

Justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento organizacional: Um estudo comparativo longitudinal com Jovens Trabalhadores

Michelle de Souza Rocha (UFMG) - michelles_rocha@yahoo.com.br

Kely Cesar Martins de Paiva (UFMG) - kelypaiva@face.ufmg.br

Resumo:

O presente artigo tem por objetivo analisar como se encontram configuradas a percepção de justiça e atitudes retaliatórias em relação às dimensões do comprometimento organizacional em jovens trabalhadores. Os conceitos de Justiça Organizacional e Comprometimento têm sido estudados em conjunto no contexto do Comportamento Organizacional mostrando uma associação entre a percepção de justiça e o engajamento do funcionário, no entanto, os estudos que relacionam atitudes retaliatórias diretamente ao comprometimento ainda são pouco explorados. Tendo em vista essa lacuna, realizou-se estudo junto a jovens trabalhadores de uma instituição profissionalizante com a aplicação de questionários de percepção de justiça, atitudes retaliatórias e de comprometimento organizacional. Como principais resultados, verificou-se que as dimensões de justiça organizacional possuem correlações significativas com o comprometimento no público estudado e o comprometimento influencia negativamente a possibilidade de emissão de atitudes retaliatórias. Em relação ao sexo, foram averiguadas, de modo geral, médias maiores para homens, no entanto, a faixa de interpretação desses resultados foi a mesma para ambos os sexos.

Palavras-chave: *Percepção de Justiça, atitudes retaliatórias, comprometimento organizacional, Jovens Trabalhadores*

Área temática: *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

INTRODUÇÃO

O cotidiano organizacional é influenciado por fatores que perpassam o julgamento e atitudes de seus membros, impactando os resultados organizacionais (SCHUSTER *et al.* 2013). Em contextos de incertezas no campo do trabalho, frutos das transformações ocorridas no mundo trabalho, os relacionamentos e os vínculos formados entre indivíduos e organizações também passaram por mudanças significativas. Por toda parte, surgem novos concorrentes, os consumidores exigem padrões de qualidade cada vez mais elevados (e a preços mais baixos) e, frente a esse cenário, as indústrias requerem funcionários mais dinâmicos e produtivos (DESSLER, 1996). Cada vez mais exigentes, as organizações têm solicitado um novo perfil de profissional, que esteja disposto a contribuir de forma ativa, empregando de modo produtivo seu tempo e sua dedicação. Porém, em contrapartida, as organizações nem sempre agem de forma considerada justa por seus funcionários, o que pode trazer consequências negativas para seu comprometimento, contribuindo para um clima de instabilidade e desconfiança. Dessa forma, os estudos sobre justiça demonstram como ela influencia diretamente o comprometimento dos funcionários e como a percepção de um clima de injustiça pode prejudicar seu comportamento, favorecendo atitudes consideradas antiéticas como forma de compensação à sensação de ser prejudicado, aos danos à sua saúde, à (in)satisfação e ao desempenho dos indivíduos na organização (COHEN-CHARASH, SPECTOR, 2001; MENDONÇA, 2003).

Os estudos sobre justiça organizacional têm sido um tema emergente no contexto do Comportamento Organizacional, com estudos sobre seus efeitos em indivíduos e organizações (REGO, SOUTO, 2004). A justiça organizacional é considerada um dos fatores preditores da saúde ocupacional, satisfação no trabalho e comprometimento, exercendo um papel importante no comportamento do indivíduo dentro da organização (ALMEIDA, SILVA, 2006).

A temática justiça, segundo Almeida e Silva (2006), remonta à filosofia clássica associada aos conceitos de moralidade, equidade, honestidade e imparcialidade no lidar com as pessoas. Justiça é um padrão moral central pelo qual a conduta social, as ações ou práticas e as instituições são avaliadas (COHEN, 1986). A década de 1960 marcou o início dos estudos sobre a temática no contexto organizacional, fortalecendo-se nas décadas seguintes. Atualmente, os pesquisadores têm se debruçado no estudo da Justiça em três perspectivas ou

dimensões, quais sejam: *justiça distributiva*, centrada no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares (ADAMS, 1963); *justiça procedimental* (THIBAUT, WALKER, 1975, LEVENTHAL, 1980), focalizada no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins; e *justiça interacional* (GREENBERG, 1993), focada na qualidade da interação com os gestores. A percepção negativa da justiça, ou a injustiça, além dos efeitos negativos em termos de qualidade de vida, satisfação no trabalho e desempenho, pode funcionar como gatilho para o desenvolvimento de comportamentos considerados inadequados ao contexto organizacional como forma de compensar a injustiça observada. Essas atitudes são denominadas retaliações, atitudes ou comportamentos retaliatórios organizacionais.

A retaliação pode ser classificada como um comportamento socialmente reprovado contra a organização ou seus membros, sendo ela consequência de algum tratamento considerado injusto pelo indivíduo no ambiente de trabalho (MENDONÇA, 2008). Normalmente, essas atitudes não são explícitas, isto é, são sutis, pois são socialmente condenadas ou agressivas (MENDONÇA, 2008). As atitudes retaliatórias podem diferir de acordo com o tipo de trabalho e podem incluir furtos, roubos, vandalismo, expor o outro ao ridículo (apelidos, brincadeiras), agressões verbais, procrastinação (“corpo mole”), sonegação de informações, sabotagem, absenteísmo, entre outros (TOWNSEND, PHILIPS, ELKINS, 2000; MENDONÇA, TAMAYO, 2004). Em trabalhos como de Skarklick e Folger (1997), Rego e Souto (2004) e Mendonça e Tamayo (2004), a justiça organizacional está diretamente associada às atitudes retaliatórias, isto é, quanto maior a percepção de injustiça, maior seria a propensão de o indivíduo desenvolver comportamentos retaliatórios contra a organização ou seus membros.

Ao final da década de 1970 e principalmente nos anos 1980, estudos sobre o comprometimento organizacional como variável capaz de influenciar o alcance dos objetivos e metas organizacionais ganharam força e relevância em todo mundo (PORTER *et al.*, 1974; WALTON, 1985, MEYER, ALLEN, 1991). O conceito de "comprometimento" se insere na tradição dos estudos sobre comportamento organizacional como tentativa de compreender como os indivíduos, os grupos e a estrutura organizacional exercem influência sobre o comportamento dentro das organizações (ROBBINS, 1999). A maior parte das definições tem em comum o fato de que se trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, diminuindo suas chances de abandoná-la (DIAS, MARQUES,

2002). Rego e Souto (2004) atribuem o interesse no comprometimento por ele apresentar relação com várias atitudes e comportamentos relevantes para o contexto organizacional, como a assiduidade, *turnover*, pontualidade, desempenho, entre outros.

Estudos recentes (por exemplo, REGO, SOUTO, 2004, FILENGA, SIQUEIRA, 2006) têm demonstrado existir relações entre a justiça organizacional e o comprometimento. A percepção de justiça pode ser antecedente ao comprometimento, influenciando de maneira positiva. Dessa forma, pode-se sugerir que um dos consequentes mais associados à percepção de (in)justiça é a ocorrência de atitudes retaliatórias e que estas teriam menor incidência em pessoas comprometidas.

O presente estudo tem por objetivo analisar como se encontram configuradas as variáveis de percepção de justiça, atitudes retaliatórias e comprometimento organizacional em jovens trabalhadores. A juventude é uma categoria sociológica que pode ser caracterizada pelo grupo de indivíduos marcado pela transição de vida da criança ou adolescente em direção à vida adulta (OIT, 2013). No contexto do trabalho, a inserção do jovem no mercado tem se configurado como uma importante problemática nos cenários nacional e internacional. Trata-se de um conjunto de pessoas que, efetivamente, pressiona a economia para a geração de postos de trabalho (IBGE, 2014).

