

Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior

Kely César Martins de Paiva

Doutora em Administração FACE//Universidade Federal de Minas Gerais

Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

kely.paiva@unihorizontes.br

Nélio Eduardo Leite

Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil

neliol@uol.com.br

Editor Científico: Mauro Calixta Tavares
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 23.03.2011
Aprovado em 19.06.2011



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Resumo

O objetivo desse estudo foi descrever e analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho, e atitudes retaliatórias na percepção de servidores técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Estado de Minas Gerais (CEFET-MG). Após explicitar as referências conceituais, caracterizou-se a pesquisa quantitativa, realizada com 52 servidores técnico-administrativos. Foram observadas percepções diferenciadas, quanto ao modo como as recompensas são distribuídas na instituição (justiça distributiva), e a maioria dos respondentes discorda a respeito de haver equidade nas políticas organizacionais pertinentes (justiça procedimental). Os dados também apontaram percepções diferenciadas entre os respondentes quanto à frequência de atitudes de retaliação dos servidores contra a instituição. Preponderou o julgamento da ocorrência de tais comportamentos, como injusta. A maioria dos respondentes revelou indignação face às injustiças organizacionais (*componente afetivo*) e, por outro lado, forte propensão a não retaliá-las (*componente conativo*). Diante dos dados e das limitações do estudo, foram realizadas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Justiça no Trabalho; Atitudes Retaliatórias; Comportamento Humano; Instituição de Ensino Superior; Setor Público.

Justice at work and retaliatory attitudes: a study of technical and administrative staff of a federal institution of higher education

Abstract

The aim of this study was to describe and analyze how the variables of justice at work and retaliatory actions are configured in the perception of technical-administrative servers of one federal and public educational institution, The Federal Center for Technological Education of Minas Gerais (CEFET-MG). After explaining the conceptual references, the quantitative research with 52 servers has been characterized. Different perceptions about how rewards are distributed in the institution (distributive justice) were observed and the majority of respondents disagree about the existence of equity in the relevant organizational policies (procedural justice). The data also indicated different perceptions among respondents regarding the frequency of retaliatory actions of the servers against the institution. The trial of the occurrence of such behavior that has been propounded was unfair. Most respondents showed indignation at injustice organizational (affective component) and, in the other hand, a strong propensity to not retaliate to them (conative component). Suggestions for future research were made in the face of data and study limitations.

Keywords: Justice at Work; Retaliatory Attitudes; Human Behavior; Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

Para Mendonça (2008), à luz dos debates sobre direitos humanos e das concepções que defendem o fim das injustiças sociais, das discriminações e da violência interpessoal no local de trabalho, torna-se primordial que pesquisadores interessados em comportamento organizacional direcionem seus estudos, com o objetivo de compreender as causas e as consequências dos comportamentos bem aceitos no sistema organizacional. É, também, fundamental que se estudem os comportamentos de retaliação no trabalho, pois são grandes os prejuízos que podem causar, tanto para a organização como para os próprios sujeitos. Note-se que os comportamentos considerados retaliatórios têm sido negligenciados pelos estudos empíricos das ciências organizacionais, conforme afirma Mendonça (2008).

De acordo com Mendonça e Mendes (2005, p. 489), a sociedade contemporânea tem passado por

[...] profundas mudanças socioorganizacionais. As transformações no mundo do trabalho, a alta competitividade, a globalização dos mercados, os indicadores econômicos e a diminuição de postos de trabalho têm provocado impacto direto nas relações de trabalho.

Assim, as organizações necessitam de alternativas de ajuste para se adequarem às novas demandas, gerando experiências conflituosas de injustiça e sofrimento, o que leva o trabalhador a se posicionar de diferentes maneiras, como, por exemplo, reagindo de maneira retaliatória. Nesse contexto, o indivíduo tem experimentado mudanças representativas em seus postos de trabalho, o que, sem dúvida, tem alterado sua percepção e seu comportamento nas organizações; tal forma de pensar e agir tem refletido em seu trabalho como um todo, influenciando, sobremaneira, todas as atividades desenvolvidas na sua rotina diária. Isto tem sido percebido nas organizações, as quais têm procurado por “alternativas de ajuste” em seus mecanismos de gerenciamento e controle sobre os empregados, ou seja, “um conjunto de ações e decisões passíveis de serem percebidas pelos trabalhadores como injustas” (MENDONÇA; MENDES, 2005, p. 489). Assim, essa dicotomia entre o posicionamento do trabalhador e o das empresas frente às novas exigências do mundo do trabalho, muitas vezes não condizente com os padrões e normas organizacionais, tem gerado situações de conflitos, ocasionando não apenas atitudes, mas, também, comportamentos retaliatórios, por parte dos empregados, como mecanismo de defesa, resistência e superação dessas divergências. Note-se que, nessa perspectiva, a retaliação concretiza um comportamento que vem à tona, em função da percepção de injustiça (MENDONÇA; TAMAYO, 2004), podendo se dar de modo ostensivo ou sutil.

