uma pesquisa de natureza qualitativa (mais detalhada no capítulo sobre a metodologia) não demandaria – conceitualmente – a subdivisão da justiça interaccional para a compreensão dos componentes que formam a percepção geral dos sujeitos abordados. O modelo tridimensional, mesmo em estudos fortemente amparados em metodologias quantitativas, permanece como o mais utilizado, mostrando-se também como o mais coerente para esta pesquisa, tendo em vista as recorrentes sugestões para pesquisas qualitativas nos estudos referenciados.

2.4. Estudos brasileiros sobre justiça organizacional

Nesta seção, objetivou-se apresentar algumas pesquisas brasileiras consideradas representativas para a compreensão da influência da justiça organizacional sobre outros construtos do comportamento organizacional, bem como elucidar os principais temas que circundam estes estudos. Sendo a justiça organizacional uma temática relativamente recente na literatura nacional, optou-se por selecionar alguns artigos que contemplassem

temáticas variadas, de forma a enriquecer sua elaboração teórica, além de reforçar a importância do tema, o qual possui diversos entrelaçamentos no cotidiano das organizações.

Visando analisar o impacto das quatro dimensões de justiça organizacional (distributiva, procedimental, interpessoal e interacional) sobre o *burnout* e o comprometimento organizacional, Almeida e Silva (2004) conduziram uma pesquisa quantitativa com 211 trabalhadores do setor metalúrgico da região sul-fluminense. Os dados apresentaram uma correlação positiva das dimensões de justiça (principalmente a interpessoal e a procedimental) com o comprometimento organizacional e, também, uma correlação negativa da justiça (mais acentuadamente a distributiva e a informacional) com o *burnout* na amostra selecionada. Os resultados confirmaram os apontamentos teóricos de justiça organizacional que destacam que a percepção de justiça no trabalho contribui para a saúde do trabalhador e para o seu envolvimento com a organização.

Souza e Mendonça (2009) testaram um modelo de análise mediacional, considerando para tanto a percepção de justiça distributiva como a variável independente, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho como as variáveis dependentes e as percepções das justiças procedimental e interacional como as variáveis mediadoras. O estudo quantitativo com 201 trabalhadores do setor público no segmento carcerário demonstrou que: as justiças procedimental e interacional mediam o impacto da justiça distributiva sobre as vivências de sofrimento; a justiça distributiva é uma preditora da justiça processual; a justiça procedimental está relacionada às vivências de prazer; e a injustiça interacional é causadora de sofrimento. A principal contribuição deste estudo é a verificação empírica da correlação das dimensões de justiça organizacional com as vivências de prazer e sofrimento, um estudo até então inédito no país (SOUZA, MENDONÇA, 2009).

Ribeiro e Bastos (2010) investigaram as percepções de comprometimento e justiça distributiva em dois grupos de funcionários de um banco que, embora possuam o mesmo cargo, recebem remuneração e benefícios diferenciados, em razão de distinções contratuais entre o grupo admitido antes (304 indivíduos) e o admitido depois (379 indivíduos) de 1998. Após a análise dos questionários aplicados, os autores apontaram que o grupo pré-98 (de maior remuneração) registrou médias superiores tanto nas três dimensões de

comprometimento quanto na percepção de justiça distributiva quando comparado com o resultado do grupo pós 1998. Esses resultados reforçam o argumento de que há influência da equidade nas recompensas sobre a percepção de justiça dos funcionários e, também, sobre a forma como eles se comprometem com a organização.

Em pesquisa quantitativa realizada com 386 funcionários alocados em três organizações públicas e duas privadas, Fiuza (2010) buscou investigar como a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” se relacionava com as variáveis de valores pessoais, as três dimensões de justiça organizacional e o tipo de organização. Os resultados possibilitaram constatar que a percepção de justiça organizacional é uma preditora relevante de determinadas percepções de políticas de gestão de pessoas, sendo as relações mais fortes, especificamente: da justiça procedimental como preditora da política de envolvimento e política de condições de trabalho; da justiça distributiva como preditora da política de recompensas; e da justiça interacional como preditora da política de treinamento, desenvolvimento e educação. Esses resultados dão respaldo à consideração da justiça organizacional como um construto tridimensional, de variáveis independentes.

Pereira *et al.* (2012) buscaram compreender de que forma as ações organizacionais que procuram oferecer recursos e oportunidades à diversidade, por meio de políticas afirmativas (em prol das mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência), se relacionam com a percepção de justiça distributiva dos trabalhadores. Os dados advindos dos questionários aplicados a 253 pessoas permitiram concluir que as referidas ações organizacionais voltadas para a diversidade são majoritariamente percebidas como justas, embora houvesse significativa diferença no grau de concordância. As ações voltadas para os deficientes foram percebidas como as mais justas, seguida daquelas que se referem às mulheres e, finalmente, das ações voltadas para a inclusão de pessoas negras, que apresentaram a tendência de não serem percebidas como justas. Sendo um estudo estritamente quantitativo, não foram observadas as causas que justificassem o quadro apurado. Todavia, o estudo suscitou reflexões interessantes sobre como a distribuição de recursos baseada em critérios de ações afirmativas pode impactar a percepção de justiça dos trabalhadores.

Como se percebe, os trabalhos com pesquisas empíricas apresentados se concentram na metodologia quantitativa, com a mensuração das dimensões da justiça organizacional e suas possíveis correlações com outros aspectos comportamentais. Dentre os artigos encontrados em periódicos brasileiros que tratam da temática, apenas um baseia-se na abordagem qualitativa, porém, como este artigo abrange também a temática da retaliação, ele será apresentado no próximo capítulo desta dissertação.

3. COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS NO TRABALHO

Quando Taylor (2011) apresentou em seu clássico *Princípios de Administração Científica*, publicado pela primeira vez no início do século XX, as causas do que ele denominava “vadiagem no trabalho”, já se tornava claro que os desvios comportamentais dos empregados era um tema importante para a Administração. Nesta obra, o autor descreve que os trabalhadores quase sempre produzem menos do que realmente são capazes e que aqueles que fogem a tal regra têm grandes chances de sofrer represálias dos demais colegas de trabalho. Taylor (2011) declara, ainda, que os comportamentos contraprodutivos ocorrem por diversos motivos, mas principalmente porque: os trabalhadores possuem a ideia de que o maior desempenho do homem e da máquina terá como consequência o desemprego de diversos operários; o falho sistema da administração (que desconhece o tempo necessário para cada tarefa) tende a forçar aos empregados a terem um baixo desempenho, a fim de proteger seus interesses; e os métodos produtivos baseados no empirismo são ineficientes, fazendo com que o operário empreenda esforços desnecessários nas organizações industriais.

Ainda considerando o período clássico dos estudos em Administração, destaca-se um trecho da obra de Fayol (1989, p. 61): “Para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; e equidade resulta da combinação da benevolência com a justiça”. Essa passagem traz a ideia de que o “bom” desempenho e o “bom” comportamento do trabalhador é influenciado pelo modo como ele é tratado e como percebe a equidade na remuneração do pessoal da organização. Em contrapartida, infere-se que a percepção de inequidade pode acarretar comportamentos contraprodutivos e menor comprometimento dos empregados.

Ao citar estes dois autores, os quais se destacam como pioneiros no estudo da Administração, percebe-se que, embora a teoria do comportamento retaliatório seja recente, a preocupação com seus impactos é longínqua e consistente no campo da Administração.

Os primeiros pesquisadores a desenvolverem estudos empíricos sobre o comportamento de retaliação organizacional foram Skarlicki e Folger (1997), definindo-o como um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta à injustiça percebida. Neste sentido, retaliação tem a conotação do ditado popular “olho por olho, dente por dente”, numa referência à lei de talião, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e até mesmo societais (MENDONÇA, TAMAYO, 2004).

Na pesquisa de Townsend, Phillips e Elkins (2000), os comportamentos retaliatórios dos empregados são definidos como consequência das relações de trocas consideradas insatisfatórias entre a liderança formal e o subordinado, podendo ser direcionada aos supervisores, aos colegas e à organização, ocorrendo tanto de forma explícita quanto sutil. Nesse sentido, Mendonça (2004) declara que quando os gestores constroem um bom relacionamento com seus liderados, com dignidade e respeito, os últimos seriam mais tolerantes a uma combinação de pagamento injusto (justiça distributiva) e procedimentos injustos, o que poderia, em outra situação, contribuir para tendências retaliatórias. Essa constatação reforça a importância de se considerar a justiça interacional nas dimensões da justiça organizacional.

Ao compreender a definição de retaliação de Skarlicki e Folger (1997) como limitada, por desconsiderar a influência de variáveis intrapsíquicas, bem como incompleta a de Townsend, Phillips e Elkins (2000), por abordar a retaliação apenas como consequência de relações interpessoais entre líder e subordinado, Mendonça (2008, p. 250) conceitua retaliação como “comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte”. Este conceito, por se mostrar como o mais completo na abordagem do tema, será adotado na condução deste trabalho.

De acordo com Mendonça e Mendes (2005), a retaliação para o indivíduo pode assumir simultaneamente um papel tanto positivo como negativo. Quanto ao papel positivo, refere-se à busca do sujeito por resgatar a percepção de justiça a partir de uma defesa contra o impacto do seu sofrimento, podendo inclusive trabalhar com mais afinco no intuito de se

fazer notado e de restaurar o equilíbrio entre o esforço e a recompensa. Lawrence e Robinson (2008) também declararam que, embora os desvios comportamentais sejam vistos como naturalmente disfuncionais para as organizações, para os sujeitos eles podem ser funcionais para manter e proteger suas necessidades por autonomia, senso de autorrespeito e justiça.

O papel negativo prende-se ao fato de a retaliação ser passível de levar o indivíduo a um imobilismo diante da realidade, visto que ele não estaria buscando modificar as causas do que o angustia, levando-o a um estado de apatia (MENDONÇA, MENDES, 2005). Neste caso, as formas mais comuns de reestabelecer o equilíbrio se dão por meio de comportamentos como: redução do esforço no trabalho; descomprometimento com as metas organizacionais; retenção informações e auxílio aos colegas; faltas ou atrasos; e, em casos mais graves, ações de sabotagem e agressões no ambiente de trabalho (ALMEIDA, 2009). Embora possam existir diversas formas de retaliação manifestas de modo agressivo, na maioria dos casos as reações retaliatórias são expressas de modo sutil, para que, dessa maneira, não seja de conhecimento geral a identidade do indivíduo que adota esses comportamentos (MENDONÇA, TAMAYO, 2008).

No intuito de caracterizar as formas como os desvios comportamentais se manifestam nas organizações, Robinson e Bennett (1995) formularam uma tipologia na qual esses comportamentos são alocados em quadrantes situados 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.

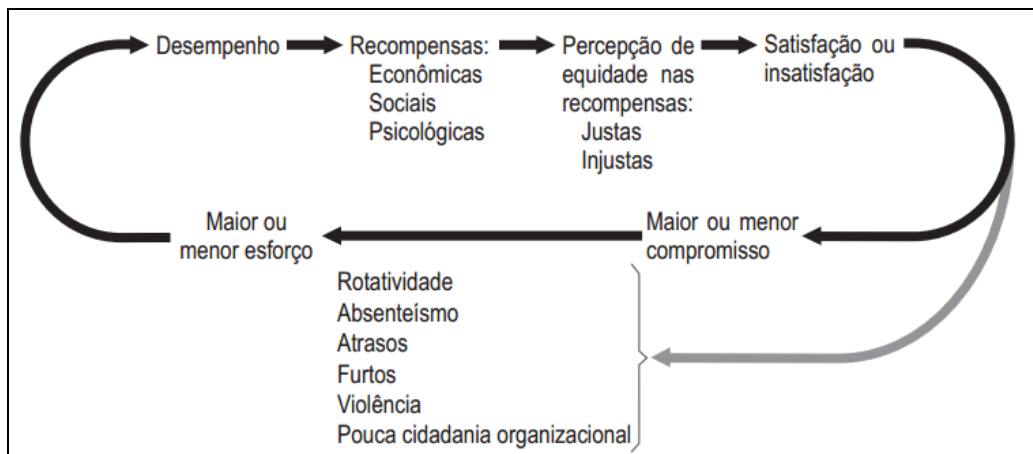
Conforme levantando por esses autores, os desvios comportamentais podem trazer inúmeros prejuízos para o desempenho organizacional, tanto em termos de perdas econômicas quanto de baixo clima organizacional.

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.

Congregando algumas premissas de desempenho individual e de satisfação no trabalho com parte dos conceitos de justiça organizacional e retaliação, Newstrom (2008) apresenta um modelo esquemático, no qual descreve que alguns gerentes se apegam ao mito de que a satisfação elevada do funcionário sempre o conduz a um alto desempenho. Newstrom (2008, p. 206) destaca que, embora essa relação seja a mais comum, trabalhadores satisfeitos podem apresentar desempenho acima, abaixo ou dentro da média, sendo a

relação entre satisfação e desempenho bem mais complexa do que os modelos simplistas de ação e reação. Assim, o autor parte do princípio de que “uma declaração mais precisa acerca da relação casual é que o alto desempenho contribui para satisfação no trabalho mais elevada”, conforme apresentado em seu esquema, apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de Desempenho-Satisfação-Esforço



Fonte: Newstrom, 2008, p. 207.

A partir do esquema apresentado, o enfoque sugerido implica à administração que ela deveria investir seus esforços a fim de aprimorar o desempenho dos empregados, visto que isso possivelmente conduziria a maiores recompensas e altos níveis de compromisso e satisfação no trabalho. Por outro lado, com o baixo desempenho, o trabalhador receberia recompensas abaixo de suas expectativas e isso provavelmente lhe traria insatisfação, a qual atuaria como impulsionadora de comportamentos negativos, relacionados a rotatividade, absenteísmo, atrasos, furtos, dentre outros listados na Figura 2 (NEWSTRON, 2008).

A consideração de Newstrom (2008) de que a administração deveria focar basicamente no desempenho do empregado, em detrimento das diversas dimensões de atuação no campo da justiça organizacional, pode limitar as possibilidades de efetividade na busca do comprometimento. Isto porque, quando a organização se concentra estritamente na performance dos seus funcionários, seu intuito acaba se mostrando restrito aos seus interesses por produtividade, desconsiderando os aspectos subjetivos dos indivíduos e as causas de suas possíveis percepções de injustiça, as quais podem ocorrer por equívocos da própria organização. Ao considerar o importante papel da organização sobre como os

trabalhadores percebem a justiça em suas ações, bem como as variáveis interacionais e as particularidades pessoais dos seus empregados, a atuação da organização pode se tornar mais efetiva, promovendo também maior valorização do seu capital humano.

Dessa forma, acredita-se na simplicidade do modelo do autor, visto que não abrange os atributos pessoais dos sujeitos, desconsidera as dimensões procedimental e interacional de justiça, além de não integrar a atitude do indivíduo que pode influenciar seu comportamento de retaliação. Quanto à atitude retaliatória, a seção seguinte visa conceituá-la para uma compreensão mais holística acerca do fenômeno em foco.

3.1. 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-se do conceito geral sobre 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.

Ao se abordar as atitudes – e, conseqüentemente, os comportamentos – de retaliação dos indivíduos nas organizações, há de se levar em conta a complexidade de se observar e, mesmo, mensurar tais elementos de carga negativa, 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, a partir de uma escala de observação comportamental. Dessa forma, a avaliação sobre comportamentos contraprodutivos no ambiente de trabalho seria obtida por meio da observação feita pelos pares, incluindo-se em processos de atribuição.

Com o propósito de mensurar a atitude retaliatória de trabalhadores, Mendonça e Tamayo (2003) apresentaram a escala Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO), que 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 que ele manifesta nestas situações. Já o componente conativo diz respeito à tendência consciente para a ação, ou seja, a sua propensão a retaliar, abrangendo o julgamento positivo do sujeito em relação à retaliação, ao manifestar a crença de que a empresa merece a reação do funcionário e de que a postura dela seria a mesma diante de injustiças. “Nesse sentido, quanto menos percebe o contexto organizacional como justo e quanto mais percebe a retaliação e julga positivamente a emissão desses comportamentos, mais o trabalhador demonstra atitude favorável à retaliação” (MENDONÇA, TAMAYO, 2004, p. 130).

A fim de mensurar os aspectos relativos à retaliação organizacional, Mendonça *et al.* (2004) elaboraram a Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação (EPJR), considerando as dimensões perceptivas e avaliativas. Na dimensão perceptiva, avalia-se a frequência com que os indivíduos percebem ações de retaliação organizacional entre os colegas de trabalho, enquanto a dimensão avaliativa avalia se este indivíduo considera tais comportamentos retaliatórios como justos ou injustos (MENDONÇA *et al.*, 2004). Por meio desta escala, os autores buscaram criar um instrumento que verificasse se a retaliação ocorre em determinada organização e apurar a avaliação que os empregados fazem acerca desses comportamentos. Tal instrumento avaliativo também seria uma ferramenta auxiliar de análise de atitude dos respondentes, pois a percepção do indivíduo de que o comportamento retaliatório adotado pelos outros sujeitos é justo indica a propensão dele mesmo utilizar-se de tais mecanismos na ocasião de se ver injustiçado.

Na pesquisa bibliográfica realizada, estas duas foram as únicas escalas brasileiras encontradas que tratam da retaliação no contexto do comportamento organizacional, havendo ainda poucas pesquisas empíricas que as tenham utilizado. Dessa forma, percebe-se que em termos tanto teóricos quanto de pesquisas empíricas ainda há muito que se evoluir na compreensão dos comportamentos retaliatórios.

3.2. Estudos brasileiros sobre comportamentos retaliatórios

Nesta seção, apresenta-se os estudos brasileiros que versam sobre o comportamento de retaliação no trabalho. Conforme destacado nas considerações iniciais desta dissertação, foram encontrados apenas oito artigos em periódicos brasileiros que tratam da temática no âmbito do comportamento organizacional. Destes, dois já foram expostos na seção anterior, sendo o que estabelece os componentes afetivo e conativo das atitudes retaliatórias (MENDONÇA, TAMAYO, 2003) e o de construção e validação das escalas que mensuram os aspectos perceptivos e avaliativos da retaliação (MENDONÇA *et al.*, 2004). Cabe destacar que há ainda mais uma publicação referente à primeira escala citada, sendo uma análise empírica do modelo atitudinal proposto (MENDONÇA, TAMAYO, 2004). Assim, nesta seção são sintetizados os cinco artigos restantes.

O trabalho de Mendonça e Mendes (2005) é a única pesquisa empírica encontrada que, tanto na temática da “Justiça organizacional” quanto na dos “Comportamentos

retaliatórios”, utiliza-se de uma abordagem qualitativa. Nesta pesquisa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com quinze trabalhadores de uma organização pública de Goiás, abordando a verificação prática da premissa de que quando a organização é injusta isso pode gerar sofrimento e retaliação dos empregados. Após a análise de conteúdo, as autoras revelaram seis categorias-síntese: ambiente de trabalho, tipos de injustiça, sentimentos em relação à injustiça, reações à injustiça, objetivos das reações, julgamento sobre as reações do trabalhador. Concluem o artigo dissertando sobre: as evidências da multidimensionalidade da justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional); a percepção de que a injustiça é causadora de sofrimento, e este, de certa forma, medeia os comportamentos de retaliação do indivíduo; e a retaliação pode assumir o papel duplo de proteger o sujeito e, ao mesmo tempo, levá-lo a comportamentos alienados – no caso de o mesmo se envolver em ações que não solucionam a origem da percepção de injustiça, o que o leva a um imobilismo diante das situações que lhe afetam negativamente.

No ensaio teórico de Mendonça, Torres e Zanini (2008), é realizado um paralelo conceitual e metodológico entre os temas de assédio moral e retaliação no ambiente de trabalho. As autoras destacaram a importância de pesquisas que versem sobre os comportamentos que não são bem aceitos no sistema organizacional, investigando suas causas e consequências, pois são inúmeros os prejuízos causados pela emissão desses comportamentos. Após a análise comparativa, as autoras concluíram que, embora os construtos tenham sido trabalhados por diferentes disciplinas da Psicologia, há carência de estudos acerca dos temas, “tendo em vista as dificuldades metodológicas de seu estudo: trata-se de comportamentos negativos no contexto de trabalho que envolvem tanto indivíduo como organização” (MENDONÇA, TORRES, ZANINI, 2008, p. 69).

Visando investigar a estrutura de compatibilidade do sistema de valores e a relação dos tipos motivacionais com a percepção de retaliação organizacional, Mendonça e Tamayo (2008) conduziram uma pesquisa quantitativa com 251 empregados de uma instituição pública de Goiás. Os resultados são condensados da seguinte forma: os tipos motivacionais de abertura à mudança e de autopromoção possuem relação positiva com a percepção de retaliação organizacional, mas é significativa apenas no primeiro tipo citado; já os tipos motivacionais de conservação e autotranscendência apresentam relação negativa com a percepção de comportamentos retaliatórios, sendo apenas o de conservação que se

apresentou como significativo na equação de regressão. Com essa pesquisa os autores lançaram o primeiro estudo brasileiro que correlaciona valores pessoais e comportamentos de retaliação e também reforçaram a tese de que a retaliação ocorre para que o indivíduo alcance a satisfação dos seus interesses pessoais.

Paiva e Leite (2011) analisaram em sua pesquisa a configuração das dimensões distributiva e procedimental de justiça no trabalho e as atitudes retaliatórias de 52 servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino. Os resultados principais apontaram que: cerca de 60% dos respondentes percebem a justiça distributiva como baixa ou mediana e 86% dos servidores percebem a justiça procedimental como baixa ou mediana, havendo relação positiva entre ambas; há relação negativa entre justiça procedimental e percepção e julgamento da retaliação; embora a grande maioria (73%) possua grande indignação perante a percepção de injustiça no trabalho (componente afetivo), a maior parte (57%) apresenta baixa propensão a retaliar a organização (componente conativo). Esses resultados lançam luz à complexidade dos temas e indicam que a percepção de procedimentos justos é uma forma mais imponente de prevenir ações de retaliação do que a de justiça de distribuição, denotando a importância da transparência e probidade dos processos que estabelecem a distribuição de recursos sociais e recompensas.

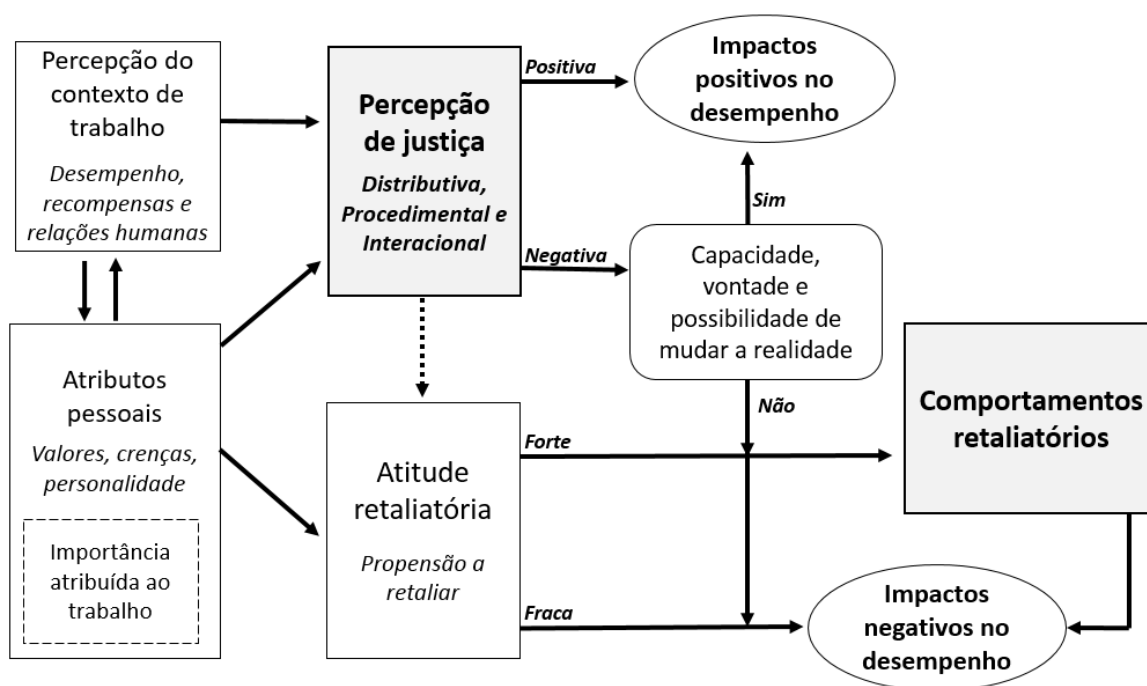
Por fim, focaliza-se o artigo de Maia e Bastos (2011), o qual propõe a revisão da multidimensionalidade do construto comprometimento organizacional a partir de uma possível evidência de sua correlação positiva na dimensão calculativa (comprometimento advindo do custo de oportunidade em permanecer na organização) com a percepção e julgamento da retaliação organizacional. A pesquisa quantitativa foi realizada com 519 respondentes de uma organização pública com representação em dez capitais brasileiras e tem como principal resultado: os respondentes apresentam baixo nível de comprometimento calculativo e também percepção de baixa frequência na emissão de comportamentos retaliatórios. A partir desse resultado, os autores inferem uma possível correlação positiva entre o comprometimento calculativo e a retaliação, buscando ressaltar que quando o indivíduo permanece na organização apenas por uma motivação instrumental, o mesmo teria maior tendência em retaliá-la. Embora essa constatação já tenha sido feita na literatura acadêmica, os resultados dessa pesquisa e as escalas utilizadas não são conceitual e estatisticamente contundentes para evidenciar tal proposição.