Diante da importância da percepção de justiça e do comprometimento para a efetividade organizacional e das peculiaridades dos jovens trabalhadores em termos de seus interesses e possibilidades no mercado de trabalho, demanda-se entender como se articulam esses construtos em tal público e, a partir dos resultados, sugerir estratégias específicas em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas.

O percurso adotado para apresentação do artigo iniciou-se na “Introdução” e segue pelo “referencial teórico”, no qual serão abordadas conceitualmente as temáticas que endossam esse artigo. Em “Metodologia” será abordada a trajetória da pesquisa de campo, esclarecendo-se os métodos de coleta, a caracterização da amostra e as ferramentas utilizadas para a análise dos dados. Na seção seguinte, “Resultados” serão descritos os resultados e as análises, com vista a responder às hipóteses apresentadas e levantar outros aspectos que sejam relevantes às análises e, por fim, as “Considerações Finais” propõem a discussão sobre as implicações dos resultados sobre estudos futuros, limites e contribuições para a compreensão das temáticas em relação aos jovens trabalhadores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sobre jovens trabalhadores

A juventude é uma categoria sociológica (OIT, 2013), porém não existe unanimidade sobre os critérios para definir seu início ou seu fim devido à heterogeneidade e aos diversos padrões vivenciados nas diferentes culturas. A visão linear sobre a juventude (influenciado por parâmetros biológicos) resulta em atribuir à vida adulta um caráter de rigidez e estabilidade, mas - em um mundo em permanente transformação - os processos de transição estão cada vez mais complexos e todas as fases da vida têm se tornado mais instáveis, implicando também mudanças na concepção do que é ser adulto (CAMARANO *et al.*, 2006).

Em relação ao trabalho, nesse momento de descoberta e de formação da identidade, ele se configura como "um importante espaço de socialização, aprendizado e discussão das responsabilidades e modos de agir e de pensar na vida adulta, além de ser o local no qual aprendem muitas das estratégias que irão utilizar no futuro, enquanto trabalhadores" (OLIVEIRA, 2011, p. 91). Para Bajoit e Franssen (1997), o trabalho tem uma dimensão instrumental (ganhar a vida), mas, apesar de seu caráter penoso, ele comporta também uma forte dimensão expressiva e afetiva, relativa ao realizar-se social e pessoalmente. Ao lado do salário, que é um critério importante capaz de justificar mudanças de empresa, trata-se de "gostar do trabalho", "de se sentir bem" e "de estar num bom ambiente".

Esses achados concordam com os apontamentos de Rizzo e Chamon (2011) que mostraram que o trabalho para o jovem é simbolizado como uma oportunidade que demanda esforço, mas, ao mesmo tempo, como algo prazeroso e com sentido positivo. Um desses pontos positivos identificados é a possibilidade de adquirir bens de consumo, como roupas e telefone celular, participar de atividades de lazer, assim como do provimento da família, o que é visto pelo jovem como motivo de orgulho, como se contribuindo dessa forma eles se sentissem mais úteis e aceitos. Outro ganho importante para os adolescentes é a amizade que surge quando eles começam a se relacionar com os colegas de trabalho e a desenvolver vínculos com outras pessoas inseridas em seu círculo de convivência.

Estudos recentes indicam que o trabalho seria para os jovens o problema mais significativo dos pontos de vista social e coletivo, juntamente com a violência. O trabalho é o principal fator de mobilização e de demanda, que se manifestaria pela reivindicação de uma atividade com sentido, assim como de um emprego estável (OIT, 2013). Mais do que um emprego com

“bom” salário e “boas” condições de trabalho, trata-se de uma inserção social que promova igualmente oportunidades de crescimento, desenvolvimento psicossocial e profissional.

Sobre percepção de justiça organizacional e atitudes retaliatórias

Os estudos sobre a justiça no local de trabalho têm crescido nos últimos anos, segundo Almeida (2008). Os primeiros estudos sobre a justiça podem ser atribuídos à teoria da equidade de Adams (1963), que teve por objetivo explicar o processo pelo qual o indivíduo verifica a existência da proporcionalidade entre os resultados e a recompensa por seu esforço, utilizando a comparação de suas recompensas com a de outros indivíduos nas mesmas situações. A teoria da equidade integra o modelo teórico da *Justiça Distributiva*, associado principalmente a recompensas financeiras e vantagens perceptíveis no ambiente de trabalho. No entanto, a teoria da equidade e outros modelos de justiça distributiva não conseguiram prever ou explicar satisfatoriamente as reações das pessoas quanto à injustiça percebida dentro dos processos associados ao trabalho, principalmente aqueles que envolvem a tomada de decisão.

Tendo em vista essa lacuna, Thibaut e Walker (1975) e Leventhal (1980) sugeriram uma abordagem processual da justiça baseado na afirmativa de que as recompensas materiais não são as únicas determinantes dos sentimentos e atitudes dos indivíduos em uma organização. A *Justiça Processual ou Procedimental (procedure justice)* baseia-se na visão da aplicação constante de justiça sobre os processos adotados nas empresas, fundamentado em informações corretas, transparência, bem como mecanismos de correção de decisões, em conformidade com padrões éticos e participativos (LEVENTHAL, 1980). Segundo o autor, na presença de procedimentos justos, os indivíduos estariam mais abertos a aceitar as responsabilidades pelos problemas mais do que em processos considerados injustos. Essa posição é semelhante à descrita por Thibaut e Walker (1975), para quem as pessoas podem aceitar positivamente um resultado negativo, desde que os procedimentos envolvidos nesses resultados sejam vistos como legítimos e justos, inclusive possibilitando aos envolvidos a defesa de suas posições e a manifestação de opinião. Portanto, qualidade do processo de tomada de decisão e a opinião sobre os envolvidos sobre a integridade do processo utilizado é fundamental para a percepção de justiça, sugerindo ainda que a distribuição de recompensas não é o fator mais relevante quanto os procedimentos por meio dos quais elas são liberadas (LIND, KANFER, EARLEY, 1990).

No mesmo período, outra abordagem sobre justiça foi desenvolvida, denominada Justiça Interacional. Essa dimensão enfoca o aspecto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente o tratamento e a comunicação entre a chefia e os seus subordinados (COHEN-CHARASH, SPECTOR, 2001). Colquitt *et al.* (2001) desdobram a justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional, sendo a interacional relacionada à sensibilidade social, isto é, a habilidade de um gestor em ser educado, honesto e respeitoso em relação às pessoas afetadas pelos procedimentos e decisões distributivas de justiça. A segunda, informacional, refere-se ao fornecimento de informações e explicações a respeito das decisões tomadas, estando relacionada ainda à percepção de transparência do processo. No entanto, autores como Cropanzano e Greenberg (1997) declaram que há problemas conceituais na distinção entre a justiça processual e interacional uma vez que o relacionamento com superiores e as decisões que eles tomam diariamente são partes integrantes dos processos dentro de uma organização. Devido a essas considerações e à base teórica utilizada na construção do questionário por Siqueira e colaboradores (1996), neste estudo, foi adotado o modelo bidimensional de justiça, com as dimensões distributiva e processual.