No caso do serviço público, somem-se a essas questões a estabilidade dos servidores que, conforme alguns estudos (BOTELHO, 2009; CHAVES, 2011), têm significado ambíguo: garante ao sujeito uma segurança quase inexistente no setor produtivo privado, mas, por outro lado, pode gerar acomodação e outros comportamentos questionáveis, quanto às suas repercussões na consecução dos trabalhos pertinentes. Os impactos do comportamento das pessoas na produtividade têm sido alvo de preocupação de organizações e, também, de pesquisadores, já que refletem aspectos subjacentes às práticas de gestão (MENDONÇA, 2008; GOMIDE JR.; SIQUEIRA, 2008).

Dessa maneira, diante da realidade de trabalho dos servidores e dos impactos de suas percepções a respeito da justiça no trabalho, de que suas atitudes retaliatórias podem ter

consequências (negativas) no seu desempenho no interior da organização, a pesquisa investigou como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias, na percepção de servidores públicos técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), buscando compreender a natureza perceptiva e avaliativa da justiça no trabalho, que pode provocar a retaliação. Para Gomide Jr. e Siqueira (2008), essa é uma questão considerada importante do ponto de vista acadêmico, por identificar as crenças existentes mediante o retorno que a empresa concede pelos investimentos no trabalho, por parte dos empregados.

Assim, o estudo fez uma análise de como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho, na percepção dos técnico-administrativos, segundo modelo de Gomide Jr. e Siqueira (2008); como se encontram configuradas as variáveis de atitudes retaliatórias, na percepção dos mesmos, segundo modelo de Mendonça (2008); quais as possíveis relações entre os dados demográficos dos respondentes e os dados relativos às variáveis de justiça no trabalho e de atitudes retaliatórias. Tais modelos teóricos e os conceitos envolvidos foram apresentados no referencial teórico, que se segue.

2 SOBRE JUSTIÇA NO TRABALHO

Para Pereira (2008, p. 73), “desde a década de 1960, a Psicologia Social da Justiça vem se preocupando em demonstrar o papel que os valores, crenças e sentimentos têm sobre a definição do que é justo ou injusto”. Já Assmar *et al.* (2002), tratando dos estudos sócio-psicológicos acerca da justiça, escrevem que os julgamentos sobre aquilo que é merecido e justo, direitos e deveres, o que é o certo ou errado, se localizam nos níveis dos sentimentos, atitudes e comportamentos e interações sociais. De acordo com Tyler *et al.* (1997 citados por PEREIRA, 2008, p. 73), em seus estudos sobre os significados subjetivos de justiça,...

[...] esses são obtidos a partir do que as pessoas percebem como justo e injusto e como tais percepções são explicadas por elas, que não se justificam necessariamente por referência a padrões particulares de conduta definidos em fontes objetivas.

A respeito da justiça, Greenberg (1996 citado por REGO *et al.*, 2002, p. 116) sublinha que "poucos conceitos como a justiça são tão fulcrais à interação social humana". Em relação às organizações, o autor escreve, ainda, que “as pessoas comportam-se altruisticamente para com a organização em que trabalham se acreditarem que são tratadas com justiça”. Nesse sentido, percebe-se o grau de importância que a justiça exerce na sociedade como um todo e, também, toda a dimensão que está embutida em seus princípios e valores, sendo fundamental sua aplicabilidade nas relações sociais.