A fim de apresentar um modelo teórico integrado dos comportamentos retaliatórios com as atitudes dos indivíduos e sua percepção de justiça organizacional, o próximo capítulo propõe uma abordagem conceitual conjunta dos temas, tendo em vista os objetivos da pesquisa apresentados nesta dissertação.

4. PROPOSTA DE ESQUEMA TEÓRICO INTEGRADO

Após a revisão da literatura sobre os principais elementos do comportamento organizacional que afetam a percepção de justiça no trabalho, bem como os fatores motivacionais dos comportamentos retaliatórios, buscou-se elaborar um esquema teórico-conceitual que interligasse as influências dos componentes da justiça e da retaliação. Sabe-se que modelos não são capazes de representar as minúcias e peculiaridades de um fenômeno nem de prescrever detalhadamente a sua totalidade. Todavia, com este esquema pretende-se desenvolver uma compreensão global acerca dos construtos e facilitar a condução metodológica de pesquisas que abordem as temáticas. Assim, o modelo proposto pode ser visualizado na Figura 3:

Figura 3 – Esquema integrativo entre percepção de justiça e retaliação



Fonte: Levantamento bibliográfico.

No esquema apresentado, a **percepção do contexto de trabalho** representa como o sujeito absorve as influências do ambiente organizacional, formando assim a sua percepção de justiça na *distribuição* de recursos sociais (remuneração, benefícios, conceitos avaliativos) com base em seu desempenho, nos *procedimentos* que estabelecem tal distribuição e também nas *interações humanas* que se desenvolvem nesse espaço. Destaca-se ainda que a

percepção do contexto do trabalho, ao mesmo tempo em que afeta, também é afetada pelos atributos pessoais da subjetividade do indivíduo (DEJOURS, 1997).

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

Dessa forma, a **percepção de justiça** do trabalhador é formada tanto pela forma como ele absorve as influências do contexto do trabalho quanto pelos seus atributos pessoais. Quando o sujeito percebe que há justiça no trabalho, conforme já ressaltado no capítulo sobre justiça organizacional, a tendência é que haja impactos positivos em seu desempenho. Isso porque o trabalhador, ao possuir a percepção positiva de justiça e reconhecimento em seu ambiente laborativo, tenderá a apresentar nível mais elevado de comprometimento (FILENGA, SIQUEIRA, 2006) e menor propensão ao *burnout* ((MENDONÇA, MENDES, 2005), o que contribui positivamente para seu desempenho funcional.

Já no caso de percepção negativa de justiça organizacional, deve-se considerar se o trabalhador possui capacidade (aptidão pessoal), vontade (motivação intrínseca) e possibilidade (ação que esteja ao seu alcance) de mudar a realidade. Assim, se o sujeito apresenta esses três fatores positivamente, ele poderá aumentar seu desempenho ao se engajar em ações como: trabalhar com mais afinco para se fazer notado e, com isso, ser mais reconhecido e/ou remunerado; propor e/ou implementar ações e procedimentos que

alterem a situação causadora de injustiça; esclarecer mal-entendidos que provocam problemas de interação humana e que prejudiquem o trabalho. No caso de o indivíduo não possuir capacidade, vontade e/ou possibilidade de alterar a ação causadora de injustiça, sua tendência será de alteração no desempenho funcional ou nas relações sociais, e o mesmo também poderá adotar, a depender principalmente de sua atitude retaliatória, ações de retaliação contra a organização.

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

Assim, indivíduos que percebem injustiça no trabalho e que têm forte propensão a retaliar têm elevadas chances de apresentar **comportamentos retaliatórios**. Os comportamentos retaliatórios podem se manifestar a partir de erros presumidos, retenção de informação, violência ou qualquer uma das ações listadas na tipologia de desvios comportamentais exposta anteriormente. Já os indivíduos que apresentam fraca propensão a retaliar dificilmente se utilizariam dessas ações, mas, ainda assim, teriam relevante tendência a apresentar impactos negativos em seu desempenho no trabalho, quer no âmbito da produtividade, quer no relacional. Cabe ressaltar que tal alteração de desempenho não ocorreria de forma deliberadamente planejada – como a “operação tartaruga” de

manifestantes do setor de transporte coletivo urbano, visto que isso se caracterizaria em retaliação –, mas devido à desmotivação pessoal e à insatisfação com o contexto de injustiça no trabalho.

Considerando o público que se pretende abordar nesta pesquisa, tais relações podem assumir contornos diferenciados. Daí a necessidade de um maior detalhamento, conforme apresentado no capítulo a seguir.

5. JOVENS TRABALHADORES

Para que seja possível realizar a segmentação de políticas e serviços públicos que atendam às especificidades de determinada faixa da sociedade, a distribuição da população por grupos etários torna-se necessária, de forma a melhor atender aos interesses de cada grupo e também incrementar o conhecimento sobre a oferta da força de trabalho. Dessa maneira, a população é comumente dividida entre “os ativos”, incluindo jovens e adultos que participam da atividade econômica, e “os dependentes”, representados em geral por crianças e idosos (CAMARANO *et al.*, 2003).

Em todas as sociedades, a idade aparece como um dos eixos ordenadores da atividade social, integrando classificações que apresentam estruturação de sentido. Todavia, os conceitos geralmente utilizados nas segmentações etárias são ambíguos e difíceis de definir, visto que as categorias “criança”, “jovem” e “idoso” são imprecisas e com limites difusos (MARGULIS, URRESTI, 2008). Neste sentido, as características que definem a infância, a adolescência e a juventude apresentam caráter histórico-social, pois dependem da sociedade e da época em que tal estruturação é estabelecida, de forma a incorporar as responsabilidades e os direitos socialmente acentuados para cada grupo etário (MINAYO-GOMES, MEIRELLES, 1997).

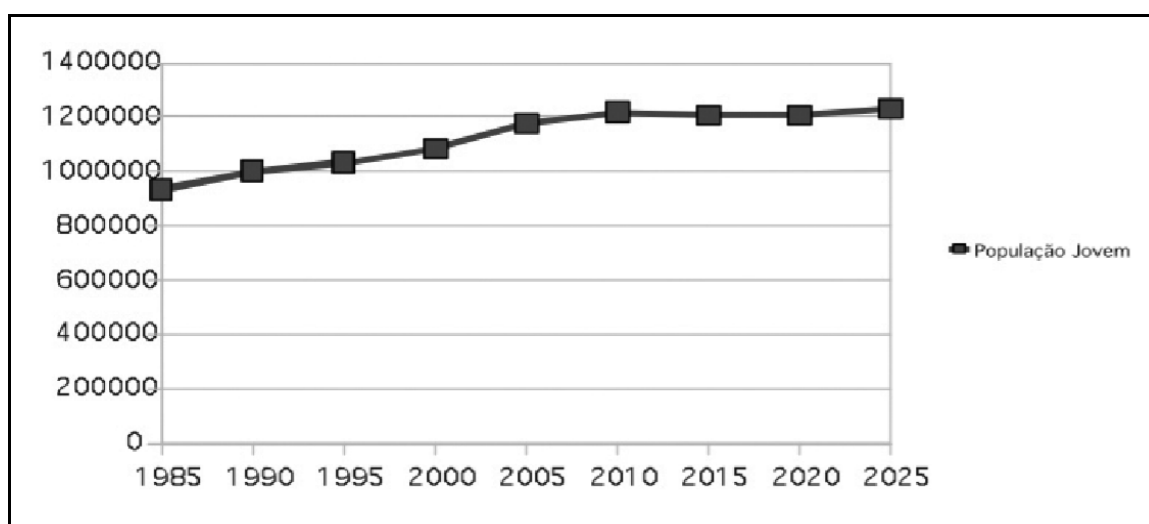
A definição de juventude está relacionada à fase de vida compreendida entre a infância e a idade adulta (UNVPA, 2010). De acordo com Margulis e Urresti (2008), o conceito de juventude não depende apenas da idade, como uma característica biológica. Deve-se considerar também o fato geracional, ou seja, as circunstâncias culturais que emanam da socialização por diferentes códigos, incorporando novas formas de percepção, hábitos e habilidades. Estes elementos separam os recém-chegados ao mundo das gerações mais velhas. Nesse contexto, os autores trazem a ideia de moratória juvenil, partindo da premissa de que os recursos que contemplam a moratória social não estão disponíveis de forma homogênea às diversas camadas da sociedade. Isso possibilita a constatação de que o período juvenil nos setores populares é em geral mais breve que nos mais abastados, pois

jovens de classes baixas comumente assumem responsabilidades de adultos mais cedo, tais como trabalho e sustento da família.

A lei nº 12.852, de 05 de agosto de 2005, que institui o *Estatuto da Juventude* e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e as diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude, considera como jovem as pessoas com idade entre 15 e 29 anos de idade (BRASIL, 2005). Já Organização das Nações Unidas (ONU), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), bem como a Organização Mundial da Saúde (OMS), caracterizam a juventude como aplicável à população de 15 a 24 anos de idade. No Brasil, os jovens podem assumir um trabalho formal apenas a partir dos 16 anos, excetuando-se aqueles na condição de aprendiz, a qual pode abranger trabalhadores com faixa etária compreendida entre 14 e 24 anos (BRASIL, 2000).

A população jovem mundial possui grande expressividade, atingindo no ano de 2010 o contingente de 1,02 bilhão de pessoas (UNVPA, 2010). O Gráfico 1 apresenta um histórico e também uma projeção do número absoluto de jovens (considerando a faixa etária estabelecida pela IBGE), numa escala global:

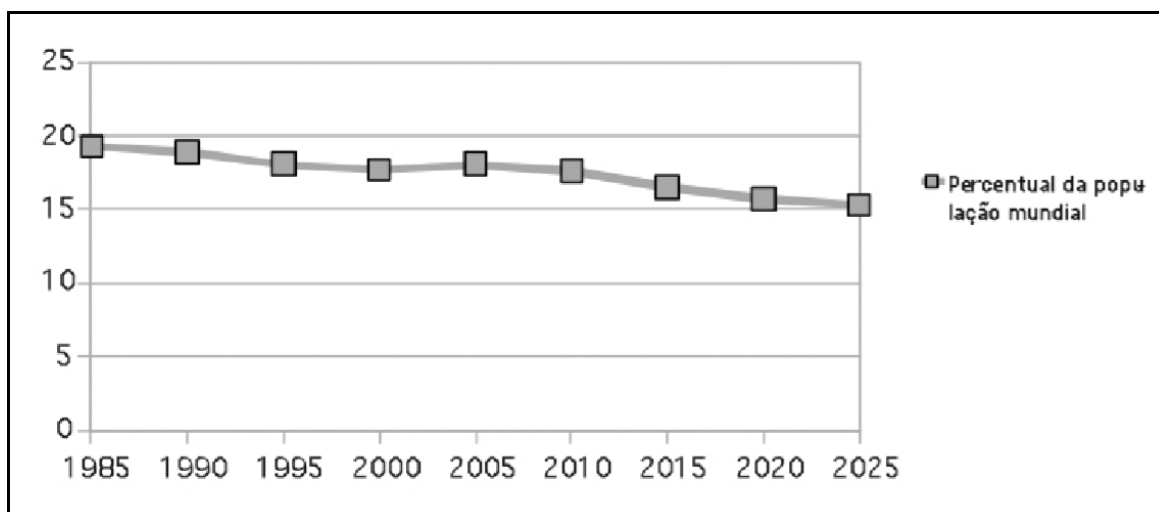
Gráfico 1 – População jovem mundial: 1985 a 2025 (mil habitantes).



Fonte: UNVPA, 2010.

Já o Gráfico 2 destaca o número relativo de jovens em relação ao restante da população, considerando-se também a escala global.

Gráfico 2 – Percentual de jovens na população mundial - 1985 a 2025



Fonte: UNVPA, 2010.

Embora o percentual da população jovem em relação à população geral siga uma tendência de diminuição ao longo do tempo, de aproximadamente 20% no ano de 1985 para a projeção de aproximadamente 15% no ano de 2025, nota-se que a sua participação ainda é significativa para o sistema produtivo e movimentação da economia mundial.

Conforme ressaltam Camarano *et al.* (2003), considerando-se as faixas etárias adolescência/juventude, adultos e idosos, um dos principais elementos sociais responsável pela transição entre um grupo e outro ocorre, primordialmente, por meio do mercado de trabalho: a inserção e o retiro. Embora o *Estatuto da Criança e do Adolescente* tenha regulamentado o trabalho infanto-juvenil, o ingresso precoce de crianças e adolescentes no mercado de trabalho, sobretudo no setor informal, ainda se manifesta de forma elevada na sociedade brasileira (GUIMARÃES, ROMANELLI, 2002). Para Minayo-Gomes e Meirelles (1997), a pobreza é o principal elemento explicativo para o trabalho precoce, visto que a inserção de crianças e adolescentes no mercado de trabalho emana de uma decisão familiar, na qual os adultos têm um peso maior, e leva em consideração a carência financeira da família.

Assim, numa estratégia de sobrevivência econômica das famílias mais pobres, o trabalho impõe um amadurecimento precoce e um custo social significativo às crianças e adolescentes, como: a renúncia a um grau de escolarização maior (o que lhes poderiam assegurar melhor colocação futura no mercado de trabalho), sobrecarga de tarefas (as quais impõem desgastes físico e mental), além da redução do período de lazer (MINAYO-GOMES, MEIRELLES, 1997). Por outro lado, observa-se que no contexto da estratificação social das famílias de maior renda a transição da infância/juventude para a vida adulta tem acontecido cada vez mais tarde, conforme se percebe na tendência do adiamento da idade em que os filhos saem da casa dos pais e constituem a própria família (CHIESI, MARTINELLI, 1997; CAMARANO *et al.*, 2003). Para Camarano *et al.* (2003, p. 53), “o período em que os filhos passam como economicamente dependentes tem crescido devido à instabilidade do mercado de trabalho, ao maior tempo despendido na escola e à maior instabilidade das relações afetivas”.

Diversos estudos (POCHMANN, 1998; LOUGHLIN, LANG, 2005; TUCKER, LOUGHLIN, 2006; VENCO, 2009; CONSTANZI, 2009; OLIVEIRA, 2011; PAIVA, 2012, 2013; PAIVA *et al.*, 2013; PAIVA, FRANCO, DUTRA, 2015) têm sinalizado a precariedade das condições e dos contextos laborais em que usualmente estão inseridos os jovens trabalhadores, em situações marcadas pela informalidade, desemprego e ausência de condições de salubridade. Conforme apontado por Thomé, Telmo e Koller, (2010), o ingresso dos jovens no mercado de trabalho inicia-se geralmente com vínculos ocupacionais frágeis e vão se fortalecendo ao longo do tempo. As autoras declaram ainda que a vivência profissional ultrapassa os limites do trabalho, visto que influencia o modo de pensar e agir dos indivíduos não apenas em seu cotidiano laboral, como também em sua vida familiar e comunitária.

Assim, a elucidação do significado do trabalho para o público dos jovens trabalhadores pode ser o caminho para uma melhor compreensão de seus anseios, sentimentos, atitudes e construção de carreira. No intuito de aprofundar as discussões em torno deste assunto, a seção seguinte discorre sobre o significado do trabalho para os jovens trabalhadores, sem desconsiderar, contudo, as possíveis peculiaridades e diferenças sociais internas dentro deste grande grupo.

5.1 O jovem e o significado do trabalho

Partindo-se de um aspecto simbólico da sociedade industrial, o modelo cultural vigente possui forte centralidade na ética do trabalho, sendo para os jovens a experiência ou in experiência no mercado de trabalho fatores decisivos de sua redefinição identitária e do seu ritmo de vida, distinguindo claramente o seu tempo produtivo do de lazer. Nesse sentido, o trabalho se constitui como um influente aspecto de normatividade e socialização, comportando, para além da dimensão instrumental (fonte de renda), uma forte dimensão expressiva (realização pessoal). Ao se levar em conta essas dimensões, nota-se que o critério afetivo – gostar do trabalho e sentir-se bem no mesmo – tem uma importância por vezes equivalente ou superior à remuneração recebida para o jovem trabalhador permanecer em seu emprego (BAJOIT, FRANSSEN, 1997).

Corroborando com este argumento, Chiesi e Martinelli (1997) dissertam que o trabalho permanece como um aspecto central da vida dos indivíduos, todavia, procura-se introduzir mais elementos de liberdade e autonomia, de forma que seja possível, por meio da atividade laborativa, o alcance das próprias potencialidades. Os autores destacam ainda que os jovens trabalhadores têm apresentado preferência pelo trabalho por conta própria, a partir do trabalho autônomo ou gestão do negócio próprio. Tal tendência é expressiva tanto entre os filhos de trabalhadores autônomos quanto entre os filhos de empregados, sendo menos acentuada apenas entre os desempregados, para os quais, compreensivelmente, manifesta-se a busca menos seletiva por qualquer tipo de trabalho.

A pesquisa de Bajoit e Franssen (1997, p. 87) aponta que a maioria dos jovens não vivenciou a formação de uma identidade coletiva a partir do trabalho. Para a maior parte deste público, “a individualização das trajetórias profissionais e a precariedade dos diferentes empregos ocupados fazem da experiência do trabalho uma experiência vivida individualmente, sem referência a um coletivo”. Assim como os adultos, os jovens trabalhadores irão partilhar de alguns atributos relativos à sua faixa etária, no entanto, as suas experiências de trabalho irão se distinguir de acordo com os postos de trabalho e os contextos sociais onde vivem. Muitos jovens trabalhadores estão expostos a estresse e tensão nesses postos de trabalho, tornando-se necessária a discussão sobre os efeitos destas dificuldades não apenas na saúde e produtividade atual dos jovens trabalhadores, como também em seu desenvolvimento em adultos saudáveis (LOUGHLIN, LANG, 2005).

Além disso, o contexto social em que vivem merece atenção, pois condições de vulnerabilidade podem estimular a entrada precoce no mercado de trabalho, incitar comportamentos diversos – inclusive deletérios ou contraproducentes (ALMEIDA, SILVA, 2004) –, além de favorecer o desenvolvimento de uma percepção mais ingênua quanto à realidade das condições de trabalho à qual estão submetidos, tendo em vista a precariedade de sua própria condição de vida, que às precedem.

Considerando que o trabalho pode assumir a função de gerador e de mantenedor de *status* social e representar um dever moral do jovem trabalhador para com a família e a sociedade, as frequentes insatisfações expostas com relação ao emprego não implicam a valorização positiva da situação de desemprego, pois esta usualmente é vivenciada sob a forma de culpabilidade e vergonha. A exceção a esse sentimento conflitante advindo da situação de desemprego se dá normalmente entre os jovens com maiores recursos culturais e econômicos, para os quais, podendo contar com os recursos financeiros da família, o desemprego pode ser vivenciado como um período de redefinição de projetos pessoais. Desse modo, enquanto anteriormente o trabalho era importante em si, pela importância coletiva que representava para o devido funcionamento das instituições da sociedade industrial, agora o fator de maior relevância passa a ser a sua importância para o próprio indivíduo, na medida em que pode cooperar para o seu projeto singular de vida (BAJOIT, FRANSSEN, 1997).

Almeida e Silva (2004) ressaltam em sua pesquisa um ponto interessante com relação ao significado do trabalho para o jovem trabalhador para parcela da sociedade, principalmente quando este jovem advém de classes menos favorecidas. Trata-se da visão do trabalho como proteção à marginalidade e à violência, representando uma alternativa para o jovem sustentar a si próprio e/ou a sua família. Todavia, para além de uma forma de sobrevivência, os autores apontam ainda que a possibilidade de adquirir bens de consumo se mostra um imperativo na vida dos jovens, sendo esse um reflexo direto da lógica de consumo vigente no modo de produção capitalista. Nessa lógica, o desejo de aquisição de bens de consumo ao mesmo tempo em que promove a inclusão, ocasiona também na exclusão social. Tal argumento se justifica pela afirmação de que “as estratégias para alcançar tal ‘direito de consumir’ podem significar para esses jovens quase que um direito

fundamental, mas também a privação do direito à liberdade quando as estratégias utilizadas os levam à prática do ato infracional” (ALMEIDA, SILVA, 2004, p. 99).

Tal pensamento encontra respaldo na pesquisa de Sposito (2003), a qual aponta que as formas de exclusão social dos jovens trabalhadores de origem humilde convivem, ainda que de forma contraditória, com os mecanismos de inclusão cultural, sendo esta representada pelo acesso aos bens de consumo, às informações e aos conteúdos disponibilizados pela indústria cultural de massa. Corrochano (2013) também destaca que, para além da questão da necessidade de sobrevivência ou da ajuda à família, o trabalho juvenil permite que o jovem possa receber uma remuneração que seja revertida para suas próprias aspirações, tais como aquisição de vestimentas e calçados, atividades culturais e de lazer, ou mesmo para o financiamento dos estudos.

Deste modo, o trabalho permite que os jovens experimentem sua condição juvenil em dimensões relacionadas à sociabilidade, ao lazer, à cultura e ao consumo, o que acarreta numa significação comumente positiva em relação ao trabalho, por possibilitar maior independência à família e proporcionar a satisfação de prazeres (SPOSITO, 2003). A partir dessas constatações, reitera-se que a valoração positiva em relação ao trabalho está mais ligada ao que o mesmo pode proporcionar ao jovem do que ao conteúdo próprio deste trabalho, pois, conforme já apontado, usualmente os jovens se inserem em ocupações que oferecem poucas condições para uma qualidade de vida laboral plena.

Segundo Todeschini (2003), a precariedade das ocupações dos jovens é um dos principais fatores responsáveis pela alta rotatividade que este público normalmente apresenta, visto que em seus postos de trabalho há limitadas perspectivas de ascensão profissional e de qualificação, havendo, portanto, pouco incentivo do trabalhador em prolongar o vínculo com a organização. Para o autor, essa precariedade ocorre porque a oferta de postos de trabalho, especialmente os considerados “decentes”, é insuficiente para abarcar o crescimento da população economicamente ativa (PEA). Além disso, com o aumento da complexidade dos postos de trabalho, as exigências para contratação dificultam a inserção no mercado de trabalho de jovens que não possuem experiência, grau de escolaridade e/ou qualificação compatíveis. Assim, como em um ciclo, a inexperiência limita as

possibilidades de conseguir um emprego, o que, por sua vez, dificulta o acúmulo de experiência (TODESCHINI, 2003).

Em seu *site* oficial, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015) define trabalho decente como aquele que possui as seguintes características: fornece ao indivíduo todos os seus direitos trabalhistas; preza pela liberdade sindical e pelo reconhecimento efetivo do direito a negociação coletiva; está isento de qualquer tipo de trabalho forçado ou trabalho infantil; extingue todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação; e promove a ocupação de um emprego produtivo e de qualidade, com extensão da proteção social e o fortalecimento do diálogo social. Embora na realidade brasileira tenha havido avanços para que os jovens possam ter ocupações que se enquadrem nesse conceito de trabalho decente, os desafios ainda são grandes. Conforme apresentado pelo Fundo de População das Nações Unidas (UNVPA, 2010), os jovens ainda são absorvidos em atividades pouco qualificadas, com baixa remuneração, e enfrentam condições de trabalho degradantes.

Sindicatos, empresários, organizações internacionais e setores de fiscalização do Ministério do Trabalho e suas Secretarias Estaduais têm atuado para a identificação e solução dos problemas citados, sendo necessário atuar mais incisivamente sobre a redução dos altos índices de exclusão e desigualdade social (UNVPA, 2010). A seção seguinte apresenta um histórico e um detalhamento demográfico sobre o jovem trabalhador brasileiro, objetivando melhor compreensão dos aspectos socioeconômicos dessa importante parcela da população.