Assim como a percepção de justiça é relevante aos resultados profissionais, o seu oposto, a percepção de injustiça, influencia o desenvolvimento comportamentos inadequados ao contexto organizacional (CARVALHO, 2015). Paiva e Leite (2001, p. 56) destacam que, em face das experiências de injustiça e de sofrimento comuns nas organizações contemporâneas, os trabalhadores têm se posicionado de diferentes maneiras, como, por exemplo, reagindo de modo retaliatório e até mesmo destrutivo, implicando graves problemas em todo o processo organizacional.

A retaliação pode ocorrer em diferentes contextos, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e sociais (MENDONÇA, 2008). Os primeiros autores a caracterizarem a retaliação em contexto organizacional foram Skarlicki e Folger (1997), definindo-a como um subconjunto de comportamentos negativos que acontecem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta à percepção de uma injustiça (SKARLICKI, FOLGER, 1997). Os sentimentos de raiva e ressentimento em conjunto à percepção de procedimentos injustos podem incentivar os indivíduos a se engajarem em comportamentos retaliatórios.

As atitudes retaliatórias podem ser implícitas (sutis) ou explícitas e podem ser direcionadas tanto para chefes quanto para os colegas (TOWNSEND, PHILIPS, ELKINS, 2000). Na

retaliação explícita, o comportamento acontece de maneira clara, com atos agressivos e/ou flagrantes, podendo ser uma agressão verbal dirigida a um parceiro de trabalho. Na retaliação implícita, o ato é sutil e silencioso, como boicotes e omissões. O padrão mais comum de retaliação seria a implícita, devido a uma questão ligada à adequação social, pois atitudes retaliatórias não são bem vistas socialmente. Quando questionadas se praticam atos retaliatórios, as pessoas em geral negam esse tipo de comportamento considerado inadequado, no entanto, são capazes de identificar os atos de outras pessoas ou identificar-se com suas motivações. Nesse sentido, os aspectos afetivos e emocionais são importantes ao se pensar na propensão de praticar ou não um ato retaliatório.

Mendonça e Tamayo (2003) abordaram o fenômeno da retaliação e consideraram que não é suficiente apenas ser capaz de perceber e julgar a retaliação, mas também é necessário conhecer se o trabalhador agiria de forma retaliatória caso se defrontasse com uma situação de injustiça. Dessa forma, a percepção de atos retaliatórios possuem duas componentes, quais sejam: a afetiva, que está ligada à indignação perante as injustiças organizacionais, ou seja, é a forma como o sujeito lida emocionalmente com as injustiças organizacionais (MENDONÇA, 2008, PAIVA, LEITE, 2011); e a conativa, que diz respeito à propensão a retaliá-las, envolvendo a crença de que a organização a merece e de que atuaria de forma idêntica em uma mesma situação (MENDONÇA, 2008). Em ambos componentes das atitudes retaliatórias, os posicionamentos dos indivíduos podem estar ligados aos valores pessoais e morais, bem como os sentimentos de natureza afetiva que eles nutrem pela organização, o que remete à possibilidade de que um indivíduo comprometido pode “barrar” atitudes retaliatórias. No entanto, as possíveis ligações entre comprometimento e atitudes retaliatórias são pouco exploradas na literatura.

Sobre o comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento deriva de uma longa tradição de estudos que objetivam identificar e compreender os fatores pessoais do comportamento humano no trabalho (BASTOS, 1993). A importância de manter o funcionário comprometido é descrita como um dos fatores responsáveis por atribuir qualidade e efetividade dentro da empresa, diminuindo custos com desperdícios e, principalmente, por reduzir a rotatividade de pessoal e o absenteísmo (WALTON, 1997; DESSLER, 1996).

Até o final dos anos de 1980, a pesquisa internacional esteve fortemente dominada pela perspectiva desenvolvida por Porter e colaboradores (1974) e consolidada no trabalho de

Mowday, Porter e Steers (1979) que enfatizou a natureza afetiva dos processos de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Porter, Steers e Boulian (1974) definem o comprometimento como a "força da identificação pessoal e o envolvimento com uma organização particular" (PORTER, STEERS, BOULIAN, 1974, p. 3). Essa identificação estaria baseada em três fatores intimamente relacionados: forte crença e aceitação dos valores objetivos da organização; forte desejo de manter vínculo com a organização; e intenção de se esforçar em prol da organização.

Definido dessa forma, o comprometimento significa mais do que lealdade, ou melhor, um relacionamento ativo com a organização, em que cada indivíduo tem a intenção de dar algo de si com o objetivo de contribuir para ela (MOWDAY, STEERS, PORTER, 1979).

A investigação sobre diferentes perspectivas do comprometimento organizacional culminou no desenvolvimento do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que veio substituir o modelo de Mowday, Porter e Steers (1979) em termos de domínio na pesquisa sobre comprometimento (BASTOS, 1993). A falta de consenso sobre o construto comprometimento dificultava, segundo Meyer e Allen (1991), a síntese dos resultados das pesquisas sobre o assunto. Nesse sentido, eles propuseram um modelo que reúne as principais correntes, permitindo auxiliar na interpretação das pesquisas até então existentes e servir como estrutura (*framework*) para pesquisas futuras. As três bases recorrentes para definir o comprometimento seriam:

- a) Afetiva — envolve o apego e a identificação do indivíduo com os valores da organização;
- b) Instrumental — sugere a ligação do indivíduo à organização em relação à resposta satisfatória às necessidades e às expectativas dos trabalhadores como salário e status; e, por fim,
- c) Normativa — envolve o comprometimento em permanecer na organização e está relacionada a padrões morais que definem o certo a se fazer (MEYER, ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) ressaltam que os pontos em comum entre as três dimensões são a visão do comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização e que possui implicações na decisão de continuar ou não como membro dela (MEYER, ALLEN, 1991).

Em linhas gerais, no que diz respeito aos antecedentes do comprometimento, isto é, fatores que afetam diretamente o comprometimento em suas dimensões, características como gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo e tempo de organização, embora bastante

evidenciadas em pesquisas, apresentam correlações fracas ou não se mostraram consistentes, conforme salientado por Meyer e Allen (1991). Esses mesmos autores citam que as correlações envolvendo as experiências de trabalho são geralmente muito mais fortes (principalmente no que tange ao comprometimento afetivo) do que as características pessoais. Pode-se, no entanto, associar maior comprometimento àqueles indivíduos com mais idade, maior tempo na organização, nível hierárquico mais elevado e melhor remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva da dimensão afetiva (BASTOS, 1993). Percebe-se, também, que o comprometimento tende a reduzir-se quanto maior o nível educacional do trabalhador e ser mais elevado entre os que experimentam estabilidade no emprego. Mowday, Porter e Steers (1982, *apud* MEYER, ALLEN, 1991) afirmam, ainda, que o comprometimento tende a ser maior entre as mulheres, principalmente entre as casadas. No entanto, Bastos (1993) encontrou o contrário: em seus estudos no Brasil, o comprometimento tende a ser maior entre os homens. Além disso, estudos realizados por Siqueira (2001) revelaram que a percepção do indivíduo de que a organização se preocupa com o bem-estar de seus empregados constitui um relevante antecedente do comprometimento afetivo.