Durante a década de 1960, quando surgiram os primeiros estudos acerca de justiça no âmbito do trabalho, Adams (1963) preconizou que a decisão dos indivíduos de permanecerem ou não em seus relacionamentos sociais, seus investimentos e seus retornos nestas relações, variava cognitivamente, dependendo do quanto de justiça pudesse ser percebida por eles. Até meados da década de 1970, os pressupostos de Adams (1963) ficaram restritos à Psicologia Social, quando, então, o escopo de seu trabalho foi ampliado para a discussão sobre os impactos da percepção de justiça no desempenho produtivo de pequenos grupos; assim, os estudiosos passaram a analisar tal fenômeno no ambiente organizacional, onde buscavam compreender os critérios de alocação de recompensas percebidas como justas e o impacto das distribuições destas sobre o desempenho dos grupos em tarefas preestabelecidas.

Para Mendonça e Mendes (2005, p. 491), “vários autores têm se interessado em investigar se os tipos de justiça diferem na maneira como influenciam as reações e comportamentos dos trabalhadores”. Gomide Jr. e Siqueira (2008), citando a obra do filósofo John Rawls (1971), propuseram critérios que funcionariam como “pré-condições” para que uma distribuição de recompensas fosse percebida justa. Rawls (1971) propõe a existência de não apenas uma, mas duas justças, conceitual e temporalmente distintas: a justiça de distribuição (distribuição de bens escassos) e a justiça dos procedimentos (a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição). O trabalho de Rawls (1971) introduz, na literatura, a ideia de que a “justiça” possuiria dois aspectos a serem levados em consideração: o procedimento e a distribuição. Nesse sentido, Mendonça e Mendes (2005, p. 119) citam o exemplo de Sweeney e McFarlin (1993), os quais afirmam, “por meio de equações estruturais, que a justiça distributiva está relacionada aos resultados pessoais recebidos, tais como satisfação com os salários”, e a “a justiça de procedimentos, entretanto, está relacionada aos resultados referentes à organização, tais como comprometimento organizacional”.

No campo das organizações, o conceito de justiça distributiva diz respeito à “percepção de justiça sobre as recompensas que alguém recebe de uma troca ou de uma interação social”, a qual é vista, não simplesmente “pela distribuição econômica de recompensas, mas, também, pela distribuição de condições e recompensas que afetam o bem-estar, que incluem aspectos psicológicos, fisiológicos, econômicos e sociais” (PEREIRA, 2008, p. 76). Para Rego *et al.* (2002, p. 118), a justiça de distribuição “focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos (e.g., salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções (...))”.

Quanto às dimensões da justiça de distribuição, Pereira (2008) afirma a existência de conceituações que se apoiam em concepções referentes à macro (foco no social) e à microjustiça (foco no indivíduo), como também em termos de uni (unidade ou mérito) ou multidimensionalidade (igualdade, equidade, liberdade, oportunidade, necessidade). Para Homans⁶ (1961 citado por MENDONÇA; MENDES, 2005, p. 490), a expressão “justiça distributiva” representa, segundo a teoria da equidade, a existência da justiça, quando esta for proporcional às contribuições de cada um, criando a expectativa de que o indivíduo terá sua recompensa a partir dos seus investimentos. Assim sendo, haverá um princípio de proporcionalidade entre investimentos, recompensas e lucros, uma vez que o aumento no investimento acarretará maior lucro e, quanto maior a recompensa maior será o custo. A esse respeito, Deustch (1985, p. 490) acrescenta que:

[...] outros princípios de distribuição que não apenas o da equidade já eram abordados. O *princípio da contribuição* estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua contribuição. O uso desse princípio requer que as contribuições feitas pelos participantes individuais possam ser acessadas. O *princípio da igualdade* parte do pressuposto de que todos devem receber o mesmo, sem necessidade de qualquer pré-requisito para a aplicação do princípio. O *princípio da necessidade* estabelece que cada um deve receber de acordo com a sua necessidade. A aplicação do princípio requer que haja informações sobre o caráter e a intensidade das necessidades individuais.

Assim, consideram-se princípios e valores relativos às percepções de justiça que sustentam os comportamentos das pessoas. Para Rego (2000 citado por SOUSA, 2005, p. 40), “para se pesquisar percepção de justiça, não deve se separar a justiça de procedimentos da justiça de distribuição”. Para o autor, o importante é trabalhar uma perspectiva “interativa”, já que

ambas as dimensões são imprescindíveis para a compreensão e análise das atitudes e comportamentos dos sujeitos, quando observados no contexto organizacional.