5.2 O jovem trabalhador brasileiro

Na sociedade brasileira, a heterogeneidade e as desigualdades vigentes refletem a situação dos jovens, em especial no que tange ao acesso a direitos, bens e serviços. Com isso, para não correr o risco da minimização de se dissertar sobre um perfil único da juventude no Brasil, torna-se prudente ressaltar que há juventudes diversas, situadas em distintos cenários. Considerando-se a realidade dos jovens, quando se verifica a situação das mulheres, dos negros de ambos os sexos, bem como os de baixa renda que vivem em periferias ou em determinadas zonas rurais, as dificuldades ocasionadas pela exclusão

social são mais intensas, sendo comuns o desemprego ou o subemprego de baixa qualidade (OIT, 2009).

No período posterior à implementação do Plano Real, de 1994, com a estabilização da inflação e o aumento da rigidez salarial, a taxa de desemprego dos jovens no Brasil aumentou significativamente em relação aos adultos (REIS, CAMARGO, 2007). O período da década de 1990, embora reconhecido pela estabilidade econômica, acusou grande redução dos postos de trabalho formais, sendo marcado também pela introdução de mecanismos de flexibilização das relações trabalhistas e pelos reduzidos rendimentos do trabalho (CORROCHANO, 2013).

Os jovens brasileiros da atualidade, que nasceram majoritariamente a partir da década de 1990, atualmente vivenciam uma realidade na qual as oportunidades de trabalho formal estão em ascensão. Eles têm acompanhado relevantes alterações do sistema educacional, com ampliação do acesso ao ensino em todos os níveis, embora persista limitações da qualidade do ensino (CORROCHANO, 2013). Apesar desses avanços, conforme ressalta Sposito (2003), a um conjunto expressivo de jovens pobres ainda não é assegurada uma gama de direitos que lhes permitam ter dignidade, possibilidades de escolha, formas de sociabilidade e exercício da cidadania plena durante esse período da vida.

A Tabela 1 apresenta alguns resultados Pesquisa Nacional de Domicílios, PNAD (IBGE, 2012), com a relação das ocupações dos jovens brasileiros:

Tabela 1 – Distribuição percentual de jovens por condição de atividade

Jovens \ Condição de atividade	Somente estuda	Trabalha e estuda	Somente trabalha	Não estuda nem trabalha
de 15 e 17 anos	65,4%	18,8%	6,5%	9,4%
de 18 a 24 anos	14,5%	14,8%	47,3%	23,4%

Fonte: Adaptado de IBGE, 2012.

Conforme se nota, a maioria dos jovens brasileiros de 15 a 17 anos apenas estuda, o que, de certa forma, é positivo para a sua adequada formação escolar, visto que o período de estudo não teria que competir com as prioridades laborais. Tal panorama se distingue significativamente para aqueles jovens de 18 a 24 anos, cuja maioria somente trabalha.

Quanto aos jovens que estudam e trabalham, a diferença percentual entre os mais novos e os mais velhos não foi muito acentuada, indicando a constância ao longo do tempo. Ressalta-se que este foi o público-alvo do estudo empírico conduzido, ou seja, os estudantes da Espro que trabalham como jovens aprendizes nas empresas parceiras da associação. Chama a atenção na Tabela 1 o percentual de jovens que não estuda nem trabalha, que cresce quando se considera a faixa etária de 18 a 24 anos. Nesse sentido, nota-se um percentual significativo de jovens maiores de idade que não estuda e está desempregado, indicando dificuldades para o início de uma carreira profissional. Constatase ainda que, embora tenha havido estímulos para a ampliação no acesso ao ensino (básico e superior), o desafio para garantir a continuidade dos estudos entre os jovens ainda é grande.

Para Sparta e Gomes (2005), muito há o que se fazer para incrementar o desenvolvimento vocacional dos estudantes, pois os mesmos ainda desconhecem as novas alternativas de educação superior e profissional previstas em lei. A partir dos resultados de uma pesquisa realizada com estudantes do ensino médio, os autores destacam ainda que:

As influências marcantes de escolha profissional acabam se reduzindo ao papel histórico do ensino médio como preparatório para a educação superior, à desvalorização da educação profissional como alternativa de estudo para a população carente ou para quem não tem interesse no ensino superior, e a percepção da educação superior como alternativa de profissionalização de maior status social (SPARTA, GOMES, 2005, p. 51).

Na concepção de Corrochano (2013), a relação que os jovens possuem com o trabalho e com a escola pode ser vista como uma construção social, variando de acordo com o tempo, o espaço e o modo de inserção dos indivíduos na estrutura social. A autora destaca ainda que duas características são recorrentes quando se trata da relação escola e trabalho entre os jovens brasileiros: há o ingresso precoce no mercado de trabalho e a conciliação ou superposição de estudo-trabalho, entendendo-se que este trabalho pode compreender atividades informais e/ou temporárias, tais como os conhecidos “bicos”.

Conforme revelam os dados do IBASE/POLIS (2006), para a maior parte dos jovens tem sido inconciliável o tempo de escola com o trabalho, haja vista a ausência de diálogo entre as duas instituições. A explicação para esse quadro pode ser parcialmente inferida quando se analisam os dados disponibilizados pelo IBGE (2009), os quais mostram que entre os

jovens de 16 a 24 anos de idade que trabalham, 28,8% o fazem por um período acima de 45 horas semanais e 41,8% trabalham em jornadas de 40 a 44 horas semanais. Essa mesma base de dados revela que aproximadamente 50% dos jovens inseridos nesta faixa etária e que estão trabalhando recebem menos que um salário mínimo. Nesse sentido, percebe-se que o extenso tempo que o jovem se compromete com o trabalho, bem como os baixos rendimentos que recebe, impossibilitam o seu investimento na continuidade dos estudos.

O Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 10.172, define a educação profissional como uma modalidade de ensino paralela ao ensino regular, envolvendo três níveis distintos: básico, técnico e tecnológico (BRASIL, 2001). Foi com a Lei Orgânica do Ensino Industrial em 1942, no governo de Getúlio Vargas, que o ensino profissional foi alçado como um ensino secundário. Nesse ano, foi instaurado o Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial (SENAI), com a intenção de capacitar os jovens da indústria que trabalhavam em oficinas e fábricas. Ao longo dos anos seguintes, o Senai foi gradualmente se firmando como um sistema de formação profissional (sistema “S”), integrando o Senai/Sesi, Senac/Sesc, Senar e Senat/Sest. Contudo, o sistema “S” ainda não era suficiente para amenizar os impactos da exclusão social, pois não incorporava a participação dos jovens que não possuíam o ensino fundamental, o que acarretava seu alijamento do sistema (LIMA, MINAYO-GOMES, 2003).

A partir dos anos de 1970, os programas de orientação surgiram com a proposta de tentar compatibilizar as atividades geradoras de renda juntamente com um processo educativo fora de um espaço de reclusão. Os programas criados ainda partiam da premissa de que às crianças e aos jovens abandonados e/ou internados era necessário o fornecimento oportunidades de trabalho, como uma forma prevenção dos desvios. Esse cenário permite inferir que a política oficial não estava lidando com o jovem trabalhador, mas sim com os jovens infratores e/ou carentes, sendo as atividades laborais e profissionalizantes utilizadas inclusive como medidas de punição (LIMA, MINAYO-GOMES, 2003).

Essa situação é corroborada pela afirmação de Sparta e Gomes (2005), segundo os quais, historicamente, enquanto o ensino secundário no Brasil objetivava a preparação dos jovens das classes mais altas para a entrada no ensino superior, o ensino técnico-profissionalizante de nível médio tinha como função suprir a demanda por qualificação profissional das

classes menos abastadas da sociedade. Segundo os autores, com o passar do tempo, o governo brasileiro atuou no sentido de universalizar o ensino profissional e libertá-lo da alcunha de ensino de segunda classe, a exemplo da criação dos cursos tecnológicos (educação profissional de nível superior). Entretanto, destacam que ainda não foi alcançado o rompimento total desse estigma, o qual ainda se mantém como um problema vigente na realidade brasileira.

De acordo com o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009), em geral, quanto mais precoce a inserção do jovem no mercado de trabalho, mais precária tende a ser sua atividade laborativa e maior o dano para sua formação educacional, o que contribui para a reprodução da situação de pobreza. Nessa perspectiva, a proposta básica do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) se pautou em torno da criação de estratégias que garantissem aos jovens de 16 a 24 anos oportunidades de trabalho decentes, sem que isso prejudicasse seus estudos. Para isso, o órgão tem realizado ações junto perante o segundo setor, com concessão de incentivos às empresas que criarem vagas para a contratação de jovens em busca do primeiro emprego (sem redução do quadro geral de funcionários); além fornecimento de cursos aperfeiçoamento ocupacional gratuitos que combinassem estágio e qualificação profissional (TODESCHINI, 2003).

Uma das principais ações lançadas pelo Governo Federal para a ampliação do acesso ao primeiro emprego de jovens em situação socioeconômica pouco favorecida foi a consolidação da Lei de Aprendizagem. A lei de nº 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005, determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes que corresponda de 5% a 15% do quadro total de funcionários, em funções que demandem formação profissional. Aos aprendizes, que devem ter idade entre 14 e 24 anos, é garantida a remuneração compatível ao salário mínimo – proporcional ao número de horas trabalhadas – e um contrato de trabalho com duração máxima de dois anos. No regime de aprendizagem, a jornada de trabalho não deve ser superior a seis horas diárias, admitindo-se a de oito horas para os aprendizes que já tiverem completado o ensino médio, se nessa jornada forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica (BRASIL, 2000; 2005).

No presente estudo, os jovens trabalhadores abordados fazem parte do público de aprendizes contemplados pela lei supracitada, como membros participantes da unidade de Belo Horizonte da Associação de Ensino Social Profissionalizante, Espro. No próximo capítulo, que contempla o percurso metodológico adotado na pesquisa desenvolvida, detalha-se como foi realizada a abordagem para a aproximação e análise das percepções deste público de jovens trabalhadores, considerando-se os temas centrais anteriormente detalhados.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme destaca Rudio (2007), para que uma pesquisa possa ser considerada científica é necessário utilizar método próprio e técnicas específicas, de forma a construir um conhecimento que corresponda à realidade empírica. São principalmente os métodos, as técnicas e as formas de comunicar o conhecimento obtido que diferenciam a pesquisa científica de outra pesquisa qualquer. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os fatores que atuam na percepção de justiça organizacional e comportamentos retaliatórios de jovens trabalhadores participantes da Associação de Ensino Social Profissionalizante, Espro. Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico utilizado, no intuito de se alcançar ao objetivo geral traçado.

6.1. Abordagem e tipo de pesquisa

Com o propósito de alcançar os objetivos da pesquisa, realizou-se uma investigação de abordagem qualitativa, a qual, segundo Strauss e Corbin (2008), é caracterizada como capaz de produzir resultados não atingíveis por meio de procedimentos estatísticos ou de outras formas de quantificação. Neste sentido, a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos” conjugada com análises do pesquisador sobre o seu contato direto com o objeto em estudo, almejando “compreender fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58).

Ressalta-se que, embora os modelos teóricos dos dois construtos abordados nesta pesquisa – justiça organizacional e comportamentos retaliatórios – advenham de um enfoque predominantemente quantitativo, a opção pelo estudo qualitativo deu-se em função de ele possibilitar melhor compreensão das nuances, contradições e aprofundamento na subjetividade dos sujeitos de pesquisa, visto que não impõe opções pré-elaboradas de respostas, permitindo uma manifestação mais fluida e autêntica. Nota-se que há uma lacuna na literatura científica de pesquisas que retratem a realidade organizacional da justiça e retaliação sob o enfoque qualitativo, visto que as investigações são majoritariamente quantitativas, conforme mencionado anteriormente.

Considerando que os temas abordados fazem parte do campo do Comportamento Organizacional, o estudo qualitativo propiciou a explanação das razões que permeavam as percepções de justiça e de atos de retaliação. Conforme ressalta Minayo (2008, p. 57), “as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sobre a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos”. Desse modo, não foi o intuito deste trabalho revelar em que grau estão configuradas as percepções dos sujeitos pesquisados nem a mensuração das dimensões mais proeminentes, mas sim os motivos, as explicações e os sentimentos que advêm dessas percepções.

Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de um estudo descritivo-explicativo, já que se volta à análise dos fenômenos, identificando causalidades e contradições que lhes são próprios, a partir das perspectivas dos sujeitos envolvidos nestes fenômenos (SEVERINO, 2010). Segundo Rudio (2007, p. 69), neste tipo de investigação “o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la”. Deste modo, a pesquisa descritiva-explicativa almeja conhecer a natureza, a composição e os processos que constituem um fenômeno ou nele se realizam. Sendo este estudo qualitativo, os dados obtidos para posterior análise e interpretação foram baseados nas palavras dos sujeitos que descreveram o fenômeno.

6.2. Unidades de análise e de observação

A unidade de análise da pesquisa realizada compõe-se das percepções de jovens trabalhadores acerca da justiça no ambiente de trabalho, dos comportamentos de retaliação, bem como dos principais fatores que influenciam essas percepções.

Já a unidade de observação desta pesquisa contempla os jovens trabalhadores que participam de cursos profissionalizantes em uma das unidades da Associação de Ensino Social Profissionalizante, Espro, em Belo Horizonte (MG). Por meio desta Associação, os jovens trabalhadores abordados encontram-se inseridos em empresas que aderiram ao programa Jovem Aprendiz lançado pelo Governo Federal. Estes sujeitos trabalham como jovens aprendizes nas empresas parceiras da Espro em quatro dias da semana e realizam cursos de capacitação profissional, um dia por semana, na própria Associação. Os aprendizes devem, ainda, estar cursando ou terem concluído o ensino médio.

6.3. Coleta e análise de dados

Para a compreensão empírica dos construtos teóricos apresentados e de suas possíveis inter-relações, foram conduzidas entrevistas com roteiros semiestruturados com os sujeitos de pesquisa. Esta técnica de coleta de dados apresenta uma estruturação prévia dos assuntos a serem abordados, direcionando o conteúdo da conversa, todavia, permitindo abertura para explanação de conhecimentos implícitos, aprofundamento em questões que surgem a partir das respostas obtidas e reconstrução de teorias subjetivas pelos sujeitos (FLICK, 2006). Complementando essa explicação, ressalta-se que

[...] a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Mesmo quando o pesquisador utiliza um roteiro, ele não deve ser rígido, impedindo que o entrevistado se expresse em termos pessoais ou siga uma lógica diferente do entrevistador. As entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. São pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e “delicado” (GODOY, 2006, p. 134).

Considerando que possíveis percepções de injustiça e ações de retaliação contra as organizações de trabalho se caracterizam como assuntos confidenciais e difíceis de se admitir, a entrevista semiestruturada se mostrou como a melhor opção para esta pesquisa. Outra vantagem da utilização deste tipo entrevista é possibilitar aos sujeitos uma abertura para estruturar sua comunicação oral, situando o princípio, o meio e o fim de uma experiência vivida, além de permitir a reflexão e contextualização dos fenômenos em enfoque a partir da visão dos atores (SEIDMAN, 1991).

Os jovens trabalhadores entrevistados foram selecionados pelo critério de acessibilidade, ou seja, a disponibilidade de conceder a entrevista nos momentos da coleta. Foram realizadas 23 entrevistas individuais, com duração entre 20 e 60 minutos, nos dias em que os jovens estavam na referida unidade da Espro, em Belo Horizonte. Importante frisar que a quantidade de entrevistas realizadas seguiu o critério de saturação de dados (GIL, 2009), isto é, as entrevistas se encerraram quando se notou repetição consistente na fala dos sujeitos de pesquisa.

Quanto à faixa etária dos jovens, embora a Espro atenda aqueles com idade entre 14 e 24 anos, optou-se por um recorte que contemplasse apenas os de idade igual ou superior a 18 anos, pois a visão de um adolescente de 14 anos seria provavelmente destoante da de um jovem de 24. Logo, o recorte adotado intentou reduzir tal discrepância, permitindo uma análise mais focalizada dos fenômenos a um público específico. Além disso, a pesquisa com menores de idade implicaria maiores exigências para a sua realização, tal como autorização do responsável legal do jovem para conceder a entrevista. No caso de um jovem maior de idade, ele mesmo responde por seus atos, incluindo sua concessão em participar da entrevista.

Note-se que a entrevista só se iniciou após a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A) por parte dos abordados, em atendimento à Resolução 466/2012, que trata de pesquisas com seres humanos no Brasil, e em conformidade com o projeto aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, sob parecer 710.503/2014.

Para o tratamento e a análise dos dados advindos das entrevistas, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, a qual se refere a

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

Chizzotti (2006, p. 98) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Já Colbari (2014) ressalta que, quando incorporada aos métodos qualitativos, a análise de conteúdo pressupõe e realiza os postulados presentes no paradigma interpretativo, dentre os quais podem ser ressaltados

[...] a resistência à “naturalização” do mundo social; a relevância do conceito de mundo da vida; a passagem da observação à compreensão; e a dupla hermenêutica, a do senso comum e a da explicação científica. Nesse empreendimento, a linguagem não é uma apenas uma forma de expressão, mas também uma forma de produção e reprodução do mundo social (COLBARI, 2014, p. 267).

Assim, como ponto de partida para a análise de conteúdo dos dados da pesquisa, teve-se a mensagem verbalizada pelo público abordado, contudo sem desconsiderar a relação que vincula a emissão das mensagens às condições contextuais nas quais seus produtores se encontram (FRANCO, 2008). Complementando a ressalva, Franco (2008) indica que essas condições contextuais podem se caracterizar pelas situações econômicas e socioculturais dos emissores, o que, no caso da pesquisa em questão, diz respeito à condição de vulnerabilidade social comumente identificada nos jovens trabalhadores que fazem parte da Espro. Ressalta-se que a definição das categorias de análise foi feita *a priori*, a partir do referencial teórico, e a síntese do conteúdo foi realizada *a posteriori*, advinda da análise dos dados obtidos.

7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados da pesquisa empírica conduzida. Divide-se em três partes: na primeira, apresenta-se os dados secundários que retratam o contexto onde os jovens aprendizes pesquisados encontram-se inseridos, englobando um breve histórico da Associação de Ensino Social Profissionalizante; a segunda parte expõe o perfil sociodemográfico dos jovens entrevistados; na terceira, a descrição e análise dos resultados obtidos são apresentadas.

7.1. A Associação de Ensino Social Profissionalizante – Espro

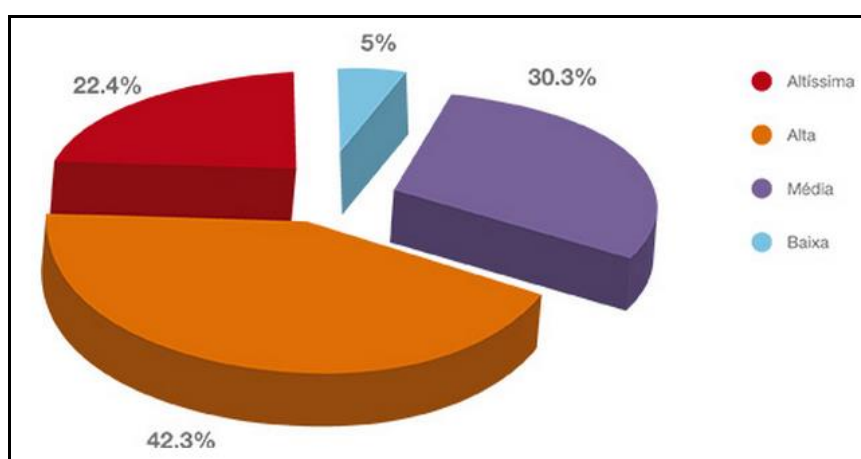
A Associação de Ensino Social Profissionalizante (Espro) é uma instituição sem fins lucrativos fundada por iniciativa do Rotary Club de São Paulo em 1979, com o nome de Camp Metropolitano, que oferecia aos jovens o curso de Capacitação Básica para o Mundo do Trabalho. A partir dos anos 2000, já oficialmente com o nome de Associação do Ensino Social Profissionalizante, além de oferecer os cursos de capacitação, passou a inserir os jovens no mercado de trabalho por meio dos Programas de Aprendizagem, os quais foram regulamentados pela Lei do Aprendiz 10.0970/2000. Nesta mesma época, a Espro inaugurou sua matriz em São Paulo, onde se concentram as atividades educacionais (ESPRO, 2013).

Entre os anos de 2004 e 2005, foram inauguradas as unidades da Espro em Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Em 2005, foi estabelecido por meio do Decreto 5.5.98/2005, a obrigatoriedade da contratação de aprendizes por empresas de médio e grande portes e a necessidade de registro das instituições que prestam atendimento aos jovens no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA). Isso oficializou a Espro como entidade promotora da inserção de jovens no mercado de trabalho e ampliou seu âmbito de atuação. Além das unidades de São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro, atualmente a Espro conta com filiais sediadas nas cidades de Brasília, Campinas, Curitiba, Porto Alegre e Recife. Todas elas gerenciam os 73 polos regionais para que a instituição possa atender grande parte do país, estando presente em mais de mil municípios (ESPRO, 2013).

Por meio de Programas de Socioaprendizagem, os quais são ofertados em parceria com empresas e outras instituições parceiras, a Espro atende aproximadamente 20 mil jovens por ano. As famílias e comunidades dos jovens também podem manter vínculo com a organização, por meio da participação nas Oficinas de Geração de Renda, as quais oferecem cursos de capacitação em atividades como produção de sabonetes, confecção de bijuterias, aulas de manicure, entre outros. A filial de Belo Horizonte, local onde foi realizada a pesquisa, a filial tem participação ativa no Fórum de Erradicação e Combate ao Trabalho Infantil e Proteção ao Adolescente (MG), FECTIPA, e, no Fórum de Entidades da Rede Socioassistencial de Belo Horizonte, possui declaração de Órgão de Utilidade Pública Municipal e atende a mais de dois mil jovens (ESPRO, 2013).

O perfil do principal público atendido pela Espro contempla jovens com faixa etária compreendida entre 14 e 24 anos que estejam com o ensino médio em curso ou concluído. Para a triagem na seleção dos candidatos a entrarem na instituição, é feita uma análise dos jovens que estão em situação de vulnerabilidade social, tais como os de baixa renda familiar e os deficientes físicos, aos quais são assegurados prioridade. Segundo dados disponíveis no *site* da Espro, o grau de vulnerabilidade social dos jovens participantes está dividido de acordo com a gradação presente no Gráfico 3:

Gráfico 3: grau de vulnerabilidade dos matriculados na Espro



Fonte: Espro, 2015

O gráfico 3 mostra que é grande a proporção de jovens que se encontram em situação de vulnerabilidade social, o que indica que o público atendido é majoritariamente de jovens carentes. Na instituição, os jovens recebem acompanhamento psicológico e de assistência

social. De acordo com a necessidade, esses profissionais entram em contato com a família e empresas contratantes, no intuito de assistir os jovens em suas diversas demandas.

A Espro intermedia a contratação de jovens em parceria com as mais de 900 empresas que disponibilizam oportunidades de jovem aprendiz. Membros da instituição contatam os jovens cadastrados, realizam entrevistas de pré-seleção e encaminham os aprovados para nova entrevista com a empresa parceira. Caso atendam aos requisitos da vaga, são contratados por 11, 15 ou 16 meses. Eles realizam as atividades teóricas na Espro durante um dia da semana e as atividades práticas na empresa ao longo de quatro dias da semana. Após a contratação, um dos funcionários efetivos da empresa em que os jovens atuam é designado “gestor do aprendiz”, sendo responsável pela instrução, acompanhamento e supervisão das suas atividades desempenhadas.

Apresentado o contexto de contratação e atuação jovens aprendizes da Espro, parte-se para o perfil dos sujeitos entrevistados.

7.2 Perfil dos jovens pesquisados

Em relação ao perfil dos jovens entrevistados, todos os 23 aprendizes são solteiros e, dentre eles, 15 deles são do sexo feminino e 08 do sexo masculino. Essa diferença reflete o fato de haver mais mulheres do que homens na posição de jovens aprendizes com idade igual ou superior a 18 anos na Espro, fato também observado em outras pesquisas (PAIVA, 2012, 2013; PAIVA *et al.*, 2013). Este quadro pode ser um indicativo da maior dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho formal, sendo o programa Jovem Aprendiz uma opção viável para elas alcançarem tal inserção.