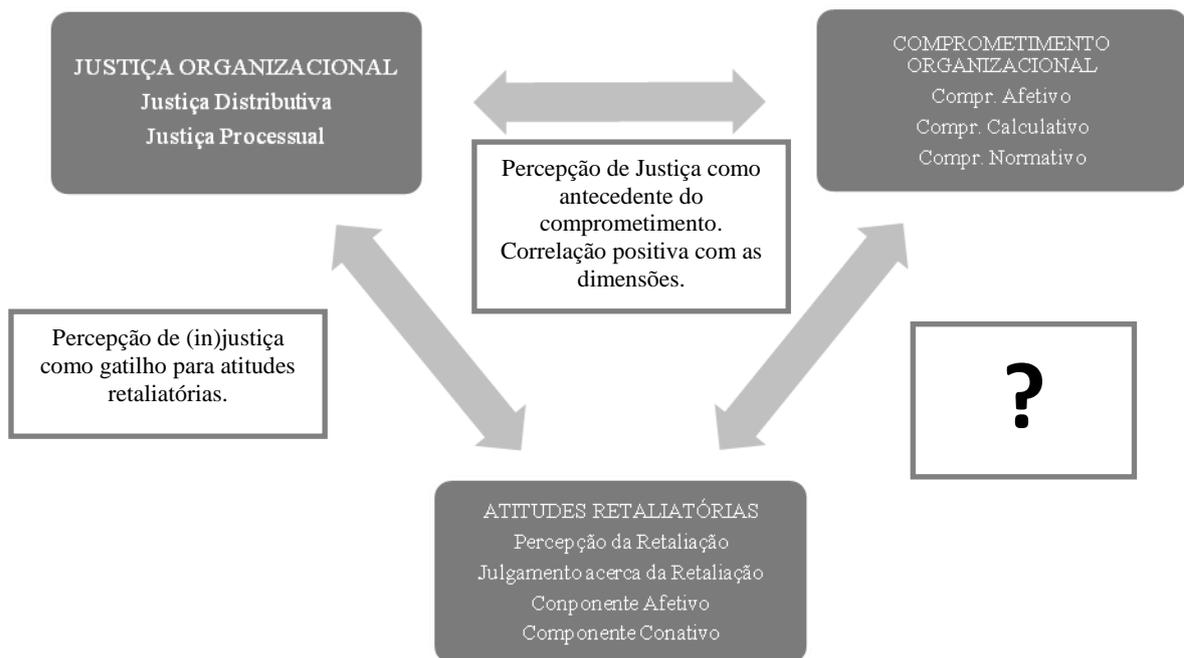
No que tange aos consequentes - ou seja, fatores decorrentes do comprometimento - foram encontradas correlações negativas para todos os tipos de comprometimento com o *turnover* e a intenção de *turnover*. No caso do absenteísmo, encontrou-se correlação negativa apenas para a dimensão afetiva e discretamente positiva para as demais (MEYER, ALLEN, 2002).

Tendo em vista as relações entre o comprometimento e o comportamento dos indivíduos, tornou-se relevante a busca das conexões entre percepções de justiça e o comprometimento. De forma geral, a percepção de justiça é inserida como antecedente do comprometimento, estabelecendo uma relação na qual quanto maior a percepção positiva sobre a justiça maior o comprometimento a ser exibido pelo empregado, afetando principalmente a dimensão afetiva (REGO, SOUTO, 2004; ALMEIDA, SILVA, 2006; FILENGA, SIQUEIRA, 2006). Por outro lado, os estudos que envolvem a retaliação e o comprometimento associados diretamente são escassos. Em pesquisa realizada no Spell (ANPAD) foi localizado apenas um artigo (MAIA, BASTOS, 2011) que associava comprometimento calculativo à retaliação; normalmente, a retaliação é vista como um consequente da baixa percepção de justiça. Em linhas gerais, “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).

Diante dessas referências, desenhou-se uma figura ilustrativa das relações entre os construtos abordados (Figura 1).

Figura 1 – Relação entre os construtos percepção de justiça, comprometimento organizacional e atitudes retaliatórias



Fonte: Adaptado do levantamento bibliográfico.

Além disso, e tendo-se em vista o objetivo principal do estudo, foram tecidas algumas hipóteses sobre a relação entre as variáveis, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Hipóteses levantadas acerca dos construtos de Justiça, Atitudes Retaliatórias e Comprometimento Organizacional

Hipóteses do estudo
H1: Jovens trabalhadores que percebem maior justiça organizacional tendem a apresentar maior comprometimento.
H2: Quanto maior o comprometimento do jovem trabalhador, menor a propensão às atitudes retaliatórias.
H3: Existem diferenças quanto à percepção de justiça, atitudes retaliatórias e comprometimento em relação ao sexo dos jovens trabalhadores.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Tendo em vista essas lacunas, a articulação das temáticas apresenta relevância teórica, principalmente no que diz respeito ao público estudado, os jovens trabalhadores que apresentam características peculiares (PAIVA, 2013) em uma fase relevante do desenvolvimento humano e social. Em função dessas particularidades, delineou-se uma pesquisa empírica nos seguintes moldes.

METODOLOGIA

A pesquisa que embasa esse artigo é de natureza descritiva e explicativa (VERGARA, 2004; GIL, 2002), que teve por objetivo expor as características de determinada população, jovens trabalhadores, bem como identificar correlações entre os construtos. Tendo em vista esse objetivo, empregou-se a metodologia quantitativa, com aplicação de questionários referentes a cada um dos construtos e posterior análise dos dados obtidos com auxílio de ferramental estatístico. Essa metodologia tem por vantagem o fato de oferecer, com base estatística, informações sobre a configuração e o relacionamento entre os construtos estudados, possibilitando, dentro de limites determinados pelas características do público abordado, tecer generalizações sobre seus achados.

Sobre a amostra, a escolha dos jovens trabalhadores assistidos pela Associação de Ensino Social Profissionalizante, ESPRO, se deu por critério de acessibilidade (VERGARA 2004) à unidade de Belo Horizonte (MG). A ESPRO tem por objetivo mediar a inserção de jovens

trabalhadores no mercado de trabalho, que frequentam seus cursos de formação, sendo alocados em diferentes empresas de médio e de grande porte, parceiras da instituição.

Considerando-se 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, em 2010, foi definida uma amostra (mínima) de 290 respondentes dentre os 1175 jovens atendidos pela instituição em Belo Horizonte (MG). De forma semelhante em 2013, o número total de jovens era de 1114 e cálculo amostral retornou uma amostra de 285. O retorno total obtido em 2010 foi 683 questionários e destes 670 foram considerados válidos; e, em 2013, foram recolhidos 547 questionários, 543 considerados válidos, significando retorno acima dos limites mínimos amostrais necessários para o estudo dos três construtos abordados nesta pesquisa.

Para a coleta dos dados, foram utilizados questionários, com escalas do tipo *likert*, sobre comprometimento organizacional – *Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO A)*, *Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)* e *Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)* - desenvolvidos por Siqueira (1995, 1995, 2000), sobre o modelo de Meyer e Allen (1991). Também foram utilizadas: a *Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação, EPJR*, concebida e validada por Mendonça *et al.* (2004); a *Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional, MARO*, concebida e validada por Mendonça e Tamayo (2003); e as *Escalas de percepção de Justiça distributiva (EPJD)* e de *Procedimentos (EPJP)* de Siqueira e colaboradores (1996). Todos os questionários encontram-se disponíveis em Siqueira *et al.* (2008).