Valiosas têm sido as recentes contribuições para o estudo do tema da justiça de distribuição, conforme enumera Souza (2005). Paz (1993), por exemplo, pesquisou a percepção de justiça quanto aos retornos organizacionais, tais como, salário, benefícios e avaliação de desempenho. O autor encontrou altos níveis de satisfação nos empregados que percebiam justiça nos retornos, além de apresentarem maiores índices de comprometimento e expectativas positivas frente aos tais retornos. Já Cropanzano e Greenberg (1997), demonstraram que a justiça distributiva é uma variável cognitiva e pode afetar o cumprimento das metas organizacionais. Dessa maneira, as diversas formas de compreender a justiça de distribuição e seus princípios norteadores possibilitam concluir que, independentemente do seu caráter pessoal ou coletivo, as recompensas percebidas, econômicas ou subjetivas (de reconhecimento), estão ancoradas em valores que satisfazem os indivíduos. Já a justiça de procedimentos, possui outras características.

Gomide Jr. (1999, p. 46) define a percepção de justiça de procedimentos, como a “crença do empregado de que são justos os meios utilizados na determinação do montante que receberá em consequência do seu trabalho e contribuição para a empresa”. Assim, fica claro para o empregado que existem critérios pré-estabelecidos, com a função de redimir quaisquer dúvidas quanto ao caráter de imparcialidade adotado pela organização, o que, por si só, neutraliza possíveis desconfiças quanto à justiça na distribuição de recompensas, tornando-se um facilitador nas relações entre empregado e organização. Na prática, a diferença pode ser entendida como o julgamento feito pelos funcionários acerca de como são tratados e como eles gostariam de o ser.

Essa percepção pauta-se, também, na relação apontada por Thibaut e Walker (1975 citados por MENDONÇA; TAMAYO, 2004, p. 126), sobre a relação que a justiça procedimental mantém com os processos decisórios, ou seja, eles veem que “os indivíduos qualificam de maneiras diversas o que é justo em relação aos procedimentos de tomada de decisão”. Desse modo, esse tipo de justiça tem sido foco de intensos debates na literatura e diz respeito à oportunidade das pessoas expressarem suas opiniões no processo decisório e influenciar nos resultados.

Leventhal (1980 citado por MENDONÇA; TAMAYO, 2004, p. 126) expõe que a justiça processual emerge, a partir de seis critérios: consistência das regras; eliminação de vieses por parte dos responsáveis pelas decisões; precisão das informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões; manutenção dos padrões éticos e morais; resultados positivos das decisões; e representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões. Tais critérios proporcionam aos indivíduos a percepção clara que as tomadas de decisões acertadas acarretarão uma distribuição de recompensa justa e equânime, por parte da organização. Sousa (2005, p. 41) considera que os estudos realizados por Konovsky (2000), trouxeram “uma perspectiva interpessoal [...] e não somente os procedimentos formais em termos estruturais, ou seja, as normas e políticas”. Portanto, na dimensão da justiça de procedimentos, “a variável pode configurar-se uma forte antecedente de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e emissão de comportamentos de cidadania organizacional”.

Sousa (2005, p. 39) apresenta outros autores que contribuíram para o estudo da justiça de procedimentos: para Konovsky (2000), a justiça de procedimentos é a maneira como se processam as decisões sobre os resultados alcançados e não a decisão propriamente dita; Rego (2000) acredita que o construto justiça de procedimentos engloba aspectos estruturais: ter voz

no processo decisório e aspectos sociais, como a justificação aos indivíduos afetados pelas decisões; Filenga e Siqueira (2006), por sua vez, tratam justiça de procedimento como relativa às percepções de justiça dos trabalhadores sobre os meios adotados pela organização, quando é preciso definir o quanto cada empregado receberá por seu esforço no trabalho; Mendonça *et al.* (2003) veem a justiça de procedimentos ligada às oportunidades que as pessoas têm de expressarem suas opiniões e idéias, no momento das decisões e influenciar nos resultados; os estudos de Muchinsky (2004) percebem a justiça de procedimentos como a parcialidade dos meios utilizados para atingir as metas e resultados, tratando-se das políticas e dos procedimentos que norteiam a forma das tomadas de decisões, no ambiente organizacional; e, na visão de Gomide Jr. e Siqueira (2008), a percepção de justiça dos procedimentos apresenta-se como uma forte preditora de diversos critérios organizacionais, importantes no campo da psicologia do trabalho, tais como: comprometimento com a tarefa, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e comportamentos de cidadania organizacional.