Sobre a orientação sexual, 22 se declararam heterossexuais e 1 se declarou homossexual. Já em relação à cor de pele e/ou etnia, 11 se declaram pardos; 7, brancos; 3, negros; e 2, orientais. Essas informações foram coletadas porque, considerando que na sociedade brasileira ainda é visível o preconceito por questões raciais e de orientação sexual, estes poderiam ser alguns dos possíveis fatores de percepção de injustiça no trabalho por parte dos pesquisados.

Quanto ao nível de escolaridade, identificou-se: 3 jovens pesquisados possuíam o ensino médio incompleto, 9 deles têm o grau de ensino médio completo, 10 estão cursando o

ensino superior e um deles possui o ensino superior completo. Diferentemente de pesquisas anteriores (PAIVA, 2012, 2013; PAIVA *et al.*, 2013), nota-se que a maioria dos entrevistados possui o ensino superior incompleto, indicando grande acesso de um público em situação de vulnerabilidade social ao ensino superior, situação recente no contexto brasileiro. Sendo a carga horária do jovem aprendiz inferior a de um empregado efetivado, este também é um fator que contribui para a continuidade dos estudos, visto que o horário de trabalho reduzido possibilita maior tempo para dedicação à faculdade.

Quanto ao ramo da empresa onde trabalham, a maior parte dos aprendizes pesquisados (9 deles) atua no setor bancário, 4 trabalham em instituições de ensino superior e o restante estão alocados em empresas de ramos diversos. Importante ressaltar que todos eles, direta ou indiretamente, trabalham com rotinas administrativas. Com isso, conforme notado na pesquisa de Franco e Magalhães (2015), muitos optam por seguir um curso superior na área da Administração, abrindo mão de sonhos anteriormente traçados, a fim de melhor se adequarem ao perfil exigido para sua efetivação como empregados da organização onde trabalham atualmente. A compreensão desse cenário ajuda a entender alguns dos motivos que fazem do curso de Administração o de maior número de graduandos no Brasil – segundo dados do Censo da Educação Superior 2013. Isso porque, além de representar para vários jovens “a” opção (e talvez única viável) de continuidade dos estudos, quando se consideram as instituições de ensino privadas, o preço das mensalidades tende a ser menor que o de cursos que exigem sofisticadas estruturas didáticas, como, por exemplo, cursos da área de saúde e engenharias.

Em relação ao tempo em que estão trabalhando na atual empresa como jovens aprendizes, auferiu-se que 5 estão há menos de 6 meses, 12 estão entre 6 meses e 1 ano e, por fim, 6 possuem mais de 1 ano de trabalho (e menos que 1 ano e 2 meses). Nota-se então que estes jovens estão há relativamente pouco tempo trabalhando na mesma organização, em um período em que ainda estão construindo suas percepções e se adaptando ao trabalho. Embora a Lei de Aprendizagem permita até dois anos de permanência na empresa como jovens aprendizes, os entrevistados tinham o contrato de aprendizagem que não passava de 1 ano e 5 meses.

No intuito de facilitar a identificação dos sujeitos pesquisados, de acordo com suas características pessoais, optou-se por denominar cada entrevistado de acordo com a ordem das entrevistas realizadas. Neste sentido, o primeiro entrevistado foi denominado como E1,

o segundo entrevistado como E2, e assim sucessivamente. O Quadro 3 sintetiza a visualização geral do perfil dos entrevistados, de acordo com as suas principais características, as quais mostraram-se as mais pertinentes para a análise dos dados.

Quadro 3: Perfil dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cor de pele	Tempo na Empresa	Setor de Trabalho	Ramo
E1	F	18	EMC	Branca	11 meses	Administrativo	Industria eletrônica
E2	F	18	EMC	Parda	5 meses	Administrativo	Comércio varejo
E3	F	21	EMC	Preta	7 meses	Administrativo	IES
E4	M	20	ESC	Branca	9 meses	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E5	F	19	ESI	Preta	8 meses	Administrativo	Hospitalar
E6	M	18	EMI	Branca	9 meses	RH / Administrativo	Construção civil
E7	F	19	ESI	Parda	9 meses	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E8	M	19	ESI	Parda	1 ano e 1 mês	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E9	F	19	ESI	Parda	1 ano e 1 mês	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E10	F	19	ESI	Parda	1 ano	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E11	M	19	EMC	Preta	9 meses	Projetos	Serviços de Internet
E12	F	18	ESI	Parda	7 meses	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E13	F	23	ESI	Parda	11 meses	Atendimento/ Administrativo	Bancário
E14	F	19	EMC	Branca	3 meses	Administrativo	IES
E15	M	19	ESI	Branca	3 meses	Administrativo	IES
E16	F	23	ESI	Parda	1 ano	RH / Administrativo	Consultoria em RH
E17	F	18	EMC	Amarela	11 meses	Atendimento	Esportivo
E18	F	20	ESI	Branca	1 ano	Atendimento / Administrativo	Bancário
E19	M	20	EMC	Branca	1 ano e 1 mês	Administrativo	Saúde
E20	M	18	EMC	Parda	4 meses	Administrativo	IES
E21	F	18	EMI	Amarela	9 meses	Administrativo	Madeira
E22	M	19	EMI	Parda	8 meses	Atendimento / Administrativo	Bancário
E23	F	21	ESI	Parda	4 meses	Administrativo	Seguradora

Nota: F = feminino, M = masculino, EMI = ensino médio incompleto, EMC = ensino médio completo, ESI = ensino superior incompleto, ESC = ensino superior completo, IES = instituição de ensino superior.

Fonte: Dados da pesquisa.

Feita a caracterização do perfil dos jovens trabalhadores pesquisados, na seção seguinte é apresentado o desenvolvimento da descrição e análise dos dados obtidos.

7.3. Descrição e análise dos dados

No processo de elaboração da análise de conteúdo, utilizou-se o modelo teórico proposto (capítulo 4) para estabelecer as categorias de análise, além de se considerar também o contexto específico dos jovens aprendizes. As categorias foram agrupadas em três eixos temáticos. Somando-se aos dois temas centrais deste estudo, “Justiça organizacional” e “Comportamentos retaliatórios”, acrescentou-se o eixo de “Atributos pessoais” dos sujeitos, visto que tais atributos poderiam exercer significativa influência sobre a compreensão das demais percepções. O Quadro 4 apresenta os três eixos temáticos supracitados, com as respectivas categorias.

Quadro 4: Eixos temáticos e categorias de análise

Eixo Temático	Categoria
1- Atributos pessoais	Sentido do trabalho
	Motivação para ser jovem aprendiz
	Interesse em permanecer na organização
2- Justiça organizacional	Imagem da empresa para os aprendizes
	Justiça distributiva
	Justiça procedimental
	Justiça interacional
3- Comportamentos retaliatórios	Vivência de injustiça no trabalho
	Atitudes retaliatórias
	Ações de retaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

No eixo “Atributos pessoais”, foram agrupadas as categorias: *sentido do trabalho* para o jovem, pois acredita-se que a supervalorização do trabalho poderia contribuir para a sua aceitação de possíveis situações injustas no ambiente de trabalho e para reduzir sua propensão em retaliar a organização; *motivação para ser jovem aprendiz*, no intuito de compreender os motivos que levaram esses jovens, maiores de idade, a assumirem trabalhos que possuem remuneração abaixo do salário mínimo nacional, o que pode influenciar na concordância, ou não, com a justiça distributiva e a procedimental em relação ao salário; e *interesse em permanecer na organização* após o término do período

de aprendizagem, pois o alto interesse em continuar na empresa potencializaria o receio em retaliar a organização, por conta do risco de ser demitido e perder a oportunidade almejada.

No eixo temático “Justiça organizacional”, além das três justiças apresentadas anteriormente no referencial teórico – *justiças distributiva, procedimental e interacional* –, acrescentou-se a categoria *imagem da empresa para os aprendizes*. Isso porque, a depender do nível de consolidação da imagem organizacional na percepção dos sujeitos, eles podem dissociar as ações específicas de determinados colegas de trabalho daquelas que são vistas como representantes dos valores e crenças da “entidade organizacional”. Nesse sentido, uma injustiça praticada por um colega de trabalho, por exemplo, poderia abalar, ou não, a imagem que o sujeito possui da empresa. Caso essa imagem não seja afetada, o sujeito tenderia a não manifestar o comportamento retaliatório, justamente para não prejudicar a empresa que tanto preza. Em situação oposta, ou seja, com a ação de um membro organizacional que deprecia a imagem que o sujeito tem sobre a organização, a propensão a perceber novas injustiças e também a consideração da retaliação como legítima tendem a ser maximizadas.

O terceiro eixo, relativo aos “Comportamentos retaliatórios”, tem como categorias: *vivência de injustiça no trabalho*, afinal, a retaliação é considerada como a reação à percepção de injustiça do trabalhador, logo, é importante que se identifique as injustiças desencadeadoras desse comportamento; *atitudes retaliatórias*, a fim de se conhecer a propensão dos sujeitos em retaliar a organização, a partir da sua concordância com situações hipotéticas em que um empregado retaliou a empresa ou algum colega de trabalho; e *ações de retaliação*, identificando-se situações em que os sujeitos tenham, de fato, manifestado o comportamento retaliatório no ambiente organizacional.

Inicia-se, então, a análise dos dados da pesquisa nas categorias que compõem o eixo temático “Atributos pessoais” dos sujeitos, a fim de abordar as temáticas dos próximos eixos construtivamente.

7.3.1. Análise dos atributos pessoais

O processo de análise de conteúdo no eixo temático dos atributos pessoais encontra-se exposto na Tabela 2, representado a seguir:

Tabela 2 – Processo de análise de conteúdo do eixo “Atributos pessoais”

Categoria	Síntese do conteúdo	Frequência nas entrevistas	Total
Sentido do trabalho	Experiência no mercado de trabalho e oportunidade de crescimento.	E1, E2, E4, E6, E8, E10, E12, E13, E14, E15, E19, E20, E21	13
	Fonte de renda e independência em relação à família.	E7, E11, E13, E14, E17, E18, E19, E22	8
	Formação de características pessoais e profissionais.	E5, E9, E11, E14, E16, E19, E21	7
	Oportunidade de socialização com distintos públicos.	E3, E9, E13	3
	Sentimento de se sentir útil	E7, E23	2
Motivação para ser jovem aprendiz	Oportunidade de inserção em organização de renome e melhorar o currículo.	E4, E6, E8, E9, E11, E16, E18, E19	8
	Indicação de alguém que recomendou a Espro.	E1, E2, E3, E4, E5, E12, E14, E20	8
	Dificuldade de encontrar outros tipos de emprego.	E3, E10, E18, E19, E20, E21	6
	Menor carga horária do trabalho de jovem aprendiz.	E7, E13, E14, E16, E23	5
Interesse em permanecer na organização	Possuem interesse em permanecer na empresa e acreditam que é algo possível.	E4, E6, E8, E9, E11, E13, E15, E16, E19, E20, E21	11
	Possuem interesse em permanecer na empresa, mas acreditam que as chances são pequenas.	E3, E10, E18, E22	4
	Permaneceriam na empresa apenas até conseguir emprego em área compatível com a formação	E2, E12, E14, E23	4
	Não possuem interesse em permanecer na organização.	E1, E5, E7, E17	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira categoria de análise desse eixo, sobre o *sentido do trabalho* para os sujeitos, apurou-se que a maioria deles (12 entrevistados) credita ao atual trabalho a importância de uma experiência no mercado profissional e oportunidade de crescimento. Este resultado não surpreende, visto que estes jovens estão no início da carreira profissional e ambicionam ascensão social a partir do trabalho.

Olha, eu vejo o meu trabalho como uma oportunidade, por se tratar de uma multinacional, uma grande empresa. Eu vejo meu trabalho como uma oportunidade de crescimento, tento mostrar o meu papel e dar o meu melhor, o que eles esperam e o que eles não esperam de mim. Eu vejo assim, para mim estar (*sic*) conseguindo fazer parte da equipe. (E8)

Acho que significa uma forma de eu estar aprendendo a trabalhar na verdade, assim, me incluindo o mercado de trabalho, porque hoje é necessário você ter uma experiência para você ser valorizado. (E15)

Oito sujeitos atribuíram ao trabalho a importância de ter uma fonte de renda e, assim, adquirir maior independência em relação aos pais ou às pessoas que os sustentam. Essa constatação também foi identificada no estudo de Corrochano (2013), que disserta acerca da importância que a independência financeira atua sobre a busca e manutenção do trabalho para os jovens. Na realidade dos jovens em vulnerabilidade social, nota-se que é comum que o trabalho adquira uma importância maior que a continuidade dos estudos, dada a própria carência deste público. Acrescente-se a isso o fato de que, para muitos desses jovens, a continuidade dos estudos depende de sua inserção no mercado de trabalho, visto que precisam arcar com os custos exigidos, como os de mensalidades, transporte, livros, fotocópias etc.

Financeiramente, tudo, né. Porque é com ele que eu me mantenho. Atualmente, eu não posso, né, (mas) antigamente eu até ajudava em casa. Só que com o salário de jovem aprendiz é mais para gastos mesmo pessoais, e eu não ajudo em casa. Financeiramente, representa muita, muita coisa, porque eu não tenho que depender dos meus pais para nada. E é gratificante, porque eu gosto muito. (E13)

Ah, hoje significa tudo, né? Porque o trabalho aqui traz a minha renda. Como eu moro com meus tios, então eu preciso para pagar faculdade, preciso para ajudar em casa, minhas despesas, então... É necessário pra mim. (E18)

Ah... o meu trabalho hoje, além de uma renda para mim, né, porque eu pago o meu cursinho, eu ajudo em casa também... ele me deu outra visão assim de mundo mesmo, eu tive mais contato com as pessoas, aprendi a ter mais agilidade nas atividades, aprendi outras coisas também que eu não sabia e foi bastante importante para mim. (E14)

Nestes depoimentos, nota-se que, além de o trabalho significar o acesso ao consumo para o próprio jovem, a remuneração recebida contribui no orçamento familiar. Onze aprendizes (E4, E7, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E18, E19, E21) relataram que contribuem neste orçamento, seja no pagamento de contas da casa ou na doação do *ticket* alimentação aos

pais. Essa informação é importante, pois representa também uma expectativa dos familiares de que o aprendiz mantenha sua ocupação, o que pode inibir os comportamentos que coloquem a fonte de renda em risco.

Outro ponto a salientar é que a formação de características pessoais e profissionais também foi atribuída como constituinte do sentido do trabalho. Além do sujeito E14, que relatou ter aprendido a ser mais ágil, outros seis entrevistados disseram ter adquirido ou aprimorado características a partir do trabalho: E5 destaca a melhora na autoestima, E9 pontua melhora na capacidade de comunicação, E11 diz que aprendeu a ser mais autônomo, E16 ressalta que se tornou mais tolerante e tanto E19 quanto E21 pontuam a maior maturidade. Interessante observar ainda que três sujeitos relataram que, a partir do trabalho no setor em que foram alocados, decidiram a carreira que pretendem seguir, por terem se identificado com a área (E6, E11, E16) e também por indicação dos colegas de trabalho (E11).

Fiz dois períodos de engenharia química (...). Aí depois eu resolvi trancar a faculdade, porque eu vi que não era aquilo que eu queria. Porque eu queria fazer psicologia também, porque eu adorei a área de RH. Antes eu já queria fazer psicologia. Quando eu entrei para lá, eu falei assim: “É aqui que eu quero ficar”. (E16)

Já rolou uma conversa e eles me pediram até mesmo para iniciar um curso técnico. Eles têm uma exigência de contratar só pessoas que tem curso (técnico) ou que estão cursando superior, falaram comigo que eu tenho uma grande chance de oportunidade (...). É a primeira vez trabalho nessa área, me identifiquei bastante. Mesmo se eu não for contratado por agora, pretendo sim terminar meu curso técnico e futuramente tentar novamente estar entrando (...). Aí eu comecei um curso técnico em informática e estou me identificando também bastante, foi até uma ajuda para eu escolher o curso que eu quero fazer e já estou pensando em um ensino superior, seguindo esse mesmo ramo de tecnologia. (E11)

Por meio da análise da categoria *sentido do trabalho*, pôde-se auferir que, ainda que distintas significações tenham sido atribuídas ao trabalho por parte dos sujeitos, todas elas têm conotação positiva. Dessa forma, identificou-se que nenhum destes sujeitos, *a priori*, enxerga o trabalho como algo penoso ou desgastante. Essa atitude positiva em relação ao trabalho é um ponto a ser levado em consideração na análise dos eixos temáticos posteriores, ainda mais levando-se em conta uma possível comparação entre as condições de vida do jovem, fora do ambiente de trabalho, relativas à vulnerabilidade social em que se encontra, e as condições de trabalho em si, sendo estas segundas mais positivas, daí melhor avaliadas.

Em relação à motivação dos entrevistados para se tornarem jovem aprendiz, percebe-se na Tabela 2 que grande parte deles (oito sujeitos) a atribuem ao fato de ser uma oportunidade de inserção em uma grande empresa e aumentarem sua empregabilidade. Haja vista que a maioria desses jovens se encontra em situação de vulnerabilidade social, é possível crer que muitos não teriam oportunidade de trabalhar em empresas grandes e renomadas, algumas multinacionais, caso não participassem do programa jovem aprendiz da Espro.

Então, quando eu estava na venda de impressoras, na loja, eu já estava cursando marketing e ali eu vi que a empresa não estava me dando a oportunidade de crescer e de agregar o que eu estava aprendendo na faculdade lá dentro. Então eu procurei outros lugares (...). Eu tenho uma prima que participou da Espro, entrou para um banco também, então vamos tentar. Ali eu já comecei a desenvolver mais, a ter uma experiência, porque um nome de um banco na carteira já pesa mais em uma carteira né, agrega mais. (E4)

Eu vim de Goiás pela Espro. Eu sou goiano. Eu estava lá e acabei vendo o vídeo de uma garota falando bem da instituição. Aí eu comecei a pesquisar e fiquei sabendo da Espro. Minha mãe morava aqui, então vim para cá para fazer a Espro (...). Porque lá eu não tinha qualificação na área. Eu tinha um curso pelo SENAC, só que não me dava a base que a Espro me dá, visando não só auxiliar administrativo, mas visa o mercado de trabalho como um todo. (E6)

A recomendação de outras pessoas sobre a Espro também foi um motivo frequente nos relatos dos jovens sobre o porquê de terem optado por participar do programa Jovem Aprendiz, estando presente no discurso de oito sujeitos. Houve também relatos de jovens que indicam terem aderido ao programa por conta da dificuldade de encontrar um emprego no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Como os mesmos possuem nenhuma ou pouca experiência profissional, além de baixa qualificação – apenas um entrevistado possuía o ensino superior completo no momento da entrevista –, a participação na Espro foi a opção viável, na percepção de seis sujeitos, para a inserção no mercado de trabalho.

Eu descobri por uma amiga minha, que ela viu no jornal da prefeitura onde o pai dela trabalha, aí a gente veio aqui. A gente nem sabia o que era isso. A gente fez a entrevista, fez o curso, aí depois eu fui chamada para trabalhar. Por isso que eu fiz o curso, porque eu estava louca por emprego (...). Eu sou jovem aprendiz porque eu estava necessitando de emprego, eu não estava conseguindo, na minha cidade é muito difícil emprego, por isso eu optei por ser jovem aprendiz. (E3)

Foi mais... é... oportunidade. Porque se eu tivesse opção, tivesse com uma vaga na mão, de outra empresa e o menor aprendiz, eu ia escolher a outra empresa. Por causa de salário... conhecimento... e tudo mais. Mas até que foi bom, pelo conhecimento, pela experiência já. Mas foi por causa mais é disso. (E21)

Acrescenta-se ainda que a menor carga horária no expediente do jovem aprendiz foi o motivo determinante para cinco sujeitos assumirem essa função, visto que os aprendizes da Espro trabalham, geralmente, seis horas diárias. Quatro desses sujeitos estão cursando o ensino superior (E7, E13, E16, E23) e um pretende cursá-lo (E14), logo, verificou-se que eles compreendem a dificuldade de conciliar um emprego de período integral com a dedicação aos estudos.

Eu trabalhava de oito as dezoito e era no setor de recursos humanos, uma área que exigia muito de mim, eu saía desgastada de lá. Como saía de lá tão sugada, eu não conseguia estudar. Aí eu pensei: "Eu preciso arrumar alguma coisa que dá para conciliar meu estudo e meu trabalho, porque eu não vou só trabalhar a vida toda, tem que estudar". Aí eu decidi procurar um de meio horário. Mas meio horário para quem tem só ensino médio é muito difícil, aí eu achei essa oportunidade. (E7)

Pelo fato de eu estudar. Todo emprego que eu fosse arrumar lá fora, eu ia ter que trabalhar 8h. E eu trabalhei em shopping 3 anos, então eu trabalhava em uma carga horária muito extensa e eu estudava já. Mas aí estava ficando muito difícil, porque chega uma parte da faculdade que você tem que se dedicar muito tempo. (E23)

Nota-se, assim, que a dificuldade de acesso a empresas que agreguem significativamente ao currículo, a escassez de possibilidades em empregos formais, bem como a conveniência de trabalhar numa ocupação de carga horária reduzida, são fatores que motivam a participação desses jovens, já maiores de idade, no programa Jovem Aprendiz. Juntos, esses fatores atuam também como fontes de valorização da oportunidade alcançada, sendo aspectos que podem influenciar em suas percepções de justiça no trabalho e também são pontos que eles podem levar em consideração antes de manifestarem comportamentos retaliatórios.

Na terceira categoria no eixo do "Atributos pessoais", que trata do *interesse em permanecer na organização*, predominou entre os entrevistados o interesse em continuar na empresa após o período de aprendizagem, pois 15 aprendizes ambicionam ser efetivados na empresa. Tal como demonstrado na Tabela 2, 11 sujeitos (E4, E6, E8, E9, E11, E13, E15, E16, E19, E20, E21) acreditam que a possibilidade de efetivação é viável, visto que tiveram indícios dessa continuidade.

Sim, estou fazendo treinamento Semana passada eu fiquei a semana toda no período noturno fazendo um curso de legislação trabalhista e acho que serei efetivado. (E6)

Bastante possível, porque já tem outras pessoas trabalhando lá que já eram jovens aqui da Espro e foram contratados. (E20)

Quatro sujeitos, embora também tenham manifestado interesse na efetivação, creem que as chances são baixas, por causa dos seguintes motivos: nunca viram aprendizes serem contratados (E3, E18); acreditam que a demanda de trabalho não exige mais empregados que fiquem em horário integral (E10, E18); não possui a escolaridade exigida (E22).

Olha, lá é muito difícil. Desde que eu entrei lá, eu já vi que não é um banco, assim, que eles contratam. Nunca contratou um jovem aprendiz lá. E também lá tem pouco serviço... Tem assim o serviço do gerente e o serviço do caixa (...). Então, assim, para mim ser contratada, para mim ser gerente de uma vez ou para mim (*sic*) ir pro caixa de uma vez, é muito difícil. (E18)

Eu queria, né, só que não vou conseguir, por questão de escola. Lá eles já até falaram comigo que se eu tivesse cursando a faculdade eu já teria sido efetivado, mas como eu estou ainda no ensino médio, acho que eu não vou conseguir formar até o fim do contrato. (E22)

Quatro sujeitos (E2, E12, E14, E23) não possuem perspectiva de permanência na organização por um longo prazo, visto que possuem interesse em outro tipo de carreira. Nesse sentido, ficariam na empresa apenas até alcançar outra ocupação que tivesse maior consonância com a posição almejada.

Pelas vezes que eu conversei com o gerente, ele gosta do meu trabalho (...). Mas se fosse para eu escolher, eu escolheria seguir o meu sonho, ganhar menos no começo de carreira, do que continuar no (nome da empresa) só por causa do salário (...). Se surgisse alguma oportunidade amanhã de fazer logística, eu faria logística, que é o que eu quero. (E12)

Apenas quatro jovens manifestaram que não têm interesse de permanência na organização após findo o contrato de aprendizagem. Dentre os motivos, estão: a falta de afinidade com a área fim da empresa (E1, E7), baixa perspectiva de ascensão profissional (E5), a crença de que já aprendeu o suficiente na atual empresa (E7) e a decisão de se dedicar exclusivamente aos estudos (E17). Esse resultado contrasta significativamente com a pesquisa de Paiva, Franco e Dutra (2015) com trabalhadores de *call center*, os quais, em geral, também são jovens trabalhadores. Nessa pesquisa, os autores notaram que a maior

parte dos jovens não tinha interesse em permanecer na empresa, por vivenciarem um ambiente de repetição, precariedade e injustiças. No caso dos jovens aprendizes da Espro, o alto interesse da maioria em continuar na organização onde trabalham indicam um ambiente de trabalho mais satisfatório do que teriam em empresas como um *call center*.