A análise dos questionários foi realizada por meio de métodos estatísticos, univariados (medidas de posição e dispersão) e bivariados (testes de comparação e de correlação) com a utilização dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS statistics 22)* e do *Microsoft Excel*. Juntamente aos questionários, foram recolhidos dados demográficos para caracterização dos participantes, cujo sigilo das informações, assim como o anonimato, lhes foram garantidos. A interpretação dos resultados dos questionários se deu sobre o cálculo das médias obtidas em cada item. O significado das médias dentro de cada questionário será melhor explicitado em “Resultados”. Considerando não ter sido possível assumir a normalidade da amostra, tendo em vista o resultado do teste de normalidade aplicado (Teste de normalidade *Kolmorov-Smirnov*), fato usual em pesquisas com esse tipo de escala, foram realizados testes não paramétricos de comparação (Teste de *Mann-Whitney*, sendo considerado resultado significativo no nível de 5% ou $p < 0,05$) para verificação da existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos 2010 e 2013 e em função do sexo

e, para as correlações, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* (sendo considerado resultado significativo no nível de 1% ou $p < 0,01$).

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados sempre após leitura e assinatura de um Termo de Consentimento Livre Esclarecido por parte de cada jovem participante, como prescrito na Resolução 466 (CNS, 2012), tendo sido todas as fases da pesquisa aprovadas em comitê de ética de uma instituição pública de ensino superior (pareceres 240.802/2013 e 710.503/2014). Esta pesquisa está inserida no projeto “Comportamento organizacional: um estudo multitemático com jovens trabalhadores”, financiado pelo CNPq.

RESULTADOS

No que diz respeito aos dados demográficos, nas duas amostras (2010 e 2013), a predominância de idade é de 18 e 19 anos, constituindo mais de 50% dos respondentes. Quanto ao sexo, respectivamente, 62% (2010) e 63% (2013) dos respondentes são do sexo feminino. O estado civil predominante é solteiro, com mais de 95% de predominância nas duas amostras. Tendo em vista a idade relatada, no que tange a escolaridade, quase metade dos respondentes possuía o ensino médio incompleto (46% em 2010 e 47% em 2013).

Para maioria dos jovens estudados, essa é a primeira experiência de trabalho, com 34% na primeira coleta e 34,2% dos pesquisados com tempo total de carreira entre seis meses e um ano de trabalho, que coincide com o tempo total de experiência na empresa (40,2% e 37,8% deles, nas respectivas coletas). Outra característica desse público é o segmento da empresa na qual atuam. Em 2010, a maioria desses jovens trabalhadores estava inserida em bancos e instituições financeiras (46%), seguido por indústria (13%), comércio (12%) e educação (8%). Em 2013, a maior alocação de jovens ainda se encontrava nos bancos e instituições financeiras (27%), mas com mudança para organizações de saúde (12%) em segundo lugar, seguidos por transporte e comunicação (11%) em terceiro.

Sobre a percepção de Justiça, as duas coletas realizadas apresentaram médias bastante próximas, no entanto, mediante a utilização do teste de comparação, as médias entre as duas coletas podem ser consideradas estatisticamente diferentes. Com isso, pode-se afirmar que a segunda coleta apresentou pontuações maiores para as duas dimensões de justiça, fato que leva à observação de elevação de percepção de justiça nas organizações onde tais jovens trabalham, mesmo que em níveis questionáveis, já que, quanto à dimensão de Percepção da Justiça Distributiva, os valores entre 4,0 e 4,9 indicam uma posição de desconfiança ou

indiferença do indivíduo acerca de recompensas justas ofertadas pela empresa. Quanto à Percepção de Justiça Processual, o mesmo acontece, isto é, os jovens apresentam uma posição de desconfiança ou indiferença quanto à justiça nos procedimentos adotados pela empresa. Em ambos os questionários, quanto maior a média (máxima 7,0), maior a percepção das dimensões de justiça.

Os resultados encontrados podem apontar para duas possibilidades: os jovens podem ter dificuldades em perceber a justiça distributiva e processual, pois ainda não possuem outros parâmetros em termos de experiência de trabalho (lembrando que para o público foco do estudo, essa é primeira experiência de trabalho), aceitando de forma menos resistente as características do trabalho, pois, nessa fase da vida profissional, eles trabalham como aprendizes, um tipo de contrato que possui características bastante diversas do trabalho em regime celetista; por outro lado, as organizações têm dificuldades para explicitar a justiça em suas ações em relação aos jovens trabalhadores, considerando-se ainda o nível operacional dos trabalhadores – a maioria é contratada como aprendizes, exercendo tarefas administrativas e de apoio - as informações sobre os procedimentos adotados podem ter mais dificuldade para atingir esse público, que percebe as ações, mas ainda não conseguem se posicionar de forma clara sobre os mesmos. As médias obtidas bem como outras medidas de posição e dispersão podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas em relação às dimensões da Justiça Organizacional e resultados dos testes de comparação, por coleta de dados

Dimensões e Coleta	Medidas						Teste de Comparação (p-valor)
	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅	Desvio-padrão		
Percepção de Justiça Distributiva	Coleta 1	4,24	2,80	4,40	5,80	1,79	0,001
	Coleta 2	4,67	3,40	4,83	6,00	1,33	
Percepção de Justiça Processual	Coleta 1	4,69	4,00	4,40	5,67	1,72	0,003
	Coleta 2	4,89	4,00	5,00	6,00	1,44	

Fonte: Dados das pesquisas.

O mesmo comportamento das médias foi percebido também no que tange às atitudes retaliatórias. Em relação à percepção de retaliação e o componente afetivo, as diferenças entre as duas coletas não foram estatisticamente significativas. Mesmo as demais dimensões que apresentaram diferenças, as médias configuram a mesma zona de interpretação dos resultados. Na Tabela 2, podem-se observar essas médias, assim como outras medidas de posição e o desvio-padrão em relação à retaliação em cada uma das coletas realizadas.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas em relação às dimensões da Retaliação e resultados dos testes de comparação, por coleta de dados

Dimensões e Coleta	Medidas	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅	Desvio-padrão	Teste de Comparação (p-valor)
Percepção de Retaliação	Coleta 1	2,20	1,47	2,00	2,93	0,87	0,450
	Coleta 2	2,32	1,33	2,10	3,00	1,05	
Julgamento acerca da Retaliação	Coleta 1	2,15	1,53	2,00	2,67	0,83	0,003
	Coleta 2	2,33	1,53	2,17	3,00	0,97	
Componente Afetivo	Coleta 1	3,34	2,71	3,43	4,00	0,90	0,608
	Coleta 2	3,36	3,00	3,29	4,00	0,89	
Componente Conativo	Coleta 1	2,16	1,20	2,00	3,00	1,04	0,000
	Coleta 2	2,51	1,40	2,70	3,20	1,12	

Fonte: Dados das pesquisas.

Assim como na Justiça, quanto maior a média (máximo 5,0), maior a percepção e o julgamento acerca de que o contexto influencia a emissão de comportamentos retaliatórios e que agiriam de forma semelhante - ou seja, retaliariam - caso se defrontassem com situações nas quais se sentissem injustiçados. De acordo com as faixas das escalas, em ambas as coletas, os jovens têm dificuldade de perceber atitudes retaliatórias no seu ambiente e julgá-las dentro de seu contexto. Isso pode ser confirmado também pelo desvio-padrão que com valores superiores a 0,80, indicando uma dispersão das respostas em torno de uma tendência central. Assim sendo, os jovens possuem sentimento ambivalente sobre a possibilidade de reagirem de maneira retaliatória; no entanto, são capazes de indignar-se frente a um contexto

organizacional injusto. Mendonça e Tamayo (2004) afirmaram que atitude em relação à retaliação organizacional é causada, sobretudo pelas variáveis contextuais; no caso desses jovens trabalhadores, a pouca experiência profissional pode influenciar a forma como eles percebem e se posicionam em relação à atitude retaliatória. No entanto, é importante sublinhar que eles são capazes de reconhecer situações em que ocorre a injustiça, possivelmente baseados em sua história de vida e valores pessoais, mas ainda não possuem clareza no que diz respeito à possibilidade de retaliar.