Para mensurar tais percepções, foram validadas duas escalas por Gomide Jr. e Siqueira (2008): a Escala de Percepção de Justiça Distributiva (EPJD) a partir dos estudos de Siqueira *et al.* (1996) e a Escala de Percepção de Justiça de Procedimentos (EPJP) baseada em Gomide Jr., Lima, Faria Neto (1996). Segundo Gomide Jr. e Siqueira (2008), a EPJD é uma medida unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas ele percebe as compensações que recebe da empresa, como retorno para os seus investimentos no trabalho; a EPJP é, também, uma medida unidimensional, elaborada para avaliar as crenças do empregado acerca de quão justas são percebidas as condições ou os procedimentos que norteiam as políticas de distribuição de recursos na organização que o emprega. Note-se que tais escalas foram utilizadas na pesquisa empírica realizada para atendimento do objetivo geral do estudo, aqui apresentado.

Tendo em vista as experiências de injustiça e de sofrimento comuns nas organizações contemporâneas, os trabalhadores têm se posicionado de diferentes maneiras, como, por exemplo, reagindo de maneira retaliatória e até mesmo destrutiva, implicando graves problemas em todo o processo organizacional.

3 SOBRE ATITUDES RETALIATÓRIAS

As pesquisas que abordam pressupostos sobre a retaliação, mais notadamente na esfera organizacional, estão, ainda, em fase inicial de estudo; por isso mesmo, não existe uma definição de consenso sobre essa temática, podendo ser tomada como desforra, represália ou desagravo. Para Mendonça e Tamayo (2008, p. 191), “o conceito clássico de retaliação refere-se à lei de talião, o antigo ditado popular do olho por olho, dente por dente, que significa a *revanche*, isto é, aqui se faz e aqui se paga”.

Townsend, Phillips e Elkins (2000 citados por MENDONÇA; TAMAYO, 2008, p. 191) consideram a retaliação como um comportamento socialmente reprovado contra a organização ou os seus membros, “cuja característica principal é, mediante a percepção de tratamento injusto no trabalho, o restabelecimento da justiça mediante ações que levem à percepção de que os danos ou prejuízos sejam iguais aos danos ou prejuízos recebidos”. Para Mendonça e Tamayo (2008, p. 192) a retaliação pode acontecer de modo explícito, “por meio de atos agressivos e flagrantes”, como uma agressão verbal dirigida para um colega ou, de maneira sutil, como é o caso de boicotes e omissões, sendo que a segunda tem prevalecido sobre a primeira.

Na abordagem de Skarlicki e Folger (1997, citados por MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004), pioneiros na investigação do tema, enfocam-se os comportamentos negativos utilizados pelos empregados para punir a organização e seus representantes, em resposta às injustiças percebidas, tendo como pressuposto o fato de que “os indivíduos são relutantes em relatar os próprios comportamentos desviantes no trabalho, devido ao potencial que esses comportamentos apresentam para a repreensão” (MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004, p. 6). Nesse sentido, a percepção de justiça no trabalho e as atitudes que o indivíduo possa ter ocorrem de maneira distinta, uma vez que depende do seu estado emocional, o que reflete um dos componentes de tal atitude, o afetivo. Este componente diz respeito à séria indignação face ao contexto considerado injusto, o qual promove ressentimento, decepção e desprezo. O segundo *componente*, o *conativo*, está relacionado com a probabilidade ou tendência do indivíduo em comportar-se, conscientemente, de uma maneira específica, de modo a espelhar a tendência da própria organização, ou melhor, ele diz de um comportamento que o sujeito acredita ser semelhante ao modo – injusto, portanto, merecido de – como ela atuaria (MENDONÇA; FLAUZINO; TAMAYO, 2004). Nessa abordagem, considera-se, ainda, o modelo sócio-cognitivo de Feather (1998), que preconiza que, em relação às interpretações sobre as retaliações às injustiças sofridas pelos indivíduos, é importante avaliar a relação entre pessoa e situação.