As análises obtidas nas categorias do eixo temático “Atributos pessoais” serão consideradas para a análise dos eixos subsequentes. No próximo, aborda-se o relativo à “Justiça organizacional”.

7.3.2. Análise das percepções de justiça organizacional

O processo de análise do segundo eixo temático elaborado, “Justiça organizacional”, reunindo as categorias *imagem da empresa* para os aprendizes, *justiça distributiva*, *justiça procedimental* e *justiça interacional*, está representado na Tabela 3.

Tabela 3 – Processo de análise de conteúdo do eixo “Justiça organizacional”

Categoria	Síntese do conteúdo	Frequência nas entrevistas	Total
Imagem da empresa	Visão da organização como um ambiente de profissionalismo, transpassando confiança e seriedade.	E2, E3, E4, E6, E8, E9, E11, E12, E13, E15, E18, E19, E20, E22, E23	15
	Visão da organização voltada para aspectos afetivos, como ambiente familiar e de vínculos de amizade.	E1, E9, E14, E21	4
	Visão de que a empresa está se estruturando e tem pontos a melhorar.	E10, E16, E19, E21	4
	Visão de que a empresa está apenas preocupada com o lucro.	E7	1
Justiça distributiva	Percebem justiça na remuneração e/ou nas recompensas sociais.	E1, E2, E5, E9, E11, E14, E15, E17, E19, E22, E23	11
	Percebem injustiça na remuneração, mas relatam que isso não afeta a motivação e o desempenho no trabalho.	E3, E6, E7, E10, E12, E16, E18, E20, E21	9
	Percebem injustiça na remuneração e relatam que isso já afetou a sua disposição para o trabalho.	E4, E8, E13	3
Justiça procedimental	Declaram estar de acordo com todas as regras da empresa.	E1, E2, E3, E5, E7, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E21, E22, E23	18
	Criticam o cumprimento de regras específicas da empresa	E4, E6, E8, E21	4
	Declaram que há regras formais que não são cumpridas na prática.	E7, E12	2
Justiça interacional	Percebem justiça no relacionamento com o(a) gestor(a) e com os(as) colegas de trabalho.	E1, E2, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E17, E18, E20, E22, E23	16
	Relatam situações em que foram injustiçados no tratamento oferecido pelo(a) gestor(a).	E5, E12, E16, E19, E21	5
	Relatam situações em que foram injustiçados no tratamento oferecido por colegas de trabalho.	E2, E3, E12, E13	4
	Percebem estar na organização apenas porque ela precisa cumprir a cota de jovens aprendizes.	E3, E21, E23	3
	Presenciaram situação em que o colega de trabalho teve um tratamento injusto.	E7, E10, E12	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira categoria de análise, que trata da *imagem da empresa* para os aprendizes, nota-se que é elevada a quantidade de jovens que atribuem à organização de trabalho uma imagem de profissionalismo, seriedade e confiança: 15 dos 23 entrevistados indicaram estes aspectos a respeito da organização de trabalho.

Eles são muito certinhos, muito responsáveis. É muito organizada a empresa. Acho que não tem... Até hoje não enxerguei tanta falha. Igual, aqui na Espro a gente compartilha o que acontece dentro da empresa, né... Coisas que acontecem com os aprendizes, (por)que a gente divide as experiências dentro da empresa. E lá eu vi que, comparada às outras, é bem organizada, em questão da lei do aprendiz e tudo. (E2)

Ah, eu gostei de trabalhar lá. Gosto de trabalhar lá, porque é uma empresa muito responsável, dedica aos clientes. Assim, a prioridade deles são os clientes mesmo. Então eles focam no atendimento, na boa educação, tudo para passar para os clientes. Então eu gosto de trabalhar, porque é uma empresa muito responsável. (E18)

Há ainda os jovens que atribuíram à organização a imagem voltada para aspectos afetivos, indicando que os colegas de trabalho são como uma família (E1, E21), que se preocupam com o bem-estar dos empregados e clientes (E9) e de construção de relacionamentos de amizade (E14), de modo semelhante aos achados de Paiva (2012, 2013). Com isso, percebe-se que tanto os que atrelam à empresa a imagem de profissionalismo, quanto os que indicam a visão de um lugar propício à construção de vínculos afetivos, manifestam uma atitude positiva em relação à organização onde trabalham.

Embora sejam minoria, houve ainda jovens que apresentaram uma visão menos idealizada da organização, destacando que ela ainda tem que aperfeiçoar em determinados pontos. Dentre essas ressalvas levantadas, o sujeito E10 indica que a empresa deveria promover mais o respeito e a motivação, E16 questiona a falta de transparência de empresa para com os empregados, e E19 e E21 expõem a percepção de que a organização enfrenta uma crise financeira. Embora estes quatro jovens tenham relatado algumas distorções a respeito da empresa onde trabalham, a percepção geral que eles apresentaram indica que confiam na organização e a têm como referência.

Ao responder sobre a questão da imagem que possui da empresa, apenas um sujeito (E7) apresentou em seu discurso uma visão fortemente cética e ausente de idealização a respeito da organização.

Ganhar a qualquer custo. Ele é uma financeira e ele está preocupado com o dele (...). Eles têm um trabalho muito bonito em São Paulo, que eles têm clube. Semana passada teve um negócio muito legal, que eles foram ler livros para crianças e eu acho muito bacana, mas eu não sei se eles tentam compensar o que eles tiram da sociedade com outros trabalhos, mas eu não me identifico com nada. Eu me identifico com as pessoas, não com o banco. (E7)

Considerando que para este sujeito o trabalho representa apenas “dinheiro e ocupação”, que o seu motivo para ser jovem aprendiz é a menor carga horária do trabalho e que a sua perspectiva de carreira não está ligada à continuidade na atual organização, seu

(des)vinculamento parece favorecer uma visão mais racional a respeito do ambiente de trabalho, não sendo afetada por um certo “deslumbre” que parece atingir mais incisivamente aos demais aprendizes. Com base nessa mesma lógica, somente o sujeito E12, que também trabalha em uma instituição financeira e não tem interesse em permanecer na empresa, relatou, em outro momento da entrevista, uma percepção parecida.

Eu gosto de resolver problemas. O banco não. Ele te dá uma solução, sabendo que lá na frente ele vai ter que apresentar uma melhor para você, porque você vai estar quebrado pela oportunidade que ele te deu. E isso não é muito honesto para mim. (E12)

Conforme será abordado ao longo desta seção, é possível inferir que há uma relação, ainda que não objetivamente determinável, entre a imagem que se possui da organização e as percepções de (in)justiça no trabalho, em um processo dialógico e de influência mútua. Essa imagem ora atua no sentido de dissociar a percepção da entidade organizacional daquela oriunda da ação dos seus representantes, ora atua no sentido de fundi-las numa única percepção.

Na categoria de análise relativa à *justiça distributiva*, observou-se que nove entrevistados acreditam haver equidade na remuneração recebida. Pela própria condição de aprendiz, que na maioria das vezes envolve a realização de atividades simples, carga horária reduzida e acompanhamento direto de um gestor, os mesmos acreditam que embolsam um salário adequado à sua função. Além disso, o fato de receberem qualificação profissional na Espro se mostrou como um fator que contrabalança a percepção de um salário baixo, visto que estão se preparando para possíveis oportunidades futuras melhores.

É o Brasil, né (risos)... Justiça passa longe! Mas eu não sou de reclamar, não reclamo de nada que tenho na (nome da empresa). Nem do meu salário de menor aprendiz (...). Então, o que eu aprendo lá até vale o salário. O programa aprendiz é para aprender, então se falasse que não ia ganhar nada, seria ruim, mas também não seria tão chocante. (E1)

Eu acho muito pouquinho sabe, mas a gente também tem pouca carga horária, menos carga horária, e não faz um serviço tão pesado, então... Eu queria ganhar mais, com certeza todo mundo queria ganhar mais (risos), mas o trabalho é muito simples, a gente não tem cobrança de metas, nem nada, e não pega no pesado. Fica mexendo mais com relatórios e folhas. (E2)

Olha, eu acho que sim (é justo), pelo fato de a gente ganhar um curso, né. Então, se você fosse olhar, aqui a gente trabalha seis horas, eu trabalho às vezes três vezes na semana, quatro vezes na semana. Então, realmente, é justo, (por)que a gente ganha um curso, isso eu penso justo. (E23)

Houve uma parcela significativa de jovens – 12 entrevistados – que acreditam não haver justiça em relação ao salário recebido, mostrando-se insatisfeitos com isso, fato observado discretamente na pesquisa de Paiva et al. (2013). Todavia, a maior parte deles – nove sujeitos –, a partir de mecanismos semelhantes de contrabalanceamento identificado no primeiro grupo, indica que essa percepção não interfere na motivação nem no desempenho no trabalho. Nesse sentido, ainda que acredite haver injustiça, ao comparar o quanto se esforça e o quanto recebe, essa percepção, a princípio, não parece provocar um nível de indignação que conduziria à retaliação. Esses jovens acreditam que tal injustiça é transitória, sendo, portanto, naturalizada, já que era de se esperar que fosse acontecer.

Nem um pouco (justo), porque nós, jovens aprendizes, não sei se é a maioria ou se é a minoria, mas nós fazemos serviços de um funcionário efetivo, nós somos um funcionário e a remuneração é muito baixa. (...) Isso não (impacta a motivação). Ainda não, porque eu sei o estado que eu estou como jovem aprendiz, então as minhas remunerações... as funções deveriam ser também, né? Mas minhas remunerações são como jovem aprendiz. (E6)

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

Dentre os aprendizes que consideram a remuneração injusta, três deles relataram que este é um fator que os desmotivaram no trabalho, provocando até mesmo a vontade de procurar outro tipo de ocupação.

Não. Eu não acho justo porque eu trabalho na mesma carga horária que um caixa trabalha lá no banco. Com certeza, por diversas vezes eu já pensei em sair, desvincular da Espro e procurar um outro trabalho, mas só que está muito difícil, né. Ainda mais que eu não tenho uma graduação ainda, está muito difícil de conseguir um trabalho externo. Eu preferi investir mesmo aonde eu estou. Agora estou perto do término do meu contrato. (E8)

Olha, isso é um ponto crucial (o salário), porque um estagiário faz praticamente a mesma coisa, noventa e oito por cento as mesmas coisas que eu faço e o salário de estagiário no banco é de mil e seiscentos reais e eu ganho menos que um salário mínimo. Então eu acho isso um pouco desigual, porque se você faz o mesmo serviço que uma pessoa faz, eu acho que fica um pouco injusto. Só que como eu te falei, como hoje está difícil de achar um emprego, como se diz, tem que engolir um sapo, tem que aguentar ali o serviço, porque não está fácil. (E4)

A racionalização apresentada nos trechos anteriores envolve, então, a dificuldade que os entrevistados teriam de encontrar outro trabalho, o que os fazem permanecer no atual serviço. O depoimento do sujeito E4 é emblemático também por apresentar a razão pela qual o sentimento de injustiça distributiva pode ser agravado. Em seu relato, há a situação de que na empresa onde trabalha há pessoas na posição de estagiário, as quais executam um serviço com grande semelhança e mesma carga horária daquele do jovem aprendiz, embora recebam um salário consideravelmente superior (mais do que o dobro). Este fator, não encontrado no contexto dos outros jovens entrevistados, parece despertar ainda mais a sensação de injustiça e as suas consequências na produtividade.

Isso com certeza (desmotiva). Já teve vezes que eu me perguntei por que eu estou indo para lá, ganhando muito menos, se tem uma pessoa que vai lá fazer as mesmas coisas que eu e ganhar muito mais. Afeta mesmo a motivação, seu trabalho e rendimento cai, você fica desanimado para atender cliente, estressado porque a situação está batendo na sua porta lá e você sabendo que tem gente ganhando mais, é complicado. (E4)

Além do aspecto comparativo que envolve a percepção de *justiça distributiva*, outros pontos observados sobre as razões que provocam o sentimento de injustiça são a alta demanda e variedade de serviços exigidos ao jovem aprendiz (E13), fato diferenciado do que relata a literatura a respeito do tipo de trabalho que usualmente os jovens trabalhadores realizam (POCHMANN, 1998; LOUGHLIN, LANG, 2005; OLIVEIRA, 2011; PAIVA, 2012, 2013; PAIVA *et al.*, 2013), e também o fato de alguns deles trabalharem em horário que vai além do estabelecido no contrato de aprendizagem (E12, E13), o que é proibido por lei.

Eu já fiquei muito desmotivada. A ponto de querer ser desligada já, por causa disso. Porque é muita coisa para você fazer, você recebe pouco. Eu quebro muitas coisas do contrato que eu tenho. Eu saio mais tarde, eu fico o tanto que for preciso para fazer o meu serviço e às vezes a gente não é reconhecido. (E13)

Não é justo não. Igual a gente estava até conversando na sala agora, que a gente recebe pelas horas trabalhadas, mas não é assim. Se fosse de dez às quatro, realmente... Mas do mesmo jeito que eles pedem justiça com o nosso horário de intervalo, você só tem 15 minutos pra comer, então onde que tá a justiça na hora que eu tenho que ficar uma hora a mais no meu trabalho? Prestando um serviço para eles e não recebendo nada em troca. Então não é, não é justo não. (E12)

Em síntese, percebe-se que, no que tange à categoria *justiça distributiva*, grande parte dos aprendizes percebe que as recompensas são distribuídas de forma justa. O salário mínimo proporcional às trinta horas semanais é visto pela maior parte deles como baixo. Entretanto, eles têm buscado reforçar outros benefícios, como os cognitivos e sociais, que adquirem com o trabalho. Quanto aos que percebem injustiça nessa dimensão, os mesmos processos de racionalização também são utilizados para minimizar essa visão negativa, de forma a mantê-los motivados e atuantes no trabalho. Uma pequena parcela dos aprendizes manifestou que já teve a motivação e o desempenho prejudicados no trabalho por causa da injustiça distributiva, todavia, demonstram que relativiza os impactos negativos, de forma a manter o interesse de permanência na organização.

Não foram identificadas estratégias de defesa em relação à *injustiça distributiva* que estivessem voltadas para comportamentos retaliatórios. Esse achado também pode ser observado nos estudos de Paiva e Leite (2011) e de Assmar (1997). Esta última autora aponta que a resignação é o comportamento mais adotado diante da percepção de injustiça, visto que acreditam na inutilidade de agir contra o fator gerador da situação injusta. Ela realiza questionamentos relevantes para se repensar a teoria tradicional.

Elas não negam a ocorrência da injustiça, nem sua importância, nem sequer as consequências negativas que se seguem, mas, simplesmente, não consideram a hipótese de intervir diretamente na situação. Esse achado é de vital importância se confrontado com as proposições da Teoria da Equidade, segundo as quais as pessoas sempre buscam restabelecer a justiça, real ou psicologicamente. A passividade diante da injustiça é um dado marcante neste estudo: poderia estar aí uma característica mais típica da cultura brasileira? (ASSMAR, 1997, p. 347).

Em se tratando da categoria *justiça procedimental*, considerando-a no âmbito dos procedimentos que determinam a justiça distributiva salarial, não houve questionamentos dos entrevistados que permitissem grande aprofundamento. Isto porque, em relação à remuneração que recebem, já há o contrato pré-definido com base na lei de aprendizagem – embora a lei defina o mínimo para a remuneração, ou seja, a empresa poderia pagar um valor superior ao determinado em lei. Nesse sentido, para eles, o principal fator que

determina a remuneração dos aprendizes é o que rege tal lei, o que desloca a percepção de justiça procedimental do espaço organizacional para a instância legal.

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

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

Quando questionados sobre a concordância com as normas e regras da empresa, como um todo, a maioria dos jovens manifestou estar de acordo com esta faceta da “Justiça organizacional”. Dezoito sujeitos relataram que estão de acordo com todos os procedimentos da organização, manifestando a crença de que eles realmente deveriam existir para o bom funcionamento dela.

Até então, as regras que eu li, todas assim fazem sentido, pela dimensão da empresa. Pelo tamanho, todas fazem sentido. Até o tanto que eu li, porque algumas eu posso não ter tido acesso ainda. (E11)

Eu acho que eu concordo muito com... concordo com as regras. Acho que não tem nenhuma, assim, muito fora do normal né? Principalmente em um ambiente hospitalar, assim, máscara, luva, óculos, assim... isso aí. Até para quem está indo só fazer uma visita no hospital tem que saber disso, né? (E19)

Foram apenas quatro jovens que apresentaram questionamentos em relação à algumas normas específicas da organização. O sujeito E4 criticou as restrições de acessos que os jovens aprendizes têm ao sistema informatizado, dependendo dos gerentes para poderem realizar atividades simples, como imprimir documentos, o que acaba por prejudicar o rendimento do seu trabalho. Já os sujeitos E6 e E21 relataram que a empresa deveria ser mais rígida no estabelecimento de algumas regras, pois algumas não são cobradas dos demais empregados (apenas dos aprendizes), relatando que há colegas de trabalho que apresentam impontualidade frequente. Por fim, o sujeito E8 protestou em relação ao procedimento de cobrança de metas na empresa, o que acaba por acarretar em comportamentos, a princípio, moralmente questionáveis.

Dentro do banco? Talvez possa ser a cobrança exacerbada dentro do banco, talvez seja a única coisa que, assim... não é que eu não concordo. A cobrança tem que existir, mas quando um funcionário talvez não cumpre sua meta, com o passar do tempo ele pode ser demitido. Mas não é tanto pelo não esforço do trabalhador. Às vezes eu vejo gente que trabalha lá que deixa de passar informações para o próprio cliente, talvez para conseguir bater a própria meta (...). Eu não considero adequado, não é uma situação confortável, porque se trata de família, quando uma pessoa trabalha ali, ela é um ser humano, né, eu acho muito desconfortável. (E8)

O sujeito E8, refletindo sobre o caso de ele ser contratado, esclareceu como lidaria se vivenciasse situações semelhantes à relatada:

Vou ter que fazer, eu tenho consciência disso. Quando uma pessoa é contratada pelo banco, às vezes tem algum funcionário que não tem a preparação para aquilo e como já tem mais de um ano que eu estou lá, eu vivencio o cotidiano do banco. Procuro sempre pegar tudo que for de conhecimento dentro do banco para mim. Técnicas de vendas, por exemplo, para que se uma possível contratação acontecer, eu não passe dentro de algumas situações difíceis que, às vezes, alguns passam. (E8)

Percebe-se neste caso que a percepção de injustiça relatada se foca na cobrança exacerbada das metas (justiça procedimental), o que pode ocasionar no tratamento inadequado com o cliente (justiça interacional). Todavia, essa segunda injustiça é apresentada de modo naturalizado, passível de ocorrer, em decorrência da primeira. Com isso, embora o sujeito E8 relate que se esforçará para não precisar passar pela situação de ser pressionado pelas metas, está implícito em sua fala que a omissão de informações ao cliente é susceptível de ser adotada por ele, pois é uma estratégia de manutenção do emprego. Nota-se, assim, a importância do contexto do trabalho em relação às percepções de justiça dos sujeitos.

Ainda na categoria *justiça procedimental*, houve dois sujeitos (E7 e E12) que indicam que, embora concordem com as regras formais da empresa, há algumas que não são observadas na prática. Tal como o sujeito E8, esses dois também são do setor bancário, o que possibilita a constatação de que nesse ambiente a complexidade e ambiguidade das percepções dos jovens aprendizes são mais proeminentes, sendo mais frequente as críticas e o ceticismo.

Nas regras parece que é outro lugar, se eu ler as regras eu falo: "Que lugar bacana!". Na prática, não funciona não (...). Eles estão com uma missão agora de melhor atendimento para o cliente, fazer o que é melhor para o cliente, mas eles não fazem o que melhor para clientes, eles fazem o que é melhor para o banco. Se você vai lá agora e fala: "Eu quero abrir uma conta com a tarifa mínima de dezesseis reais". Eles não vão abrir uma conta de dezesseis, que é a normal. Eles vão abrir a de trinta e dois. Não é o que você precisa, é o que eles precisam. (E7)

Eu nunca me deparei com uma situação de pensar: "Nossa, que regra é essa?". É tudo padrão. Bem completo mesmo. Quanto a isso, eu não tenho o que falar não. O negócio é... Ali está no papel, né? Está ali no curso. A gente vê muita coisa ali que não é honesta. (...). Por exemplo, aplicar dinheiro de um cliente sem pedir para ele, só pra bater meta. (E12)

Observa-se nesses depoimentos situações semelhantes à apresentada pelo sujeito E8. Nesse aspecto, as justiça procedimental e interacional se interseccionam, visto que o descumprimento de uma regra incide sobre o tratamento ao cliente considerado injusto. Nos relatos das duas entrevistadas (E7 e E12) foi indicado que um dos principais motivos que as fazem não querer seguir carreira no seguimento bancário é justamente a constatação de que não querem trabalhar em um local onde as ações praticadas não vão ao encontro de seus valores, visto que a injustiça com o cliente é frequente. Dessa forma, é interessante notar que não somente a injustiça vivenciada pelos próprios sujeitos os faz pensar em abandonar a organização, mas também a injustiça que ocorre com outras pessoas no ambiente organizacional.

A quarta categoria de análise do eixo "Justiça organizacional", *justiça interacional*, aponta um número expressivo de aprendizes que percebem justiça no tratamento oferecido pelo gestor e pelos colegas de trabalho, estando essa percepção presente no discurso de 15 aprendizes.

É ótimo (o relacionamento). Pela minha parte, é ótimo. Tenho uma convivência muito boa com todos. Não tenho o que reclamar da minha empresa (...). Com ele (o gestor) também é muito bom, a gente conversa muito sobre a empresa mesmo e dá muito conselho de faculdade, essas coisas. A gente meio que assimila o emprego com a profissão que eu vou seguir daqui para frente, aí ela dá umas ajuda. (E5)

Como eu tinha dito, no meu setor e não só no meu setor, mas com outros setores também, não tenho nada a reclamar. O relacionamento em conjunto lá é ótimo, se precisar de ajuda estão todos dispostos a te ajudar (...). Também não tenho nada a reclamar do meu gestor. Assim, quem pensa assim, que ele nem é meu gestor, porque é um relacionamento muito bom que eu tenho com ele. (E11)

Um ponto interessante que surgiu nas falas de aprendizes foi a comparação do(a) gestor(a) à figura maternal ou paternal. O discurso de quatro aprendizes (E6, E9, E12, E19) confirma isso. Esse quadro permite constatar que, pela própria condição de jovens e pelo fato de serem designados ao acompanhamento de alguém específico, alguns dos aprendizes identificam na figura superiormente hierárquica do(a) gestor(a) a referência dos pais, transferindo a relação familiar para o ambiente empresarial. Essa identificação também pode atuar como um mecanismo que ameniza os questionamentos direcionados contra a autoridade do superior imediato desses jovens, ainda mais levando-se em conta sua situação de vulnerabilidade social.

(O relacionamento com a gestora) é o melhor possível. A gente fala lá na agência que ela é a mãezona, a mamusca (risos). (E9)

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

Pelo fato de o(a) gestor(a) ser, geralmente, a pessoa com quem os jovens aprendizes mais têm contato na empresa, as situações de injustiça na dimensão interacional mais frequentes prendem-se ao relacionamento com o superior imediato, embora não tenham sido expostas como recorrentes. Cinco sujeitos (E5, E12, E16, E19, E21) relataram ter vivenciado, em algum momento, um tratamento considerado injusto vindo do gestor. O sujeito E5, por exemplo, indicou que tinha um bom relacionamento com o gestor, porém, relata uma situação em que se sentiu injustiçada.

Só quando me pediu para ir no banco, que é algo, assim, que aqui não pode. E foi uma quantia muito alta. Eu fiquei meio sem reação de falar assim: "não, eu não posso ir". Porque, querendo ou não, eu estava me indispondo com meu gestor, ele poderia achar que estava com má vontade (...). Eu queria ter falado "não", mas eu fiquei com receio de ele achar ruim. Mas não podia mesmo, aí eu conversei com minha instrutora, aí eles conversaram com ele. Aí ele foi e concordou mais ou menos (...). Ah, ele só falou que era falta de ética falar o que aconteceu na minha empresa, falar no curso. Só que, assim, quando eu assinei o contrato, a gente é meio abrigado a relatar tudo que acontece na empresa quando pergunta (...). Eu sinceramente me senti muito mal porque era algo que até ele mesmo sabia e não queria assumir que não podia e quis falar que a culpa era minha por ter falado. (E5)

No contrato de aprendizagem, é estabelecido que os jovens contratados não podem fazer serviços externos para a empresa. Nesse caso relatado, o gestor pediu para a aprendiz

realizar um serviço de banco, mesmo tendo ciência de tal norma. Porém, pelo relato apresentado, nota-se que o sentimento de indignação da jovem não se trata especificamente do descumprimento da norma – que ela aceitou fazer por receio de ser prejudicada –, mas sim por causa do tratamento posterior que recebeu do gestor. Ao dizer que a jovem teve um comportamento antiético, ele transfere a culpa do descumprimento de uma norma a ela, ignorando sua responsabilidade em ter pedido algo inadequado (e ilegal) quanto à função de aprendiz. Houve mais um relato sobre esse descumprimento, todavia, neste caso, não houve a manifestação de sentimento de injustiça por parte da entrevistada.