Em relação ao sexo e as dimensões de justiça (Tabela 3), é possível observar diferenças estatisticamente significantes intra e entre coletas, com exceção para a Justiça Distributiva para os homens, apesar de, nas duas coletas, os homens apresentaram médias maiores nas duas dimensões da percepção de justiça, indicando uma posição mais bem definida em relação às essas dimensões do que as mulheres. Ao comparar os resultados das coletas, na primeira, as mulheres tiveram uma percepção mais negativa, isto é, percebem de forma frágil a existência de justiça em comparação aos homens; no entanto, na coleta seguinte, as posições se igualam em termos de interpretação, consolidando uma posição de desconfiança ou indiferença quanto à justiça distributiva. No caso da percepção da justiça processual, na primeira coleta, percebe-se uma igualdade de posições (desconfiança ou indiferença) que se modifica em relação aos homens na segunda coleta, demonstrando que eles possuem uma percepção mais positiva acerca do quanto a empresa adota procedimentos justos na determinação da alocação de recursos em comparação às mulheres. Uma possível explicação pode ser atribuída ao tratamento muitas vezes diferenciado em relação ao trabalho masculino e feminino, fato historicamente construído e sedimentado na cultura nacional, observado em estudos sobre gênero. As jovens trabalhadoras podem possuir uma visão mais negativa em relação à justiça distributiva e processual ao se compararem aos seus pares masculinos dentro da organização ou entre organizações¹.

¹ Os jovens provenientes de diferentes empresas se encontram cotidianamente nos cursos promovidos pela Espro, o que pode contribuir para comparações entre empresas, o que não é normalmente tratado na teoria sobre justiça.

Tabela 3: Estatísticas descritivas referentes às dimensões da Justiça e resultados dos testes de comparação, por coleta de dados e por sexo dos respondentes

Dimensões e Sexo	Medidas	Teste de comparação entre HC1xMC1 (p-valor)		Teste de comparação entre HC2xMC2 (p-valor)		Teste de comparação MC1xMC2 (p-valor)	
		C1	C2	C1	C2	C1	C2
Percepção de Justiça Distributiva	Homem	4,67	4,79	0,000	0,036	0,520	0,000
	Mulher	3,98	4,52				
Percepção de Justiça Processual	Homem	4,90	5,10	0,012	0,026	0,029	0,028
	Mulher	4,53	4,75				

Fonte: Dados das pesquisas.

Sobre as atitudes retaliatórias (Tabela 4), os resultados obtidos na amostra geral se repetem em relação ao sexo. As diferenças entre as médias entre os sexos nas duas coletas são muito próximas, com algumas categorias não apresentando diferenças estatisticamente significativas, o que indica similaridade entre os sexos na percepção e julgamento da retaliação e na tendência a retaliar, conforme apresentado anteriormente.

Tabela 4: Estatísticas descritivas referentes às dimensões da Retaliação e resultados dos testes de comparação, por coleta de dados e por sexo dos respondentes

Dimensões e Sexo	Medidas	Teste de comparação entre HC1xMC1 (p-valor)		Teste de comparação entre HC2xMC2 (p-valor)		Teste de comparação MC1xMC2 (p-valor)	
		C1	C2	C1	C2	C1	C2
Percepção de Retaliação	Homem	2,28	2,49	0,556	0,004	0,115	0,693
	Mulher	2,16	2,20				
Julgamento acerca da Retaliação	Homem	2,24	2,40	0,049	0,423	0,301	0,003
	Mulher	2,09	2,29				
Componente Afetivo	Homem	3,32	3,41	0,336	0,324	0,108	0,049
	Mulher	3,35	3,34				
Componente Conativo	Homem	2,37	2,67	0,000	0,018	0,012	0,000
	Mulher	2,04	2,41				

Fonte: Dados das pesquisas.

De modo geral, é possível perceber um aumento nas médias entre as coletas tanto nas dimensões de justiça quanto na retaliação. O mesmo acontece em algumas dimensões em relação ao sexo, o que sugere um apuramento da percepção de justiça e retaliação com o tempo; no entanto, ainda não configura uma mudança efetiva nos posicionamentos adotados por esse grupo.

Dentre as dimensões do comprometimento avaliadas pelas escalas, houve prevalência do *Comprometimento Afetivo* em ambas as amostras com médias superiores a 3,00 (máximo 5,0), indicando comprometimento mediano como pode ser observada na Tabela 5.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas referentes às dimensões do comprometimento e resultados dos testes de comparação, por coleta de dados

Dimensões e Coleta	Medidas	Média	P ₂₅	Mediana	P ₇₅	Desvio-padrão	Teste de Comparação (p-valor)
Afetiva	Coleta 1	3,41	2,94	3,44	3,89	0,76	0,447
	Coleta 2	3,44	3,00	3,44	3,94	0,75	
Calculativo	Coleta 1	2,70	1,96	2,75	3,39	0,96	0,010
	Coleta 2	2,90	2,23	3,00	3,50	0,10	
Normativo	Coleta 1	2,56	1,71	2,43	3,29	0,96	0,000
	Coleta 2	2,91	2,14	3,00	3,57	1,05	

Fonte: Dados das pesquisas.

Aplicando teste para comparação entre as coletas, ficou confirmada diferença estatisticamente significativa entre os grupos de 2010 e 2013, exceto para a dimensão do Comprometimento Afetivo, cujas médias foram as maiores em ambas as coletas. Dessa forma, pode-se inferir a principal característica do comprometimento do jovem trabalhador é a ligação em termos afetivos, isto é, o sentimento de pertença e lealdade à organização. A base afetiva também traduz sentimentos de positivos frente à organização. No caso dos jovens trabalhadores, é possível inferir que esses sentimentos estão associados às interações sociais feitas no local e o aprendizado sobre o mundo do trabalho. No entanto, analisando-se as outras duas dimensões, pode-se notar que essa identificação se dá de forma limitada, indicando que empresas ainda precisam melhorar suas qualificações para promover o comprometimento nesse público.

Ao proceder a comparação considerando-se a categoria sexo dos participantes, na primeira coleta, as diferenças entre homens e mulheres se mostraram estatisticamente significativas, o que indica que os homens apresentaram efetivamente médias de comprometimento maiores do que as mulheres em todas as categorias, com exceção do comprometimento afetivo, o que pode sugerir que, no caso dessa dimensão, o sexo não influencia esse tipo de vinculação com a organização. Na segunda coleta, por sua vez, apesar de haver uma maior média para os homens do que as mulheres, as diferenças encontradas não se apresentaram estatisticamente significativas em relação ao comprometimento calculativo.

As comparações intergrupos em relação ao sexo verificou-se que não houve diferenças significativas em relação aos homens, entre as coletas realizadas. Em relação às mulheres, não foi observado o mesmo comportamento, apresentando diferenças estatisticamente relevantes em cinco categorias, com exceção do comprometimento afetivo. Percebeu-se, nesses casos, um aumento da média, no entanto, ainda classificado na faixa mediana. A Tabela 6 sintetiza os dados encontrados.