Visando sua mensuração, Mendonça (2008) apresenta duas medidas de retaliação organizacional, as quais trazem contribuições importantes para a realização de diagnósticos organizacionais, ao enfocarem dimensões perceptivas, avaliativas, afetivas e conativas da retaliação. Elas também destacam a importância de se considerar o contexto, nas quais as atitudes retaliatórias emergem. A Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação (EPJR) foi concebida e validada por Mendonça *et al.* (2004), com o objetivo de avaliar a frequência da retaliação e as dimensões perceptivas e avaliativas desse comportamento. Já a Medida de Atitude, em Relação à Retaliação Organizacional (MARO) foi concebida e validada por Mendonça e Tamayo (2003), elaborada com base nas definições clássicas de atitude, que abraçam avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais. Esta escala busca mensurar os dois componentes da retaliação, o afetivo e o conativo. Tais escalas foram utilizadas na pesquisa aqui apresentada, conforme descreve a metodologia a seguir.

4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi caracterizada como de campo, descritiva, com abordagem quantitativa, conforme delineiam Roesch (1999) e Vergara (2009). A unidade de análise deste estudo foi o campus II, do Centro Federal de Educação Tecnológica do Estado de Minas Gerais (CEFET-MG), localizado em Belo Horizonte, e os sujeitos de pesquisa foram os servidores técnico-administrativos que exercem os cargos de gestores e não gestores, selecionados por critério de acessibilidade (VERGARA, 2009), conforme sua disponibilidade em preencher o questionário.

O processo de amostragem foi o aleatório por acessibilidade, o qual considera o acesso aos respondentes e o tipo de sujeito, ou seja, ocupante de cargo de tal natureza. O cálculo amostral indicou uma quantidade mínima de 50 questionários respondidos, trabalhando-se com 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro.

Ao final da coleta de dados, retornaram 52 questionários preenchidos. Estes se dividiram em seis seções: dados demográficos, EPJP, EPJD, EPJR, MARO e uma última parte, com um espaço aberto destinado a comentários e sugestões.

Na análise dos dados, foram utilizados os softwares Minitab 14 e SPSS 13, além do Microsoft Excel, os quais permitiram a construção de tabelas, realização de cálculos e testes estatísticos, compondo análise uni e bivariada. Como foi violada a condição de normalidade da amostra, foram efetuados de testes não paramétricos de comparação de médias (Mann-Whitney ou Kruskal-Wallis) e de correlação linear (Spearman), com nível de significância de 5%, conferindo confiabilidade de 95%, sendo considerados, ainda, significativos os testes cujos resultados do p-valor foram inferiores a 0,05.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O perfil dos respondentes pode ser assim sintetizado:

- a) por sexo: 50% masculino e 50% feminino;
- b) faixa etária: 13% até 30 anos; 37% de 31 a 45 anos; e 50% com mais de 45 anos de idade;
- c) estado civil: 33% solteiros; 54% casados ou em união estável; e 13% em outros estados civis;
- d) nível de escolaridade: 2% com ensino fundamental incompleto; 2% com ensino fundamental completo; 12% com ensino médio completo; 13% com ensino superior incompleto; 12% com ensino superior completo; 8% com pós-graduação incompleta; 25% com pós-graduação completa; 23% com mestrado incompleto; e 4% com mestrado completo;
- e) exercício de função gerencial – 31% gestor; e 69% não gestor;
- f) tempo no cargo atual: 10% há menos de 1 ano no cargo; 27% de 1 a 5 anos; 6% de 6 a 10 anos; 21% de 11 a 15 anos; 10% de 16 a 20 anos; e 27% com mais de 20 anos no cargo;
- g) tempo no campus II: 13% há menos de 1 ano nesse campus; 29% de 1 a 5 anos; 19% de 6 a 10 anos; 15% de 11 a 15 anos; 15% de 16 a 20 anos; e 8% com mais de 20 anos no referido campus; e
- h) tempo no CEFET-MG: 2% há menos de 1 ano na instituição; 29% de 1 a 5 anos; 4% de 6 a 10 anos; 25% de 11 a 15 anos; 13% de 16 a 20 anos; e 27% com mais de 20 anos no CEFET-MG.

Assim, a maioria dos respondentes tem acima de 45 anos, é casada ou encontra-se em união estável, com escolaridade acima de pós-graduação completa, ocupando cargos sem função gerencial há mais de 11 anos, trabalhando no campus onde a pesquisa foi realizada há menos de 10 anos e na instituição há mais de 11 anos.