Às vezes, quando... não pode, está no meu contrato que não posso sair na rua, mas às vezes, quando precisa comprar alguma coisinha ou material que está faltando lá no escritório, eu vou e faço. (E13)

Já o sujeito E19, que havia relatado considerar o gestor como um pai, descreve ter se sentido traído por esse gestor, que cobrava demais dele e não realizava as mesmas cobranças a outra aprendiz que trabalhava na empresa. Interessante notar que o termo usado por ele – *traído* –, com conotação mais forte do que injustiçado, reforça a relação afetiva estabelecida com o superior hierárquico.

Eu não gostei muito quando ele me chamou atenção na frente da secretaria dele. Assim, me deixou chateado (...). Ela (a outra aprendiz) via o que ela deixava de fazer, aí eu me sentia um pouco traído pelo meu gestor, porque ele me elogiava tanto e ele me chamou atenção, né. E ela, eu não vi ele tomar nenhuma atitude com ela (...). É aquela situação, nas semanas seguintes eu fiquei (chateado), mas depois eu superei. Porque eu falei: “Não, eu preciso desse serviço, eu não posso perder, né, e no futuro, se eu conseguir superar isso tudo, isso pode mostrar para ele o desempenho que eu tenho e vir a ser efetivado”. (E19)

Percebe-se neste caso que o desejo do jovem em permanecer na empresa foi um estímulo para que ele superasse a frustração e mantivesse a produtividade. Nos demais relatos, as situações apresentadas foram as seguintes: o sujeito E12 relatou que o gestor reclamou por ela ter faltado ao trabalho, mesmo tendo sido entregue o atestado médico que comprovava a sua necessidade; o sujeito E16 relatou que, quando o gestor está “estressado”, ele é ríspido na forma de corrigir os erros dela; e o sujeito E21 conta que o gestor a encaminhou ao acompanhamento da Espro, porque houve um boato na empresa de que ela teria dito que assumiria uma vaga na recepção, a qual era ocupada por uma funcionária que seria demitida, fato que ela negou e disse que não teve a oportunidade de se justificar.

Interessante notar que dos cinco casos mencionados, quatro ocorreram com aprendizes mulheres, o que pode indicar vieses nas relações de gênero (e podem ser alvo de pesquisas futuras) para além das peculiaridades da faixa etária focalizada neste estudo, o que está diretamente relacionado às questões de *justiça interacional*.

Ainda na dimensão da categoria *justiça interacional*, quatro sujeitos relataram ter recebido um tratamento injusto por parte dos colegas de trabalho. Dentre esses relatos, o sujeito E13 conta que uma funcionária da empresa a pediu para fazer uma tarefa, mas como ela estava ocupada com outra demanda, não pôde realizar o pedido. Nessa situação, a funcionária que pediu o serviço não lidou bem com a recusa, o que provocou o sentimento de injustiça da aprendiz, que recebe solicitações de várias pessoas na empresa e tem que priorizar qual fazer. Relatos semelhantes também indicaram a difícil situação do aprendiz, que recebe ordens de diversas pessoas ao mesmo tempo, o que contraia um princípio clássico da administração (FAYOL, 1989).

Então, teve dias assim, que eu atrasei três minutos para ir lá para fora. E aí veio uma outra do atendimento e: “nossa, a recepção está vazia”. E aí a gerente de atendimento chegou e falou: “calma, a menina está só terminando um processo dela aqui, ela já sabe que ela tem que ir lá para fora”. É um tentando passar na frente do outro, sabe. É gente que é inferior aos gerentes, mas é mais que a gente, e quer dar ordem na gente também. Todo mundo dá ordem na gente (risos). (E12)

Uma vez só que uma funcionária também... Tudo bem que ela é acima de mim, e tem gente que acha que é acima de mim só porque eu sou aprendiz, sabe... Então todo mundo manda em mim na loja (risos). Às vezes eu penso isso, que todo mundo pode mandar em mim na loja (E2)

Outra situação levantada associa-se à percepção de invisibilidade que, por vezes, o aprendiz sente na empresa, pois não é reconhecido como parte de seus membros.

Igual agora, a chefe do RH está de férias, e a (nome da colega de trabalho) fica assim (com os outros): “Ai, eu vou estar tal horário, porque eu vou estar sozinha, eu não vou estar aqui”. Mas quem está lá sou eu. Eu fico lá o dia inteiro. Ai esses dias eu brinquei com ela: “Nossa, eu não sou ninguém aqui, eu não sirvo para nada? Eu atendo telefone – falei com ela –, anoto recado”. Ela disse: “Não foi isso que eu quis dizer”. Tipo, você estando lá ou não, não é nada. Você só está lá para ajudar, tipo: “pega isso aqui para mim”. Está na frente dela, mas: “pega”. (E3)

Como a contratação de aprendizes é uma obrigação legal para as empresas de médio e grande portes, alguns deles (E3, E21, E23) relataram situações que os fizeram crer estarem na organização apenas porque ela tem que cumprir a cota, indicando uma discriminação no tratamento recebido e, portanto, tendo afetada a sua percepção de justiça interacional.

Ah, coisas bobas, tipo... Eles têm uniforme, a gente não tem uniforme, mas a gente fica na recepção (...).Eles não falam exatamente com essas palavras, mas meio que joga uma indireta: “Ah, está aqui porque o governo manda contratar. Se não contratasse você, contratava uma outra pessoa o dia inteiro para fazer o seu serviço” (...). Outro dia eu até falei com a menina, parece que a gente é alguém terceirizado, e não é terceirizado. (E23)

O fato de os jovens aprendizes estarem na base hierárquica da organização parece favorecer as injustiças na dimensão *interacional*, o que corrobora as percepções de Tucker e Loughlin (2006) e Paiva *et al.* (2013) sobre atos agressivos e/ou desmerecedores usualmente destinados aos jovens trabalhadores, situação potencializada pelo dever que eles têm de atender aos diversos cargos que sobre eles despontam alguma autoridade. Conforme Lawrence e Robinson (2008) dissertam, as formas de poder na organização tendem a ser resistidas pelos trabalhadores, sendo uma das formas o comportamento retaliatório. Notou-se que o tratamento inadequado foi o aspecto que ocasionou em maior ressentimento e indignação aos sujeitos, possibilitando constatar que a injustiça *interacional* é a que apresenta o maior potencial de provocar retaliação. O mesmo não ocorreu na dimensão *distributiva*, pois, embora muitos percebam a remuneração como injusta, a maioria declara não ser negativamente impactado por isso, estando conformada com essa situação atual. Também na dimensão *procedimental*, as injustiças apresentadas não se apresentaram como revoltantes para os sujeitos, logo, pouco susceptíveis de serem retaliadas.

No terceiro eixo temático, aprofunda-se nas categorias de análise que permitem a compreensão dos fatores que estimulam ou inibem os comportamentos retaliatórios dos sujeitos, possibilitando maior entendimento destes aspectos.

7.3.3. Análise dos comportamentos retaliatórios

Na análise de conteúdo do eixo temático sobre comportamentos retaliatórios, buscou-se analisar: as percepções sobre situações de injustiça no trabalho passíveis de serem

retaliadas; os componentes conativo e afetivo das atitudes retaliatórias, bem como os demais fatores que as afetam; e as situações em que a retaliação tenha se concretizado efetivamente no cotidiano organizacional. A síntese dessa análise encontra-se representada na Tabela 4.

Tabela 4 – Processo de análise de conteúdo do eixo “Comportamentos retaliatórios”

Categoria	Síntese do conteúdo	Frequência nas entrevistas	Total
Vivência de injustiça no trabalho	Relatam nunca terem vivenciado injustiça no trabalho.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E14, E15, E18, E20, E22, E23	17
	Relatam situações potencialmente injustas, mas a apresentam como naturalizadas.	E2, E3, E5, E7, E8, E10, E18, E23	8
	Vivenciaram ou presenciaram injustiça no trabalho e se indignaram.	E7, E10, E12, E16, E19, E21	6
Atitudes retaliatórias	Declararam que não retaliariam a organização diante das injustiças apresentadas, indicando um baixo componente conativo.	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23	21
	Não souberam relatar se numa situação de injustiça seriam capazes de retaliar, indicando um componente conativo mediano.	E6, E10	2
	Não apresentam empatia com os sujeitos que se revoltam e retaliam a organização, indicando um baixo componente afetivo.	E1, E2, E5, E8, E9, E11, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22, E23	15
	Compreendem o sentimento de indignação dos sujeitos injustiçados, indicando um componente afetivo mediano.	E3, E4, E6, E7, E10, E12, E13, E18	8
	Declararam que, na vivência de uma injustiça no trabalho, é preferível sair da organização do que retaliá-la.	E2, E8, E9, E12, E13, E14, E15, E17, E23	9
	Relatam que, em situação de injustiça, aumentariam o desempenho para se fazerem notados.	E9, E15, E16, E19, E21	5
Ações de retaliação	Indicam que nunca praticaram alguma ação de retaliação contra a organização ou algum membro dela.	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23	22
	Relata a situação em que concordava com os clientes quando eles criticavam os preços cobrados pela empresa.	E12	1
	Relata que, no emprego anterior, já diminuiu o desempenho por ter recebido tratamento injusto do gerente.	E19	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira categoria – *vivência de injustiça no trabalho* –, procurou-se verificar se os aprendizes percebem ter vivenciado experiências de injustiça no trabalho. Quando questionados se já passaram por situação de injustiça, surpreendentemente, 17 sujeitos disseram nunca terem tido essa experiência. Esse fato é interessante porque, ao longo da

entrevista, diversos relatos de situações que poderiam ser interpretadas como injustas foram por eles expostas. Todavia, quando essa pergunta veio à tona, a maioria não retomou os relatos e/ou não acrescentou outros.

Exemplificando essa constatação, observou-se que o sujeito E5 – que já havia relatado a situação do gestor que a pediu para fazer um serviço no banco, o que vai contra o contrato, e depois a advertiu sobre a “falta de ética” por expor na Espro o que ocorrera no trabalho – quando questionada se já havia presenciado injustiça no trabalho, responde: “No meu ambiente de trabalho, não”. Nesse sentido, o que se pode inferir é que, para alguns aprendizes, as situações de injustiça são mais toleradas, sendo algo compreendido como natural para trabalhadores em início de carreira e que estão na base da hierarquia. Um depoimento que também elucida o argumento é o do sujeito E8, ao responder à pergunta se percebe um tratamento diferenciado por ser jovem aprendiz.

Por certas horas sim, mas não por parte do gestor, por parte dos funcionários. Qualquer pessoa lá em cima acha que está acima de mim, então, às vezes, pede para fazer certo tipo de coisa que não está no que eu tenho que fazer. Às vezes, tem um ou outro funcionário que acha que é superior e aproveitam disso (...). (Isso) não incomoda, mas como você perguntou se eles tratam de forma diferente, um ponto talvez seria esse, mas eu não me importo com isso não. (E8)

Nota-se, assim, que os colegas de trabalho se “aproveitam” da posição hierárquica superior à do aprendiz para transferir demandas inadequadas a ele, fato que não é percebido pelo sujeito E8 como algo injusto. Outro relato que corrobora este argumento é o do sujeito E10. A jovem expressa, ao ser perguntada se já realizou tarefas que não eram sua função, que aceitou cumprir um serviço por receio de ser mal vista pelo gestor. A ela e a outra jovem aprendiz foi solicitado que arrumassem o arquivo morto da empresa, onde, segundo o relato, havia poeira em excesso, ratos e risco de queda de caixas em cima delas. Para executar esse serviço, não foram oferecidos equipamentos de proteção individual, como luvas ou máscaras respiratórias. Entretanto, apesar de ter considerado que não era uma demanda adequada a elas, quando questionada se seria capaz de descontar a indignação contra a empresa, ela respondeu:

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

Percebe-se, assim, a naturalização da situação exposta. Ignorando as implicações que a recusa da atividade poderia provocar, como dificuldade posterior em ser efetivada ou, até mesmo, o risco de demissão, a jovem atribui a execução do serviço à sua “livre e espontânea vontade”. Do mesmo modo, quando posteriormente interrogada se já vivenciou injustiça no trabalho, ela respondeu: “Não, porque eu não sou muito de ficar falando. Eu fico mais na minha, sou mais calada”. Esse trecho permite questionar se nesse silenciamento não são abafadas também possíveis injustiças que os jovens aprendizes se deparam no ambiente de trabalho.

Dentre os 17 aprendizes que declaram nunca terem vivenciado uma situação de injustiça no trabalho, identificou-se em oito relatos situações potencialmente injustas, mas que não foram retratadas por eles como tal. Além dos relatos dos sujeitos E5, E8 e E10, anteriormente apresentados, observou-se as seguintes situações desses jovens que consideram nunca terem sido injustiçados: ouvir que estão na organização apenas para cumprir a cota de aprendizes (E3, E23); sofrer uma advertência verbal na frente dos outros funcionários (E2); receber demandas de atividades sem o fornecimento das informações prévias de como executá-las (E18); ser estimulada a vender produtos, mesmo sendo algo que contraria o que rege a contrato de aprendizagem e os próprios princípios da jovem (E7). Este último caso merece ser aprofundado, pois também elucida o contexto de trabalho do jovem aprendiz.

Eu não posso ter meta? Meta, eu não posso. Jovem aprendiz não pode ter meta, mas se você quiser ficar no banco, vai ter que mostrar algum tipo de produção. Eles jogam no ar, assim. Não é só um bom atendimento. Aí eu não acho justo você vender, fazer uma coisa que não é boa para a pessoa. Isso aqui é ruim, mas você tem que dizer que é bom. Vai contra meus princípios, mas eu estou aprendendo muito (...). Já fiz várias (vendas). Dá uma satisfação quando você consegue fazer uma coisa, fazer um número. Só que, sei lá, me dá uma agonia depois. Poxa, gente idosa, gente que muitas das vezes não tem aquela condição. (Por)que quem é rico mesmo não faz, eles são espertos, são estudados. Agora, uma pessoa mais simples, eles vão acreditar no que você fala, ainda mais se eles tiverem confiança. (E7)

A partir desse depoimento, pode-se interpretar que, mesmo não achando justo vender os produtos financeiros e sendo impelido a fazer tal atividade, E7 reforça a questão da aprendizagem que adquire e da satisfação de corresponder às expectativas em relação a seu desempenho no trabalho. A fim de amenizar a dissonância cognitiva, o sujeito E7 busca ressaltar a gratificação que tem de “fazer um número”, todavia, continua a conviver com o

dilema de que esse número pode representar o endividamento do cliente. Ao não acreditar no benefício do serviço que ela oferece, o sentimento de agonia acompanha o de satisfação, sendo essa ambivalência semelhante à observada na pesquisa de Pagès et al. (1987). A falta de afinidade com o serviço financeiro oferecido pelo banco constitui, inclusive, um dos motivos que fazem a jovem não ter interesse em seguir carreira na organização.

Para te falar agora, hoje, eu não tenho muito interesse não. Se eles me apresentarem uma oportunidade, e na época eu não tiver outra, eu vou entrar, porque eu preciso do meu dinheiro. Mas se não me ofertar também, tudo bem (...). Agora, eles estão investindo na gente, dando curso, palestra, essas coisas. Quando você vai à palestra, você se sente tão bem, pensa: “gente, que empresa linda, quero ficar aqui!”. Você fica uma semana no banco e já quer sair, é impressionante (...). Se fosse uma coisa para meu futuro, eu não me vejo onze anos fazendo carreira no banco. (E7)

Quando questionada se seria capaz de descontar as injustiças que percebe na organização, ou seja, retaliar a empresa, a jovem responde:

Não, eu acho que eles já pagam por isso. Eles fazem tão errado que já recebe retorno negativo de cliente. No (nome do banco), a maioria dos clientes fala que esse banco rouba, eu fico calada (...). Acho que nem precisa fazer nada, porque eles mesmos já produzem isso. As pessoas percebem que estão sendo enganadas e vão atrás dos direitos delas. Reclamam, vão no PROCON, vão na justiça, porque elas precisam reclamar (...). Não faço (retaliação) e não faria porque vai contra o que eu acredito. Estou fazendo o meu melhor, não preciso prejudicar ninguém. Beleza, não vou ficar não, então vamos terminar bem, vamos sair de um jeito bonito, sem precisar prejudicar ninguém. (E7)

Percebe-se, assim, que os valores pessoais da jovem entrevistada atuam como um mecanismo que evita a prática da retaliação. Além disso, o fato de a jovem não apresentar posteriormente essas situações relatadas como exemplos de injustiça no trabalho indica a sua baixa propensão à retaliação. Isso porque, conforme destaca Finkel (2001), as experiências efetivamente percebidas como injustas tendem a ficar gravadas na memória, sendo facilmente acessíveis. Como a retaliação é a resposta do sujeito consciente de ter sido injustiçado, a falta de tal consciência atuaria, então, como fator inibidor dos comportamentos retaliatórios.

Houve apenas 6 aprendizes que relataram consistentemente a ocorrência de injustiças no trabalho. Destes, 4 (E12, E16, E19, E21) indicaram que a injustiça ocorreu com eles próprios e dois (E7, E10) relataram que ocorreu com um colega de trabalho. Em relação às injustiças vivenciadas por eles próprios, os relatos foram: o sujeito E12 declarou que o

intervalo de almoço de quinze minutos é desumano, sendo isso algo injusto e o aspecto que mais a incomoda no trabalho; o sujeito E16 contou que o gestor a chamou atenção porque outros funcionários disseram que ela estava passando grande parte do horário do expediente mexendo no celular, o que ela ressalta não ter sido verdade; o sujeito E19 relatou o caso em que a outra aprendiz tinha um desempenho menor que o dele e, todavia, o gestor cobrava apenas dele; e o sujeito E21 lembrou o caso do gestor que a mandou para o acompanhamento da Espro, após ter escutado de outros empregados que a jovem teria dito que assumiria a vaga de uma recepcionista. Este último caso, dentre os relatados, foi o único que apresentou alta carga de indignação, raiva e ressentimento para a aprendiz.

O gerente do caixa conversou comigo, aí meu gestor, muito ignorante, me mandou para o acompanhamento. Mesmo sem eu saber de nada, sem chegar em mim e conversar. Me mandou para o acompanhamento. Vim cá (na Espro), conversei, colocaram outras coisas que, tipo, não tem nada a ver. Eu até tenho o papel lá em casa, que até hoje eu olho para o papel, eu tenho vontade de matar meu gestor (...). Foi muito repulsivo. E achei que foi muito injusto da parte dele. Eu acho que, como gestor, como experiente já com menor aprendiz, ele deveria sentar comigo, conversar: “o que aconteceu, por causa de que você teve essa atitude?...”. E não mandar direto para o acompanhamento. (E21)

O acompanhamento da Espro se trata de uma reunião com a assistente social, a qual trabalha com a mediação de conflitos, orientando os aprendizes e buscando compreender os motivos de comportamentos inadequados. Após a reunião, pode ser tomada a decisão de adverti-los por escrito ou até mesmo recomendar o seu desligamento da empresa. Ao ser encaminhada para a assistente social, sem sequer ter conhecimento do motivo, a aprendiz mostrou-se extremamente decepcionada com o gestor, pensando, inclusive, em deixar a organização. Foi perguntada a ela se, diante dessa indignação, houve a vontade de descontar a raiva na empresa, seja por redução do desempenho ou por atrasos. A resposta não destoou daquela apresentada pelo sujeito E7.

Eu fiquei bem fria com meu gestor. Bem fria. Eu não tinha aquela amizade de conversar, de procurar, aquele... um alto interesse, sabe? Eu fiquei mais quieta no meu canto, falava apenas o necessário. Aí depois eu vi que não era necessário ficar assim, que... sabe, era pior para mim. Aí eu voltei a conversar com ele normal. (E21)

Nota-se que o máximo de negatividade concretamente direcionada ao gestor foi o tratamento com frieza, não se manifestando ações de repulsa ou agressividade. Quando perguntada o que a impedia de fazer alguma ação de retaliação, ela responde:

Medo de ser desligada. Medo. Eu acho que a gente não paga o mal com o mal. Não resolve a gente pagar o mal com o mal (...) Nossa, ia fazer muita falta (o salário). Ia fazer muita falta, ainda mais hoje em dia, que está muito difícil de conseguir emprego. (E21)

Percebe-se que o comportamento de retaliação, que também pode ser interpretado como fruto de uma atitude de vingança, é interpretada pela aprendiz como “o mal”. O desejo de não se encaixar no perfil de quem faz “o mal”, somado ao receio de ser desligada e perder uma importante fonte de renda, são pontos que podem ser percebidos como aspectos mediadores de quem evita praticar atos retaliatórios, tal como se nota no trecho transcrito.

Procurou-se analisar também a percepção dos aprendizes sobre injustiças que tenham ocorrido com os colegas de trabalho. Segundo Finkel (2001), na literatura sobre justiça social, há evidências de que a gravidade da injustiça pode afetar não apenas ao próprio injustiçado, mas também aqueles que presenciam a injustiça. Três entrevistados mostraram-se indignados com injustiças ocorridas com outras pessoas no ambiente de trabalho.

Tinha uma moça lá que tinha vinte dois anos de banco e não tinha como realocá-la ou eles não queriam mesmo colocar ela para fazer outra coisa. Porque o cargo que ela tinha acabou no banco e mandaram ela embora, faltando cinco ou seis anos para mulher aposentar, é sacanagem. Era uma pessoa boa de serviço, mas eles alegaram que não tem mais o cargo dela, então vamos mandar embora (...). Nossa, eu fiquei muito chateada. Se eles fazem isso com uma pessoa que tem vinte anos de banco, imagina eu, com nove meses. Eu acredito que sou um valor barato, se for comparar com quem está lá dentro. (E7)

Eu cheguei na sala do gerente de vendas para entregar um papel para assinar e eu peguei ele gritando com a vendedora. Eu fiquei olhando e fiquei até assustada, acho que não é modo de tratar a pessoa, então por mais que você quer agilizar o processo, não é assim que vai resolver, não é no gogó. Eu achei bem inconveniente, outras pessoas também, que é uma sala aberta que todos têm acesso e os outros funcionários também escutando (...). Eu me senti, assim, que se fosse comigo eu não aceitaria. Eu fecharia a porta e falaria: “não é assim que você deve falar com uma pessoa, assim você acaba desmotivando, ela se sente frustrada”. Eu não achei bacana. (E10)

Estes relatos revelam que a injustiça com o colega provocou ressentimento nas jovens, que se colocaram no lugar da pessoa injustiçada. Questionadas se poderiam descontar a raiva sentida, no sentido de “pagar na mesma moeda”, ambas responderam que não seriam capazes de praticar atos retaliatórios, por não considerarem algo correto.

No segundo eixo temático destinado à compreensão dos “Comportamentos retaliatórios”, buscou-se analisar as *atitudes retaliatórias* dos jovens aprendizes. Para isso, tomou-se por base o modelo elaborado 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 entrevistado expôs-se dois casos hipotéticos, para identificar suas percepções. Ao contrário do modelo quantitativo de Mendonça e Tamayo (2003), nessa análise qualitativa pôde-se auferir os motivos que abarcam a concordância ou a discordância dos sujeitos, o que é uma vantagem desse estudo. A desvantagem seria o não anonimato do respondente, embora no início da entrevista fosse assegurado o sigilo das informações.

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 ocupar a 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 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?”.

Dos 23 entrevistados, 21 declararam que não teriam comportamento semelhante, pois acreditam que o comportamento retaliatório não é a forma de se lidar com a situação. Dentre estes, a maioria dos aprendizes (15 jovens) manifestou discordância com a postura de João, considerando-a inadequada e que poderia prejudica-lo futuramente. Já os outros seis se mostraram compreensíveis com a indignação de João, mostrando que também poderiam ter esse sentimento, embora não tenham declarado que reagiriam de forma semelhante. Dois jovens não souberam definir como seria a sua reação caso a situação ocorresse com eles, apresentando também uma compreensão com o sentimento de indignação de João. Verificar esses julgamentos é importante, porque permite

compreender, ainda que de forma não determinística, a postura que os próprios jovens teriam caso tal situação ocorresse com eles.