Tabela 6: Estatísticas descritivas referentes às dimensões do comprometimento e resultados dos testes de comparação, por coleta de dados e por sexo dos respondentes

Dimensões e Sexo	Medidas	C1	Teste de comparação entre HC1xMC1	C2	Teste de comparação entre HC2xMC2	Teste de comparação HC1xHC2	Teste de comparação MC1xMC2
			(p-valor)		(p-valor)	(p-valor)	(p-valor)
Afetiva	Homem	3,51	0,008	3,53	0,029	0,386	0,490
	Mulher	3,38		3,39			
Calculativo	Homem	2,85	0,009	2,97	0,137	0,131	0,002
	Mulher	2,65		2,86			
Normativo	Homem	2,72	0,001	3,01	0,037	0,001	0,000
	Mulher	2,50		2,84			

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de observar o comportamento das variáveis em relação umas às outras, considerando-se as dimensões da justiça, atitudes retaliatórias e comprometimento, foram realizados testes de correlação e foi elaborada a Tabela 7. A maior parte das correlações encontradas é válida ao nível de $p < 0,01$.

Tabela 7 - Tabela de Correlação entre as dimensões de Justiça, Atitudes Retaliatórias e Comprometimento Organizacional

Dimensões		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Percepção de Justiça Distributiva	Coef. de Correlação	-								
	Sig (2 extrem.)	-								
2. Percepção de justiça de Procedimentos	Coef. de Correlação	0,66**	-							
	Sig (2 extrem.)	0,00	-							
3. Percepção de Retaliação	Coef. de Correlação	-0,20**	-0,23**	-						
	Sig (2 extrem.)	0,00	0,00	-						
4. Julgamento acerca da retaliação	Coef. de Correlação	-0,03	-0,07*	0,37**	-					
	Sig (2 extrem.)	0,39	0,01	0,00	-					
5. Componente Afetivo	Coef. de Correlação	0,01	0,05	0,10**	0,03	-				
	Sig (2 extrem.)	0,98	0,09	0,00	0,34	-				
6. Componente Conativo	Coef. de Correlação	-0,01	-0,02	0,23**	0,30**	0,33**	-			
	Sig (2 extrem.)	0,66	0,57	0,00	0,00	0,00	-			
7. Comprom. Afetivo	Coef. de Correlação	0,48**	0,52**	-0,28**	-0,17**	0,01	-0,12**	-		
	Sig (2 extrem.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,650	0,00	-		
8. Comprom. Calculativo	Coef. de Correlação	0,33**	0,30**	-0,03	0,07*	0,04	0,20**	0,37**	-	
	Sig (2 extrem.)	0,00	0,00	0,41	0,01	0,16	0,00	0,00	-	
9. Comprom. Normativo	Coef. de Correlação	0,42**	0,40**	-0,07*	0,08*	0,04	0,20**	0,45**	0,60**	-
	Sig (2 extrem.)	0,00	0,00	0,02	0,01	0,16	0,00	0,00	0,00	-

Notas: ** - A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); * - A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados das pesquisas.

A percepção de justiça distributiva apresentou correlações negativas (-0,20) com a percepção de retaliação e positivas com todas as dimensões do comprometimento (entre 0,33 e 0,48, com destaque para o comprometimento afetivo). De modo semelhante, a percepção de justiça de procedimentos apresenta correlação negativa com a percepção de retaliação (-0,23) e com julgamento de retaliação (-0,07) e positiva com todas as dimensões do comprometimento (entre 0,30 e 0,52, com destaque igualmente para o comprometimento afetivo). A partir dessas informações é possível supor que a percepção de justiça, tanto no que tange à distribuição de recompensas e recursos, quanto à justiça referente às políticas dos processos empregados pela organização nesse sentido, afeta diretamente o comprometimento, principalmente de ordem *afetiva*, com menor reflexo no comprometimento calculativo,

reforçando dados encontrados em estudos anteriores (REGO, SOUTO, 2004; ALMEIDA, SILVA, 2006; FILENGA, SIQUEIRA, 2006). Esse último item sugere ainda que a percepção de trocas laterais entre o indivíduo e a organização é pouco impactada pela visão de justiça na origem das vantagens recebidas. As relações entre a justiça e o comprometimento sugerem ainda que a percepção de justiça influencia a identificação do sujeito em relação à organização e sua vontade de permanecer e contribuir com os objetivos dela.

Em relação às atitudes retaliatórias e à justiça, foram percebidas correlações negativas em relação à percepção e julgamento das atitudes retaliatórias, mas não foram encontradas correlações significativas em relação aos componentes afetivos e conativos. Em relação ao comprometimento, a percepção de atitudes retaliatórias apresenta correlação negativa com o comprometimento afetivo e normativo (-0,28 e -0,07, respectivamente) e a dimensão do julgamento apresentou correlações negativas com a dimensão afetiva, mas positiva em relação às dimensões calculativa e normativa do comprometimento. Isso sugere a percepção de atitudes retaliatórias influencia o comprometimento em seu nível afetivo e normativo, uma vez que a intenção ou a percepção das atitudes prejudiciais à organização pode diminuir o grau de identificação do indivíduo com a organização e com seus valores pessoais, tornando-o relativamente aberto a essas situações de retaliação. Pode-se supor que uma pessoa comprometida teria menor chance de assumir atitudes retaliatórias contra a organização. No entanto, uma vez que a situação de retaliação é percebida dentro de um contexto de injustiça, isso gera impacto direto sobre seu comprometimento afetivo e pode se tornar um fator a mais para julgamentos de base calculativa e normativa, contribuindo para definir a continuidade de seu comprometimento com a organização dentro desses parâmetros.

No caso dos componentes afetivos e conativos da retaliação e as dimensões do comprometimento, o primeiro apresentou correlações significativas (0,09) com o comprometimento de base calculativa e o segundo com as três dimensões, no entanto, com movimentos diferentes: negativo com o comprometimento afetivo (-0,12), positivo com a base calculativa (0,19) e neutro com o comprometimento normativo (0,00). O componente afetivo está diretamente associado à capacidade do indivíduo de indignar-se com o contexto onde a retaliação ocorre o que pode influenciar a forma pelo qual ele considera as trocas obtidas no trabalho, tornando-o mais racional em relação à natureza de seu comprometimento ou fortalecer sua permanência tendo por critérios um comprometimento baseado nas retribuições. No entanto, o desencantamento de ordem afetiva poderia se tornar um “gatilho”

para o indivíduo adotar atitudes retaliatórias em reação à situação de injustiça. De posse dessas informações, passa-se às considerações finais desse estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender como se inter-relacionam as dimensões da justiça organizacional, atitudes retaliatórias e o comprometimento, tendo como público pesquisado jovens trabalhadores assistidos pela ESPRO e inseridos em organizações diversas em Belo Horizonte (MG).

Através da análise dos dados, verificou-se que os jovens possuem dificuldades no tange à percepção e julgamento da justiça organizacional, posicionando-se de forma desconfiada ou indiferente frente à justiça na distribuição de recompensas e quanto à justiça nas regras e processos adotados pelas organizações. Essa tendência indiferente também foi percebida em relação às atitudes retaliatórias, especificamente sobre a capacidade de perceber as atitudes como retaliação e julgar o contexto onde elas acontecem. No entanto, uma vez identificado o contexto como provocador de uma atitude retaliatória, esses jovens são capazes de se indignar, reconhecendo que o contexto pode gerar ressentimento ou decepções em relação à organização, mas, por outro lado, não se posicionam de forma clara sobre a possibilidade de também assumirem atitudes retaliatórias se confrontados em uma mesma situação.

Em relação ao comprometimento, o de base afetiva é o tipo predominante entre os jovens trabalhadores pesquisados, porém, ele se enquadra em uma faixa mediana. Nas comparações entre 2010 e 2013, notou-se um discreto aumento nas médias referentes à justiça e as atitudes retaliatórias e uma estabilidade no comprometimento, no entanto, esse aumento não foi suficiente para mudar a faixa de interpretação dos resultados obtidos em cada coleta descritos anteriormente (indiferente ou com desconfiança para as dimensões da justiça e ambivalente para atitudes retaliatórias). Em relação ao sexo, de modo geral, os homens apresentaram médias maiores em todas as dimensões em relação às mulheres, confirmando parcialmente a hipótese H3 apresentada, uma vez que as zonas de interpretação não apresentaram mudanças significativas em relação ao sexo dos respondentes – isto é – jovens trabalhadores, homens ou mulheres, se posicionam de forma similar quanto à justiça, atitudes retaliatórias ou comprometimento.

Os resultados mostraram ainda que a percepção de justiça apresentou correlações negativas com as dimensões da retaliação e positivas com o comprometimento, confirmando resultados

obtidos em outros estudos mencionados e a primeira hipótese (H1) traçada neste estudo. A relação entre atitudes retaliatórias e o comprometimento também foi confirmada, isto é, o comprometimento, principalmente de base afetiva, tende a influenciar a percepção e o julgamento das atitudes retaliatórias, bem como a possibilidade do indivíduo de, mediante uma situação de injustiça, responder com uma atitude retaliatória (hipótese H2). Logo, um indivíduo comprometido tem menor possibilidade de retaliar e, ao mesmo tempo, a percepção de situações de injustiça diminui seu comprometimento, principalmente de base afetiva, além de aumentar a chance de ele responder com uma atitude retaliatória a uma situação de injustiça. Pode-se inferir ainda que a percepção do jovem acerca do seu trabalho como pouco recompensador e injusto tem consequências diretas sobre seu comprometimento.

O momento dos jovens, de descoberta de si mesmo e do trabalho, constitui um elemento propício para a formação de vínculos com a organização, pois ainda não trazem consigo opiniões e valores fortemente sedimentados, sendo mais permeáveis às influências positivas (e negativas) do ambiente de trabalho. Frente à necessidade de ter em seus quadros pessoas comprometidas e que “vistam a camisa”, é interessante para a organização promover ações voltadas ao aproveitamento e ao desenvolvimento desses jovens, provendo condições de justiça, oportunidades de crescimento e de formação, sobretudo. Conforme pode ser verificado, a presença do comprometimento do tipo afetivo aponta para uma vontade genuína dos jovens em fazerem parte de uma organização, de contribuir, aprender e desenvolver relacionamentos positivos como parte de seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Pode-se considerar como limitações deste estudo o fato de o mesmo ter sido realizado em apenas uma unidade da ESPRO, em Belo Horizonte (MG), o que pode sugerir a extensão da pesquisa a outras unidades do estado de Minas Gerais, assim como em outros estados brasileiros. Com base nos achados, sugere-se também ampliar a pesquisa para outros públicos diferentes da faixa etária abordada, realizando comparação entre eles em busca de diferenças significativas (ou não), de modo a ampliar e aprofundar a literatura nesse sentido. Destaca-se ainda a realização de pesquisas com abordagens qualitativas ou de triangulação metodológica visando conhecer com maior profundidade como se articulam a percepção de justiça, atitudes retaliatórias e o comprometimento, buscando informações sobre como eles percebem e lidam com situações que envolvem a injustiça e quais as possíveis causas da predominância do comprometimento afetivo nesse e em outros públicos.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal Social Psychology**, v.67, n. 5, p.422-436, 1963.
- ALMEIDA, G. **Dinâmicas do contrato psicológico**: Impactos na percepção de justiça e no comprometimento organizacional. Dissertação. Mestrado em Administração do Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.
- ALMEIDA, G. O.; SILVA, A. M. M.; Justiça organizacional, implicações no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. **Gestão.Org. – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.4, n.2, p. 160-175, 2006.
- BAJOIT, G., FRASSEN, A. O trabalho, busca de sentido. **Revista Brasileira de Educação**, mai./jun./ago., n.5, p.76-95, 1997.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.3, p.52-64, 1993.
- CAMARANO, A. M. (org.). **Transição para a vida adulta ou vida adulta em transição?** Rio Janeiro: IPEA, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5504>. Acessado em 04 de Dezembro de 2015.
- CARVALHO, F. S. **Atitudes retaliatórias**: um estudo longitudinal com jovens trabalhadores. Monografia. Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. 41p. Universidade Federal de Minas Gerais. 2015.
- COHEN, R. L. **Justice**: Views from the Social Sciences. New York: Plenum.1986.
- COHEN-CHARASH Y.; SPECTOR P. E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.86, n.2, p.278-321, 2001.
- COLQUITT, J. A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.3, p.386-400, 2001.
- CROPANZANO, R. N, GREENBERG, J. Progress in organizational justice: Tunelling through the maze: In: COOPER, C.L.;ROBERTSON, I. T. (Orgs.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley & Sons, 1997. p.317-372.
- DESSLER, G. **Conquistando o Comprometimento**: Como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DIAS, D. S. D; MARQUES, A. L. Múltiplos Comprometimentos: Um Estudo com Profissionais e Gerentes de uma Grande Empresa do Setor Metal-Mecânico. In EnANPAD, 26, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v.41, n.4, p.431-441, 2006.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Org.), **Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993. p.79-106.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. PNAD contínua - 4º semestre de 2014. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/>. Acessado em 13 de Fevereiro de 2015.

LEVENTHAL, G.S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K.S.; GREENBERG, J.; WEISS, R.H. (Ed). **Social exchange: advances in theory and research**. New York: Plenum, 1980. p.211-239.

LIND, E.A.; KANFER, R.; EARLEY, P.C. Voice, control, and procedural justice: instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.59, n.5, November, p.952-959, 1990.

MAIA, L.G.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento calculativo e retaliação: uma visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v.4, n.3, p. 390-405, 2011.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração - FEA/USP, São Paulo, 2003.

MENDONÇA, H. Atitudes Retaliatórias. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 247-263.

MENDONÇA, H.; *et al.* Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v.9, n.3, p.543-551, 2004.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional. **Avaliação Psicológica**, v.2, n.2, p.147-153. 2003.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de Justiça e reações retaliatórias nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.8, n.2, p.117--135, 2004.

MEYER, J.P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p.20-52, 2002.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R. **Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. San Diego: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, n.2, p.387-401, 1979.

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. (org.). **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p.89-112.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Trabajo decente y juventud en America Latina: Políticas para la acción**, Lima, 2013.

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

PAIVA, K; LEITE, N. 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, p.50-67, 2011.

PORTER, L.W.; STEERS, K.W., BOULIAN, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v.5, n.59, p.603-609, 1974.

REGO, A. Percepções de justiça - Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.2, p.119-131, 2001.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, p.151-177, 2004.

RIZZO, C.B.S, CHAMON, E.M.Q.O. O sentido do trabalho para o adolescente trabalhador. **Revista Trabalho, Educação e Saúde** v.8, n.3, p.407-417, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SCHUSTER, M.S., *et al.* Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com o comportamento organizacional. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, v.3, n.1, p.43-53, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In EnANPAD, 25, Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SKARLICKI, D.P., FOLGER, R. Retaliation in workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.3, p.434-443, 1997.

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

TOWNSEND, J.; PHILIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-memberexchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.38, n.4, p.457-463, 2000.

VERGARA, S.C., **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WALTON, R.E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V.H. **Gestão de Pessoas e não de pessoal**, São Paulo: Campus, 1997. p. 95-112.

Nota: Agradecemos à FAPEMIG e ao CNPq o apoio recebido na realização dessa pesquisa.