Portanto, pode-se inferir que os componentes da atitude retaliatória, apresentados por Mendonça e Tamayo (2003), neste estudo se apresentaram da seguinte forma: o componente conativo se mostrou pouco intenso em 21 jovens, os quais declaram que o comportamento de retaliação não seria por eles adotado; para 2 jovens, acredita-se que a intensidade do componente conativo é média, visto que a dúvida sobre a possível adoção do comportamento de retaliação já indica uma probabilidade mais significativa de que ele possa ocorrer; o componente afetivo se mostrou baixo em 15 sujeitos, os quais manifestaram pouca empatia com o sentimento de raiva de João; o componente afetivo mostrou mediano em 8 sujeitos, os quais apresentam uma percepção mais ambivalente em relação à indignação de João. Conclui-se que não houve entrevistados que apresentassem, em alta intensidade, os componentes afetivos e conativos, a partir das percepções quanto à situação hipotética apresentada.

Algo interessante que surgiu em três depoimentos (E1, E17, E23) foi a troca do termo *promovido* por *efetivado*. 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 foi...Teve o... 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.

Assim, a situação em si, do amigo do João ser promovido, muitas das vezes pode ser que João tenha um desempenho ótimo, ser bem visto aos olhos de todos, 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)

Ah, ele está sendo desonesto com ele mesmo, né? (Por)que se ele sempre foi bom, todo mundo percebia que ele era bom e ele do nada teve uma modificação... (Por)que 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 os comportamentos de João, nota-se nos depoimentos que a indignação do sujeito que sofre a injustiça é 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 sabiam qual ação teriam nessa situação, visto que não tiveram experiências semelhantes. Destarte, eles também não manifestam a concordância com a retaliação.

O que se percebe a partir dos relatos dos entrevistados é uma baixa propensão do público abordado em retaliar a organização. Sem desconsiderar que é delicado assumir uma atitude de retaliação, visto que envolve um possível juízo de valor do receptor da informação, os relatos se mostraram contundentes sobre ser algo que os jovens não fariam, logo, os dados indicam baixa atitude retaliatória.

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 a atenção dela na frente 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 bem 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, mas que não acreditam que assumiriam postura semelhante, mantiveram essa posição; os dois que não saberiam como reagir mantiveram a 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”. Certas situações você vai ter que abaixar a cabeça. Não dá para você chegar e enfrentar o seu chefe em determinadas situações. Acho que assim, ela deveria manter a confiança que ela tem no serviço dela, levar isso que o gestor falou como... motivação. (E19)

Nesse depoimento do sujeito 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.

Ah, não. Errado. Assim, eu ficaria muito nervosa. Porque isso acontece demais. Às vezes, assim, a pessoa não queria nem estar falando do seu erro lá. Mas só que quando você acerta, ninguém fala nada. No primeiro errinho que você tem, a pessoa vai lá e te aponta os dedos na cara. Mas só que... ah não... não pode, eu não posso mudar todo o meu serviço por conta disso. Eu conversaria com ele. E falava que eu não gostei da atitude, para da próxima vez, se houvesse uma próxima vez, chegar para mim e conversar pessoalmente. (E13)

Já o sujeito E13, ao ressaltar que talvez não era a intenção da pessoa apontar o erro, utiliza de recurso semelhante para amenizar a carga negativa da ação do gerente. Além disso, ao destacar que ficaria nervosa e que há situações em que os erros são apontados e os acertos não são elogiados, a jovem dá a entender que essa é uma situação visível em sua própria realidade. Entretanto, diferentemente do depoimento de E19, o sujeito E13 aponta uma reação de resistência para que a situação não se repita. Nesse sentido, embora a jovem não veja o comportamento retaliatório como a reação adequada, ela sugere um diálogo, para evitar injustiças posteriores.

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 que apresentaram essa sugestão.

Pelo menos eu, se eu não estou feliz com meu trabalho, como eu pensei em me desvincular da Espro tantas vezes, eu vou fazer a desvinculação. 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. Até porque, do exemplo que você deu antes, ele trabalha com muitas pessoas, aquelas pessoas podem ser seu network para te indicar para outra empresa, para outra situação. E eu não concordo com essa situação dela, através da falha do gerente dela, ela começou a falhar também, não concordo. (E8)

Ah, tipo assim, igual eu falei anteriormente, acho que não é certo. Se você não está satisfeito, tem que pedir para sair. Porque senão fica numa ineficiência de trabalho e vai gerando uma coisa, gerando outra, aí não evolui o trabalho (...). 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 ser 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 mostrar para ele... Não para falar assim, ah, querendo aparecer. Mas eu ia provar para mim e pra ele o quanto o meu serviço era melhor que o do outro. Acho que a atitude 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 do sujeito 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. Esses depoimentos vão ao encontro também do que se propõe no modelo integrativo, no qual é mostrado que, havendo capacidade, vontade e oportunidade de mudar a realidade, o

trabalhador poderá até mesmo aumentar o próprio desempenho diante da injustiça e rever suas relações sociais, no intuito de se fazer bem notado e de evitar que a injustiça permaneça. Embora sejam situações hipotéticas, as respostas indicam uma predisposição de como os aprendizes se comportariam caso elas ocorressem com eles próprios, todavia, reconhece-se que há a imprevisibilidade das reações quando elas efetivamente se concretizam. Em todos os casos, pela consistência das informações, percebe-se que os interesses pessoais dos jovens de permanecer na empresa ensejam comportamentos defensivos e de resultados de longo prazo, o que condiz com sua situação pessoal de vulnerabilidade social.

Na terceira categoria de análise do eixo temático “Comportamentos retaliatórios”, buscou-se verificar se, de fato, os jovens trabalhadores pesquisados já se utilizaram de práticas retaliatórias. De 23 sujeitos, 22 declararam que nunca adotaram algum comportamento de retaliação, no intuito de “pagar na mesma moeda” alguma injustiça vivenciada. Considerando que, de fato, são poucos os jovens que percebem já terem sido injustiçados, a não identificação de comportamentos retaliatórios não surpreende. A cada injustiça apresentada pelos jovens, buscou-se identificar se reações retaliatórias se manifestaram.

O sujeito E4, por exemplo, que declarou ter se desmotivado por acreditar que recebe uma remuneração injusta (justiça distributiva), ao ser interrogado se esse sentimento já fez com que ele chegasse atrasado ou diminuísse o desempenho propositalmente, responde:

Não, isso aí eu não faço. Porque não são eles que delegam a quantidade de salário que vai ser. (...) O cliente não tem culpa do (nome da empresa) estar pagando isso para mim. Então se tem uma demanda ali, eu vou cumprir, porque o profissional tem que ser assim: se você tem um compromisso, você vai lá e faz; se você tem algumas coisas para discutir, você discute depois, sem afetar seu serviço. (E21)

Nota-se, então, a preocupação do sujeito com o cliente atendido pela empresa e também com sua autoimagem de profissional, sendo estes pontos que inibem o comportamento retaliatório. No relato do sujeito E12 também foi apresentada uma situação de injustiça, mas, desta vez com uma colega de trabalho:

Há uma colega minha que é PCD (pessoa com deficiência). Quando eu olho, todo dia tem uma situação constrangedora com ela (...). Ela é estrábica, muito. Aí o computador dela é até especial. E ela deve ter algum distúrbio neurológico (...).

Ela não consegue processar a informações do mesmo jeito que a gente consegue. Quando você pede para ela fazer alguma coisa, ela demora muito tempo para poder fazer, às vezes faz tudo errado (...). As pessoas até brincam assim comigo, às vezes eu estou fazendo alguma coisa, eu falei algo que é engraçado, e o povo: “Ê (nome da PCD)! Ê (nome da PCD)!”. Que o nome dela é (nome da PCD). Ou, por exemplo, não pede nada para ela. “Olha só, vou pedir e vai dar tudo errado”. Na frente de todo mundo, assim. Tem gente que não consegue lidar com gente especial, não tem jeito. (E12)

Questionada se após essa situação ela sentiu vontade de punir a empresa, por acreditar que ela foi conivente com a injustiça, a jovem respondeu:

Punir o banco não. A primeira coisa que vem na minha cabeça é sair. Não sou obrigada. A minha geração hoje pensa diferente daquelas que acha que a gente tem ficar no emprego, porque o emprego é diferente. Por mais que a situação crítica do Brasil está complicada, essa coisa econômica, mas a gente está aprendendo a ser mais crítico também com essas coisas, sabe? Ser mais mente aberta e não aceitar tanto essas coisas assim. (E12)

Apesar de ter manifestado que não puniria a organização, a entrevistada E12, dentre os sujeitos abordados, é a única que demonstrou ter praticado, ainda que de forma sutil, um comportamento retaliatório contra a empresa em que trabalha atualmente. Após expor a percepção de que o banco onde trabalha oferece um serviço injusto aos clientes, cobrando altos juros e tarifas abusivas, foi novamente perguntado se isso já provocou nela o desejo de prejudicar a organização de alguma forma, já que percebe que ela prejudica aos clientes. A sua resposta foi:

Prejudicar o banco, eu não acho isso... Não tem nem como! (...) Já aconteceu casos assim... do cliente vir falar assim comigo: “ah, a anuidade está muito cara”. E eu realmente concordar com ele. Os gerentes fariam assim: “não, não, está caro não, o produto é esse e tal, tal e tal...”. E eu não: “é, realmente, está caro”. Tento ajudar ele. Ou então... O dólar está alto, super alto. O banco tem uma certa demanda, né? Os clientes ligam perguntando para ver se conseguem desconto. E tem situações que o cliente precisa muito comprar e eu sei que ali perto existem lugares mais baratos. O cliente já falou: “não, não vou comprar aqui”. E eu: “aqui próximo tem outro, com opções mais baratas, já que o senhor não vai comprar aqui”. (E12)

Analisando-se o relato, quando o sujeito diz que não teria nem como prejudicar a empresa, percebe-se a grandiosidade que é atribuída à organização e ao pequeno poder de ação que a jovem acredita ter para retaliar a empresa ou mesmo mudar a situação. Todavia, tendo a percepção de injustiça da organização para com o cliente, a retaliação é sutilmente praticada, a partir do momento em que o sujeito deixa de defender a empresa onde trabalha, passando a concordar que os seus produtos são caros e indicando opções da

concorrência aos clientes. Ao ressaltar que a postura dos gerentes seria diferente da sua própria, a jovem expressa implicitamente que seu comportamento neste caso não seria o que os representantes da empresa esperam dela. A partir da ação relatada, o sujeito E12 busca, dentro do seu limite de ação, restaurar o equilíbrio de justiça. Esse depoimento também é importante por indicar uma ação de retaliação em função da injustiça com outrem e não com o próprio sujeito, tal como a maioria dos estudos sobre essas temáticas enfoca.

Importante destacar ainda o relato do sujeito E4, o qual apresenta uma situação ocorrida no emprego anterior ao de jovem aprendiz. Ainda que a situação relatada não tenha ocorrido na empresa onde atualmente trabalha, foco deste estudo, o caso é elucidativo sobre o estímulo que desencadeou o comportamento retaliatório.

Onde eu trabalhava, com venda de impressoras, o dono da loja é muito ignorante, não sabe conversar direito. Eu não tive nada a ver com a venda de um gerente dele e ele começou a destratar a gente lá: “você só me dá dor de cabeça”. Começou a gritar no meio da loja. Eu fiquei assim: “esse negócio está errado, eu devo satisfação, mas ele me deve respeito também”. Só que aí eu comecei a tirar o pé do acelerador para vendas, não ficava naquela coisa de vender. Até que um dia ele me chamou e o gerente para ver o que estava acontecendo e falei: “aconteceu isso, isso e isso e eu não gostei disso, eu te devo satisfação, mas você me deve respeito, o ambiente aqui da empresa não é bom para trabalhar”. Dei um feedback para ele. (E4)

No relato acima, a percepção do sujeito E4 sobre ter recebido um tratamento injusto do dono da loja o fez adotar uma ação de retaliação. Ao dizer que começou a “tirar o pé do acelerador para vendas”, o jovem assume que reduziu propositalmente o desempenho produtivo, por considerar que não foi tratado com respeito pelo representante da organização. O sujeito afirmou que têm consciência da “satisfação” que deve ao dono da loja, reforçando a hierarquia organizacional; todavia, demonstra que essa hierarquia não deve suplantar o respeito mútuo. Nesse sentido, ele estabelece os limites toleráveis das relações de poder na empresa, manifestando sua resistência a partir da retaliação. Note-se que o jovem só conversou com o dono da loja após a iniciativa deste último, findando o comportamento contraprodutivo. Assim, o que se pode inferir é que um ambiente com maior abertura ao diálogo é também menos propício a ações retaliatórias.

Considerando que foram 23 entrevistas e que em apenas 2 surgiram relatos sobre ações de retaliação que se concretizaram, pode-se afirmar que os jovens aprendizes abordados

apresentam poucos comportamentos retaliatórios. Além disso, observou-se, em geral, baixa atitude retaliatória, em decorrência da discordância com as situações hipotéticas de retaliação apresentadas. Os principais fatores que podem ser listados para a formação de tal panorama são: baixa percepção de injustiça, naturalização de possíveis injustiças, alto interesse em permanecer na empresa, alta valorização do trabalho, alta dependência da remuneração proporcionada pelo emprego e estrutura de valores pessoais que atribui ao comportamento retaliatório uma visão negativa.

Feita a análise dos três eixos temáticos deste trabalho, apresenta-se no próximo capítulo as considerações (não) finais do estudo, contemplando as conclusões que a pesquisa possibilitou levantar, suas limitações e uma sugestão de agenda para próximas investigações.

8. CONSIDERAÇÕES (NÃO) FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar e analisar os fatores que atuam sobre a percepção de justiça organizacional e comportamentos retaliatórios de jovens trabalhadores participantes da Associação de Ensino Social Profissionalizante, Espro. Para embasar a pesquisa empírica conduzida, fez-se uma revisão da literatura acerca das temáticas de “Justiça organizacional” e “Comportamentos retaliatórios” no campo do Comportamento Organizacional.

Em relação à teoria relativa à “Justiça organizacional”, adotou-se o modelo tridimensional de análise. Para tanto, levou-se em conta as dimensões: *distributiva*, relativa a percepção de justiça na distribuição de recursos sociais; *procedimental*, que se refere à percepção de justiça sobre as normas e procedimentos organizacionais que regem o acesso aos recursos sociais; e *interacional*, que trata da percepção de justiça em relação à interação humana no ambiente de trabalho. Ao contrário da maioria de estudos sobre justiça organizacional, de enfoque majoritariamente quantitativo, optou-se nesta investigação pelo estudo qualitativo, por permitir maior acesso aos motivos e sentimentos advindos da percepção de justiça e das situações consideradas injustas, possibilitando maior profundidade na análise da subjetividade dos indivíduos.

Quanto ao construto teórico “Comportamentos retaliatórios”, considerado como as reações à injustiça no trabalho que abarcam ações negativas dos trabalhadores contra a organização ou a membros de dela fazem parte, a pouca produção acadêmica nacional e internacional dificultou uma profundidade teórica em relação aos fatores que estimulam ou inibem sua manifestação. Nesta temática, considerou-se ainda as atitudes retaliatórias, que diz respeito à propensão dos indivíduos em retaliar a organização ou aos seus membros após perceberem a injustiça no trabalho. Considerando os componentes afetivo (indignação perante às injustiças) e conativo (tendência consciente para a prática retaliatória), adaptou-se o instrumento atitudinal de Mendona e Tamayo (2003) para o estudo empírico de caráter qualitativo, pelos mesmos motivos apresentados anteriormente.

No quarto capítulo, formulou-se uma proposta de esquema integrativo capaz de contemplar conceitualmente os principais fatores das temáticas apresentadas. Para tanto, foi

considerado que para a formação das percepções de justiça no trabalho deve-se levar em conta tanto a percepção do contexto do trabalho – onde se estabelece a distribuição de recompensas, estruturação dos procedimentos organizacionais e relações interpessoais – quanto aos atributos pessoais dos sujeitos – seus valores, crenças e contexto social. Estes atributos influenciam diretamente as atitudes retaliatórias dos indivíduos, e essas atitudes são também indiretamente impactadas pelas percepções de justiça formadas. Na ocasião de injustiça, os sujeitos podem se esforçar para modifica-las, aceita-las resignadamente ou defenderem-se por meio de comportamentos de retaliação, sendo todas essas possibilidades consideradas em termos de impactos positivos e negativos no desempenho (produtivo e relacional) do sujeito. Cada uma dessas opções abarca os atributos pessoais dos indivíduos – incluindo sua atitude retaliatória. O modelo integrativo foi conceitualmente utilizado durante a análise dos dados coletados em campo.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi conduzida uma investigação descritiva-explicativa, de caráter qualitativo e coleta de dados baseada em entrevistas semiestruturadas. As 23 entrevistas realizadas, número definido pelo critério de saturação, foram integralmente transcritas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo. Ressalta-se que, para absorver o conteúdo das falas, não deixou de se levar em consideração o contexto social que os aprendizes se encontram inseridos, o que implica na tentativa de elucidar os conteúdos implícitos e ambivalentes presentes nos relatos.

Em relação ao primeiro objetivo específico, relativo à descrição do perfil dos jovens trabalhadores abordados, teve-se o quadro de: 15 mulheres e 8 homens; faixa etária de 18 a 23 anos; maioria com ensino médio completo (19 sujeitos) e cursando o ensino superior (10 sujeitos); média de tempo de 9 meses de trabalho como aprendizes da Espro; a maior parte deles atuam no setor administrativo (21 sujeitos) e em empresas do ramo bancário (9 sujeitos). Importante ressaltar que, como um dos critérios para ser jovem aprendiz, o perfil preponderante dos participantes da Espro são aqueles em situação de vulnerabilidade social, o que significa que são advindos de famílias financeiramente carentes e com outras dificuldades nos acessos sociais. A compreensão do perfil dos sujeitos foi importante para a pesquisa, visto que, por exemplo, o tempo relativamente curto em que estão trabalhando, a alta dependência da remuneração que recebem e a possibilidade de conciliar trabalho e estudo foram alguns dos aspectos considerados na interpretação dos dados.

O segundo objetivo específico versou sobre a análise das percepções dos jovens quanto às três dimensões de justiça organizacional. Na dimensão da justiça distributiva, a maior parte dos jovens se mostrou satisfeita com as recompensas sociais que adquire na organização, percebendo justiça nessa dimensão. Outra parcela do grupo considerou a remuneração como injusta, todavia, declarou que já se acostumou com tal situação, não deixando que isso afetasse sua motivação. Foram poucos os jovens (três deles) que declararam ter tido o desempenho afetado em função da percepção de injustiça na remuneração. Nesse sentido, o que se notou é que a percepção de justiça distributiva apresentou baixo potencial de retaliação por parte dos sujeitos, não apenas pela grande satisfação nessa dimensão, como também porque, dentre os insatisfeitos, a maior parte não se mostrou indignada com a situação atual.

Ainda no âmbito da justiça distributiva, o que se observou nesta pesquisa é que os aprendizes, ao levarem em conta que não são empregados efetivos da empresa, atenuam a percepção de discrepância salarial dos empregados efetivos com a sua própria condição, dada a consciência de que a situação do aprendiz é diferenciada e transitória. Esses resultados indicam que o critério da equidade pode ter sido superestimado nos estudos acerca de justiça no trabalho, o qual não se aplica integralmente aos sujeitos brasileiros, visto que eles não vivenciam a violação da equidade com a carga negativa que se poderia esperar, pelas proposições básicas estabelecidas nessa teoria. Nesse sentido, a falta de sensibilidade demonstrada pelos brasileiros em relação à injustiça distributiva, também identificada por Assmar (1997), pode sugerir que o crédito posto na proporcionalidade é supervalorizado, não sendo, portanto, tão universal quanto asseguram os teóricos da equidade. Assim, sugere-se a reconsideração da aplicabilidade de uma teoria concebida em uma cultura ao adotá-la no contexto de uma outra, devendo-se analisar as raízes históricas, as características socioeconômicas, educacionais e religiosas e os valores sociais dessa nova cultura, como procurou-se considerar neste estudo.

Já na justiça procedimental, foi predominante entre os sujeitos a percepção de haver justiça nas regras e normas da organização, sendo a aceitação do público maior nesta dimensão do que na distributiva. Quatro jovens apresentaram críticas a regras específicas da empresa e dois relataram que há procedimentos formais que não são postos em prática. A imagem de profissionalismo da empresa, a impessoalidade das normas e a padronização dos processos

foram pontos positivos para a justiça procedimental. Além disso, considerando que os procedimentos que definem a remuneração dos jovens aprendizes são baseados em decreto legislativo, os jovens isentam a empresa da “culpa” de seu baixo salário, contribuindo para a visão positiva tanto da justiça procedimental quanto da distributiva. Observou-se ainda que os aprendizes do setor bancário foram os que apresentaram uma visão menos idealizada da empresa em que trabalham, percebendo mais facilmente que a lógica da lucratividade empresarial nem sempre é baseada em critérios justos. Essa consciência também se mostrou como fator influente sobre o interesse em permanecer na empresa.

Quanto à justiça interacional, a análise nesta dimensão apresentou maior complexidade. Embora a maioria dos sujeitos relate perceber justiça na interação com o(a) gestor(a) e com os colegas de trabalho, identificou-se, ao longo das entrevistas, diversas passagens que apresentam injustiças nesta dimensão: cinco sujeitos relatam situações em que foram injustiçados pelo gestor, quatro por colegas de trabalho e três presenciaram injustiça com outras pessoas da empresa. Notou-se que as percepções de injustiças na faceta interacional foram as que se mostraram como as mais revoltantes para os aprendizes, permitindo inferir que são também aquelas que apresentam maior potencial de retaliação. A literatura apresenta que, em altos níveis de justiça interacional, os níveis de justiça distributiva e procedimental não são significativos para que ocorra o comportamento de retaliação, o que demonstra a importância das relações humanas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho produtivo. A relevância da justiça interacional pode também ser atribuída ao fato de que, na ocasião de injustiça nessa dimensão, ela é mais facilmente identificável, visto que personaliza o causador específico da situação injusta. Consequentemente, ela também delimita melhor o “alvo” ao qual a retaliação poderá ser direcionada.

O terceiro objetivo específico da pesquisa constituiu-se em analisar a percepção dos jovens quanto à emissão e ao julgamento dos comportamentos retaliatórios nas organizações. Considerando que o comportamento retaliatório é uma resposta à injustiça que causa indignação ao sujeito, foi interessante notar que a maioria deles declarou não perceber injustiças no ambiente organizacional. Entretanto, ao longo dos relatos, surgiram diversos depoimentos de situações potencialmente injustas, mas elas parecem não ter configurado um estímulo forte o suficiente para provocar o desejo de retaliar. A constatação deste quadro permitiu inferir que a não observância de comportamentos retaliatórios nos jovens

aprendizes pode ser atribuída tanto aos atributos pessoais desses sujeitos quanto à baixa percepção de injustiça na empresa. Essa baixa percepção de injustiça pode também ser relacionada à naturalização de algumas injustiças que ocorrem com esse público, o qual se encontra na base da hierarquia organizacional e já tem expectativa de um tratamento discriminante.

Em relação aos atributos pessoais dos sujeitos – que incluem seus valores, desejo de permanecer na empresa, contexto de vulnerabilidade social e a imagem positivamente construída da organização –, a influência deles foi amplamente considerada para as explicações interpretativas das percepções auferidas. Não se pôde deixar de levar em conta ainda que a maior parte das organizações que contratam os aprendizes é constituída de empresas grandes e de visibilidade no mercado, cujo quadro de empregados dificilmente incluiria os jovens em vulnerabilidade caso não houvesse a Lei de Aprendizagem. Esse também pode ser um fator de hipervalorização dos jovens em relação à empresa em que trabalham, pois estão tendo a chance de iniciar e melhorar seu currículo profissional e de adquirir experiências que serão reconhecidas no mercado de trabalho.

Neste terceiro objetivo foi incluída a análise das atitudes retaliatórias dos sujeitos. Para tanto, foram apresentadas duas situações hipotéticas em que empregados foram injustiçados e praticaram a retaliação. Posteriormente, solicitou-se aos aprendizes a sua percepção dos casos relatados, incluindo a resposta se em situação semelhante eles também retaliariam. Foi consistente nas respostas a visão de que os empregados que retaliaram agiram de forma imatura e inconsequente. A maior parte dos jovens discordou veementemente do comportamento de retaliação. Dentre aqueles que compreenderam a reação do injustiçado, ainda assim, nenhum admitiu que teria comportamento semelhante. Nesse sentido, não houve sujeitos que apontassem a retaliação como justa, o que possibilita inferir que eles mesmos não adotariam esse comportamento. Alguns recursos foram utilizados pelos jovens para justificar suas opiniões, tais como: atenuação da carga negativa da ação do indivíduo que praticou a injustiça; maximização da carga negativa do indivíduo que praticou a retaliação; reforço da importância da resignação no trabalho, indicando que os injustiçados deveriam considerar as adversidades como forma de motivação; conformidade com as injustiças, para que essas pessoas possam futuramente ser promovidas – ou efetivadas – na empresa onde atuam.

O quarto objetivo específico tratou da análise das peculiaridades do público específico de jovens trabalhadores que podem influenciar as percepções de justiça organizacional e comportamentos retaliatórios. A relevância do contexto social dos aprendizes da Espro foi ressaltada ao longo de toda a análise dos dados empíricos e alguns dos pontos mais importantes serem destacados são: a reprodução da visão familiar na empresa, incluindo-se a figura atribuída ao gestor como pai ou mãe, são aspectos que contribuem para uma visão positiva da justiça no trabalho e inibição da ação de retaliação; o receio de perda do emprego, que abarca a expectativa de crescimento profissional e também a necessidade financeira do salário, atuam na maior conformidade com a (in)justiça organizacional e na não manifestação do comportamento retaliatório; sendo o contexto de trabalho dos jovens aprendizes menos precário e mais profissional do que normalmente o são para aqueles que vivenciam vulnerabilidade social e/ou que não têm essa oportunidade, há maior percepção de justiça no trabalho e, conseqüentemente, não emissão de comportamentos retaliatórios.

Acredita-se que, a partir do alcance dos objetivos específicos, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa, ou seja, pôde-se identificar e analisar os fatores que atuam sobre as percepções de justiça organizacional e comportamentos retaliatórios dos jovens trabalhadores da Espro. Academicamente, a pesquisa conduzida contribui para aprofundar nos aspectos subjetivos que envolvem as percepções de justiça e comportamentos de retaliação, além de trazer uma reflexão sobre a importância do contexto social para a compreensão de temas do comportamento organizacional. Grande relevância foi atribuída nesse estudo aos atributos pessoais dos sujeitos para a apreensão de suas percepções, possibilitando, assim, constatar que a relação de causa e efeito entre a justiça no trabalho e os comportamentos retaliatórios envolve fatores mediadores mais complexos do que até então têm sido abordados na literatura científica no Brasil. Nesse sentido, sendo os estudos nessas temáticas de caráter predominantemente quantitativo, esta pesquisa apresentou uma abordagem pioneira para o aprofundamento desses fatores até então subestimados.

Socialmente, este estudo poderá contribuir para minimizar as injustiças (que incluem violências simbólicas e agressões verbais) que ocorrem com os jovens trabalhadores, pois ainda que haja a naturalização de diversas situações injustas com esse público, elas não extinguem o potencial de causar sofrimento e angústia. Os profissionais da Espro também poderão, a partir do acesso a esta pesquisa, promover maior acompanhamento dos jovens e

gestores para que não haja o descumprimento de cláusulas contratuais dos aprendizes, tal como apontado ao longo da pesquisa – a exemplo de realização de horas extras, venda de produtos e realização de atividades externas. É sabido que um ambiente considerado justo tende a ser mais produtivo, logo, este estudo pode oferecer também subsídios para que os profissionais compreendam melhor as situações que impactam negativamente na visão dos sujeitos. Assim, a promoção de um ambiente de trabalho saudável, desenvolvidor e pautado em confiança poderá ser mais efetiva.

Como principal limitação dessa pesquisa, aponta-se que ela foi realizada com o público específico de jovens trabalhadores vinculados a um contexto relativamente homogêneo, ou seja, o dos jovens aprendizes participantes da Espro. Os resultados obtidos com esse estudo não podem ser extrapolados para jovens não assistidos por programas inclusivos, como os da Espro, assim como de outros contextos sociais, como aqueles da estratificação social de classes mais abastadas, bem como os que atuam em ambientes de trabalho com maior pressão das metas, como os de trabalhadores de áreas comerciais (vendas) de empresas diversas e *call centers*. Embora o estudo qualitativo não seja voltado 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. A fim de ampliar o conhecimento acerca das temáticas, algumas sugestões de pesquisas podem ser destacadas.

Tradicionalmente, as pesquisas que abordam as percepções de justiça e os comportamentos de retaliação o fazem sob o foco do profissional de base nas organizações, ou seja, aqueles que não se encontram em cargo de gestão, sendo estes o que sofrem com menor poder de atuação as imposições das decisões organizacionais que são adotadas. No entanto, os gestores, também propensos a ter de lidar com inconstâncias nos processos decisórios dos acionistas ou da direção da cúpula administrativa, podem também apresentar comportamentos de retaliação contra a empresa. Nesse sentido, é sabido que os gestores assumem uma posição ambígua nas organizações, pois, como representantes da empresa, incorporam a ideologia dos proprietários, enquanto também estão sob um vínculo empregatício de subordinação. Dessa forma, pesquisas que busquem compreender a justiça e retaliação sob um olhar gerencial podem cobrir essa lacuna, permitindo uma visão mais ampla acerca do fenômeno.

A exemplo de outros estudos mencionados ao longo desta dissertação, pesquisas que abrangem as atitudes de retaliação e, direta ou indiretamente, a percepção de justiça, podem identificar relações e correlações com outros temas do comportamento organizacional. Ao se tratar da atitude retaliatória, pode-se considerar, por exemplo, a influência do estresse como antecedente do comportamento de retaliação, relação ainda não testada em um estudo empírico. Assim, tomando por base a teoria do estresse ocupacional, sabe-se que indivíduos com personalidade tipo A (impacientes, competitivos, apressados) e lócus de controle externo (acreditam ter pouco ou nenhum controle sobre as situações que ocorrem em seu cotidiano) são mais propensos ao estresse e, conseqüentemente, têm maior tendência a utilizar-se de estratégias de defesa para reestabelecer seu equilíbrio físico e psíquico. Nesse sentido, novos estudos poderiam partir da hipótese de que, considerando o comportamento retaliatório como uma das possíveis estratégias de defesa, os indivíduos mais propensos ao estresse são também aqueles mais propensos a adotar ações de retaliação.

Partindo de um enfoque crítico, seria possível ainda investigar os atos de retaliação que não advenham necessariamente de uma percepção consciente de injustiça, conforme a teoria tradicional rege. Para tanto, poder-se-ia considerar que a atuação organizacional coercitiva, provocada por fontes de poder simbólicas que atuam no subjetivo dos trabalhadores, seria capaz de influenciar o comportamento desses sujeitos indiretamente. Isso implica a consideração de que o comportamento contraprodutivo apresentado pelo sujeito poderia não ser conscientemente deliberado, haja vista que, ao não identificar diretamente a fonte do sofrimento causado pela organização, descontaria tal sofrimento, inconscientemente, nos demais atores organizacionais, como os colegas de trabalho e os clientes. Pesquisas dessa natureza poderiam expandir o escopo teórico vigente, para além de abordagens positivistas, para um viés psicanalítico, por exemplo, que buscasse trazer à luz razões inconscientes de tais atitudes e comportamentos.

Conforme se nota, são inúmeras as possibilidades de estudos e reflexões acerca dos temas de “Justiça organizacional” e “Comportamentos retaliatórios”, 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

que se podem seguir. Tendo em vista a complexidade dos fenômenos aqui focalizados, ressalta-se que essas considerações que se seguem não são “finais”, pois espera-se que elas instiguem novas possibilidades de aproximação com a realidade organizacional, buscando-se elucidar as percepções e motivações comportamentais de seus membros, visando a um ambiente de trabalho justo, agradável e humanamente desenvolvedor.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Toward and understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**. Washington, v. 67, n. 5, pp. 422-436, nov. 1963.

ALMEIDA, G. O. O impacto da justiça organizacional no sentimento de ineficácia profissional, comprometimento afetivo e percepção de saúde geral. In: **EnANPAD**, 33., São ALMEIDA Paulo, 2009. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

ALMEIDA, M. M.; SILVA, R. C. Compreendendo as estratégias de sobrevivência de jovens antes e depois da internação na FEBEM. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, pp. 87-102. 2004.

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, pp. 335-350. 1997.

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, pp. 443-453, set./dez. 2005.

BAJOIT, G.; FRANSSEN, A. O Trabalho, Busca de Sentido. Trad. Denice Bárbara Catani. **Revista Brasileira de Educação**, nº 5-6, pp. 76-95, mai./dez. 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 2000: Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943**. 2000. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 05/02/15.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 2001: Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. 2001. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 05/02/15.

BRASIL. **Decreto nº 5.598, de 2005: Regulamenta a contratação de aprendizes e dá outras providências**. 2005. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 05/02/15.

BRASIL. **Lei nº 12.852, de 2013: Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude – SINAJUVE**. 2013. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em 05/02/15.

BIES, R. J. The predicament of injustice: The management of moral outrage. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Orgs.). **Research in organizational behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, ed. 9, pp. 289-319. 1987.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional Justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN M.H. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**, Greenwich: Jairess. 1986.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira. 1997.

CAMARANO, A. A. *et al.* A transição para a vida adulta: novos ou velhos desafios?. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**. Rio de Janeiro: IPEA, n. 21, pp. 53-66, fev. 2003.

CHIESI, A; MARTINELLI, A. O trabalho como escolha e oportunidade. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 5-6, pp. 110-125, mai./dez. 1997.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Ed. 8. São Paulo: Cortez. 2006.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M.(org.) **Metodologia e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. EDUFES: Vitória. 2014.

COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a constructo validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, pp. 386-400, 2001.

CONSTANZI, R. N. **Trabalho decente e juventude no Brasil**. Brasília: OIT. 2009.

COOPER, C. L.; SLOAN, S.; WILLIAM, S. **Occupational stress Indicator** – management guide. London: Windsor. 1998.

CORROCHANO, M. C. Jovens trabalhadores: expectativas de acesso ao ensino superior. **Avaliação (Campinas)**, v. 18, n. 1, pp. 23-44, mar. 2013.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1997.

DEUTSCH, M. **Distributive justice: a social-psychological perspective**. New Haven: Yale University Press, 1985.

ESPRO – Associação de Ensino Social Profissionalizante. **Relatório anual de atividades ESPRO 2013**. 2013.

ESPRO – Associação de Ensino Social Profissionalizante. **Espro**. 2015. Disponível em: <<http://www.Espro.org.br>> Acesso em: 05/02/2015.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FINKEL, Norman J. **Not Fair! The Typology of Commonsense Unfairness**. American Psychological Associations, Washington DC. 2001.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 4, pp. 431-441, out./nov./dez. 2006.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, pp. 55-81, set/out. 2010.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2006.

FOLGER, R., CROPANZANO, R. **Organizational justice and human resource management**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1998.

FRANCO; D. S.; MAGALHÃES; A. F. A percepção de Jovens Trabalhadores sobre a Inclusão de Minorias Sociais nas Organizações de Trabalho em Belo Horizonte: Uma Análise Crítica. In: Enanpad, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Brasília: Liber Livro editora, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas. 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de Empresas**, v. 35, n. 2, pp. 57-63. 1995.

_____. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos, São Paulo: Saraiva. 2006. pp. 115-146.

GOMIDE JR, S.; SIQUEIRA M. M. M. Justiça no Trabalho. In: SIQUEIRA M. M. M. (cols.) **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, pp. 189-198, 2008.

GOMIDE JR, S.; LIMA, D. M.; FARIA NET, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. In: Reunião Anual de Psicologia, 1996. Ribeirão Preto-S. **Caderno de resumos**: Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1996.

GREENBERG, J. **The quest for justice on the job**: essays and experiments. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.

GUIMARAES, R. M.; ROMANELLI, G. A inserção de adolescentes no mercado de trabalho através de uma ONG. **Psicologia em Estudo**, v. 7, n. 2, pp. 117-126, jul./dez., 2002

HOMANS, G. C. **Social behavior**: its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. **Juventude brasileira e democracia: Participação, esferas e políticas públicas: Ibase/Polis**. Rio de Janeiro. (Relatório Final de pesquisa). 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**, 2012. Disponível em: <[http:// www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acesso em: 02/02/2015.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Procedural justice, strategic decision making and the knowlegde economy. **Strategic Management Journal**, v. 19, pp. 323-338, 1998.

LAWRENCE, T.B.; ROBINSON, S.L. Ain't misbehaving: workplace deviance as organizational resistance. **Journal of Management**, v. 33, n.3, pp. 378-394, 2008.

LEVENTHAL, G. S. What should be clone with equity theory? In: GERGEN, K. S.; GREENBERG, J.; WEISS, R. H. (Eds.). **Social exchange**: advances in theory and research. New York: Plenum, 1980.

LIMA, S. M.; MINAYO-GOMES, C. Modos de subjetivação na condição de aprendiz: Embates atuais. **História, Ciências e Saúde: Manguinhos**, v. 10, n. 3, pp. 931-953, set./dez., 2003.

LOUGHLIN, C.; LANG, C. Young workers. In: BARLING, J.; KELLOWAY E. K.; FRONE M. R. (Eds.). **Handbook of Work Stress**. Thousand Oaks: Sage, pp. 405-430. 2005.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, pp. 390-405, set/dez. 2011.

MARGULLIS, M.; URRESTI, M. La juventud es más que una palabra. In M. Margullis (Ed.). **La juventud es más que una palabra: Ensaio sobre cultura y juventude**. Buenos Aires: Biblos, pp. 13-30. 2008.

MATHEUS, C. E. M. A percepção de injustiça. **Poliética**, v. 1, n. 1, pp. 23-41. 2013.

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

MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. P.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de psicologia (Natal)**, v. 9, n. 3, pp. 543-551, set./dez. 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, pp. 489-498, set./dez. 2005.

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

_____. Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: Análise Empírica de um Modelo Atitudinal. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, pp. 117-135, abr./jun. 2004.

_____. Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: Estudo em uma Organização Pública. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, pp. 189-200, mai./ago., 2008.

MENDONÇA, H.; PEREIRA, C.; TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos: Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, pp. 111-130, 2003.

MENDONÇA, H.; TORRES, A. R.; ZANINI, D. S. Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológica. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 8, n. 1, pp. 60-72, jan./jun., 2008.

MINAYO-GOMEZ, C.; MEIRELLES, Z. V. Crianças e Adolescentes Trabalhadores: um compromisso para a Saúde Coletiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 13, suppl. 2; pp. 135-140, jan. 1997.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec. 2008.

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

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, S. R. Ponto de Partida: a juventude e o ingresso no mercado de trabalho. In: FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Orgs.). **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, pp. 89-112. 2011.

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

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabalho decente e juventude no Brasil**. Brasília: OIT, 2009.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **O que é Trabalho Decente**, 2015. <<http://www.oitbrasil.org.br/content/o-que-e-trabalho-decente>> Acesso em 02/02/15.

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

_____. Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com jovens trabalhadores. **Anais do Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set., 2012.

_____. **Comportamento organizacional: Um estudo multitemático com jovens trabalhadores**. Projeto de pesquisa, Demanda Universal 2014, CNPQ. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; SANTOS, A. O. Estresse Ocupacional e Burnout de jovens trabalhadores. In: EnANPAD, 37, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

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

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 & Tecnologia**, v. 11, n. 1, pp. 1-11, jan./jul., 2011.

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

PEREIRA, J. B. C.; ALMEIDA, A. P.; CORDEIRO, J. G.; CESTARI, M. M. J.; ALENCAR, L. Q.; OLIVEIRA, L. C. F. S. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 1, pp. 143-161, 2012.

POCHMANN, M. **A inserção ocupacional e o emprego dos jovens**. São Paulo: ABET. 1998.

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

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

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

REGO, A. Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, pp. 209-241, Maio/Ago. 2002.

REGO, A. *et al.* Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, v. 2, n. 2, pp. 113-142, dez., 2002

REIS, M.; C.; CAMARGO, J. M. Desemprego dos jovens no Brasil: os efeitos da estabilização da inflação em um mercado de trabalho com escassez de informação. **Revista Brasileira de Economia**, v. 61, n. 4, pp. 493-518, out./dez., 2007.

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, pp. 4-21, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**, 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

RUDIO, V. C. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes. 2007.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, pp. 43-53, 2013.

SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and social sciences**. New York: Columbia University, 1991.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª. ed. 4ª. reimp. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M.; COSTA, L. V.; FILENGA, D. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 9, n. 12, pp. 235-256, jul./dez., 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S.; MARQUES, T. M.; MOURA, O. I. Análise de um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 26., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1996.

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, pp. 434-443, 1997.

SOUZA, 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, pp. 57-74, jul./ago., 2009.

SOUSA, F. H.; VALA, J. Relational justice in organizations: the group-value model and support for change. **Social Justice Research**, v.15, n. 2, jun., 2002.

SPARTA, M; GOMES, W. B. Importância atribuída ao ingresso na educação superior por alunos do ensino médio. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 6, n. 2, pp. 45-53, dez., 2005.

SPOSITO, M. P. **Os jovens no Brasil: desigualdades multiplicadas e novas demandas políticas**. São Paulo: Ação Educativa. 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2011.

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

THOMÉ, L. D.; TELMO, A. Q.; KOLLER, S. H. Inserção laboral juvenil: contexto e opinião sobre definições de trabalho. **Paidéia**, v. 20, n. 46, pp. 175-185, mai./ago., 2010.

TODESCHINI, R. Combate ao Desemprego Juvenil no Brasil: a proposta do Ministério do Trabalho e Emprego. **Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise**. Rio de Janeiro: IPEA. n° 21, pp. 21-23 , fev., 2003.

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, n. 4, pp. 457-463, 2000.

TUCKER, S.; LOUGHLIN, C. Young workers. In: KELLOWAY, E. K.; BARLING, J.; HURRELL, J. (Eds.). **Handbook of Workplace Violence**. Thousand Oaks: Sage. pp. 417-444. 2006.

UNVPA. **Direitos da população jovem: um marco para o desenvolvimento**. 2d. Brasília: UNVPA - Fundo de População das Nações Unidas. 2010.

VENCO, S. Centrais de teletividades. In: ANTUNES, R.; BRAGA, R. (Orgs.). **Infoproletários**, São Paulo: Boitempo. pp. 153-172, 2009.

APÊNDICE A

Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado(a) Trabalhador(a),

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa: “Comportamento organizacional: um estudo qualitativo com jovens trabalhadores”, desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais, como parte integrante de um projeto de pesquisa com mesmo título.

Esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar como se encontram configurados determinados comportamentos e atitudes de jovens trabalhadores, na percepção deles próprios.

A participação dos sujeitos consiste em responder à uma entrevista em local, data e horário previamente acordado com você. Note-se que não se observa risco físico ou psíquico para os respondentes. Os sujeitos de pesquisa não arcarão com nenhum gasto decorrente da sua participação e não receberão gratificação devido à participação na pesquisa. Serão garantidos o anonimato e o sigilo das informações e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com a pesquisadora responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

Sua participação não é obrigatória, sendo certo, ainda, que a qualquer momento o participante poderá desistir do voluntariado, retirando seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Será emitida cópia deste termo, onde consta o telefone e e-mail da pesquisadora. Por meio desses contatos, o participante poderá esclarecer dúvidas do projeto e de sua atuação ao longo de todo o período de duração da pesquisa.

Nome da pesquisa: “Comportamento organizacional: um estudo qualitativo com jovens trabalhadores”

Pesquisadora responsável: Kely César Martins de Paiva

Telefone: (31) 3409-7245

E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

Comitê de Ética e Pesquisa (COEP/UFMG)

Av. Antônio Carlos, 6627 - Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005 - Campus Pampulha - cep 31270-901 - Belo Horizonte, MG – Brasil

Telefone: (31) 3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

Muito obrigada,
Kely César Martins de Paiva

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através da entrevista, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder de Kely César Martins de Paiva, professora da Universidade Federal de Minas Gerais, com o objetivo de realizar sua pesquisa intitulada “Comportamento organizacional: um estudo qualitativo com jovens trabalhadores”. Foi-me garantido que posso me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por conseguinte, meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Declaro ainda que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento.

Belo Horizonte, __/__/____

Nome do respondente: _____

Assinatura do respondente: _____

Pesquisadora Responsável: Kely César Martins de Paiva

Telefones: (31) 3409-7245, 8868-3333

E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

Comitê de Ética e Pesquisa (COEP/UFMG)

Av. Antônio Carlos, 6627 - Unidade Administrativa II - 2º andar - Sala 2005 - Campus Pampulha - cep 31270-901 - Belo Horizonte, MG – Brasil

Telefone: (31) 3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

APÊNDICE B

Instrumentos de coleta de dados com o Jovem trabalhador

1) Questionário de Identificação do Entrevistado

Assinale com um X na coluna da esquerda a opção que lhe representa e complete o que for pedido:

<p>1- Sexo:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Masculinob. Feminino <p>2- Idade:</p> <ul style="list-style-type: none">a. 18 anosb. 19 anosc. 20 anosd. 21 anose. 22 anosf. 23 anosg. 24 anos <p>3- Estado civil:</p> <ul style="list-style-type: none">a. solteirob. casadoc. desquitado / divorciado / separadod. viúvoe. união estávelf. outro: <p>4- Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Ensino fundamental incompletob. Ensino fundamental completoc. Ensino médio incompletod. Ensino médio completoe. Ensino superior incompletof. Ensino superior completo	<p>5- Qual sua cor de pele?</p> <ul style="list-style-type: none">a. negrob. brancoc. pardod. amarelo (oriental)e. outra <p>6- Orientação sexual:</p> <ul style="list-style-type: none">a. heterossexualb. homossexualc. bissexuald. outro: <p>7- Há quanto tempo trabalha na empresa atual?</p> <p>_____</p> <p>8- Setor onde trabalha na empresa:</p> <p>_____</p> <p>9- Ramo de atuação da empresa:</p> <p>_____</p>
--	--

2) Roteiro da entrevista semiestruturada.

1. Onde você trabalha e quais são as suas principais funções?
2. Antes de trabalhar na empresa onde está atualmente, você já trabalhou em outros lugares?
3. Por que decidiu participar do Programa Jovem Aprendiz da Espro?
4. O que o seu trabalho significa para você?
5. Com o que recebe como Jovem Aprendiz, você precisa ajudar nas contas de casa?
6. O seu contrato de aprendizagem é de quanto tempo? Quantos meses faltam para acabar?
7. Você tem interesse em ser efetivado na empresa após o período de aprendizagem? Por quê?
8. Qual é a imagem que empresa onde você trabalha lhe passa? Você confia nela?
9. Você acredita que recebe uma remuneração justa? Por quê?
10. Quando você compara o seu esforço e o que ganha com o esforço dos colegas de trabalho e o que eles ganham, você acreditar haver justiça?
11. A questão da remuneração é algo que já afetou sua motivação para o trabalho?
12. Você tem acesso às regras, normas e procedimentos da empresa?
13. Em relação às que você tem acesso, concorda com todas ou há alguma que você acredita não fazer sentido?
14. Como você percebe o relacionamento interpessoal na empresa?
15. Você percebe justiça no relacionamento com o(a) seu(sua) gestor(a)?
16. E com os colegas de trabalho?
17. Você já presenciou alguma situação de injustiça no trabalho?
18. Você já se sentiu injustiçado? (Em caso positivo) Qual foi a sua reação?
19. Considere a situação hipotética: “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 ocupar a vaga é João. Ele, inclusive, também tem essa expectativa. Todavia, ao contrário do que todos pensavam, quem é promovido não é João, mas sim Pedro, que não tem um desempenho tão notório como o de João, mas tem um relacionamento mais próximo com o gerente. Diante dessa situação, João fica extremamente chateado e resolve descontar essa raiva na empresa. Ele passa a reduzir o desempenho de propósito, a chegar a atrasado e, às vezes, entrega um atestado médico, ficando uns dias sem trabalhar, sem estar realmente doente”. O que você acha dessa situação e da resposta que João teve após a injustiça que vivenciou? Você já viveu algo semelhante?
20. Em uma outra situação: “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 a atenção dela na frente 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? Já houve situação parecida a essa onde você trabalha?
21. Alguma vez a empresa, ou algum membro dela, fez alguma coisa que lhe causou revolta e lhe provocou a vontade de “pagar na mesma moeda”, ou seja, desconta a sua revolta na empresa?
22. O que lhe deixa mais satisfeito trabalho? E insatisfeito?
23. Algo a acrescentar em relação ao que conversamos?

Obrigado!