Inicialmente, a TAB. 1 apresenta resultados que possibilitam visualizar a expressividade e a variabilidade dos dados fornecidos pelos funcionários abordados, em função das dimensões da justiça no trabalho. Pode-se verificar que a justiça distributiva apresenta média e mediana bem mais elevadas que as observadas para a justiça de procedimentos, assim como também sua variabilidade, representada pelo desvio-padrão. Observando-se os *percentis* obtidos, confirma-se esta concentração de dados mais expressiva (acima do valor 5) na variável “justiça distributiva”. A variável resumo (“total”), composta pela junção das duas já citadas,

mostra uma concentração de dados nos itens que representam respostas intermediárias no questionário, com leve deslocamento para valores mais elevados (valores 4 e 5).

TABELA 1
Medidas descritivas da amostra, por dimensões de justiça no trabalho

Dimensões de justiça	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Distributiva	4,21	1,777	2,90	4,50	5,60
De procedimentos	3,32	1,344	2,17	3,33	4,17
Total	3,76	1,631	2,60	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Complementando a análise, a TAB. 2 fornece uma ideia das distribuições percentuais dos respondentes, por níveis de percepção acerca das dimensões de justiça. No tocante à justiça distributiva, as porcentagens referentes aos estados de percepção mais extremos (forte e frágil) são similares e predominantes, possuindo mais de 80% da frequência relativa da amostra. No caso da justiça de procedimentos, evidencia-se a predominância do estado de percepção considerado “frágil”, que aglomera quase 58% dos respondentes. O mesmo padrão de distribuição percentual pode ser observado para a variável resumo (“total”), porém com um grau de expressividade menos elevado: pouco mais de 46% dos indivíduos inseridos na categoria “frágil”. Contextualizando, conclui-se que os servidores abordados possuem mais facilidade para reconhecer o que é oferecido pela instituição onde atuam e valorizá-la, no que diz respeito à justiça distributiva e, ainda assim, essa parcela de indivíduos que apresenta este reconhecimento é tão significativa quanto o outro grupo que não avalia a organização onde trabalham de maneira tão positiva, denotando heterogeneidade nas percepções dos respondentes.

TABELA 2
Percentuais de respondentes da amostra, segundo níveis de percepção das dimensões de justiça no trabalho

Dimensões de justiça	Níveis de concordância		
	Elevado	Mediano	Baixo
Distributiva	40,38	19,24	40,38
De procedimentos	13,46	28,85	57,69
Total	17,31	36,57	46,15

Fonte: Dados da pesquisa.

Resumindo, os pesquisados apontaram percepções extremas quanto à justiça distributiva, subdividindo-se em dois grupos, sendo que um deles (cerca de 40% da amostra) acredita que as recompensas são distribuídas de modo homogêneo entre os membros da instituição, denotando tratamento e acesso igualitários, e o outro (outros 40%) discorda disso, indicando haver heterogeneidade em tal distribuição, o que pode levar à crença de favoritismos, dentro da organização. Quanto aos procedimentos formais de distribuição de recompensas, a maior parte dos respondentes (quase 58% do total) discorda que há equidade nas políticas e práticas organizacionais nesse sentido. Portanto, essa realidade complexa e que denota a presença de injustiças dentro do CEFET-MG, traduz em elevada possibilidade de estar se desenvolvendo dentro da instituição, atitudes e comportamentos retaliatórios, o que, também, foi alvo da pesquisa.

A esse respeito, a TAB. 3 apresenta uma análise de dispersão e expressividade dos dados coletados. Pode-se notar que a média relativa à percepção dos respondentes, assim como a

mediana, são mais elevadas que aquelas observadas para o julgamento, verificando-se o mesmo perfil para os dados do componente afetivo comparado ao conativo. A predominância e concentração de valores maiores nestas duas variáveis destacadas também pode ser confirmada pelos índices elevados correspondentes ao percentil 75. Ressalta-se, ainda, que a variabilidade concernente ao julgamento é bem menos expressiva que a obtida na percepção, fato que não se repete na comparação entre os componentes afetivo e conativo, que apresentam variabilidades bem mais próximas, apesar da grande disparidade, já destacada entre suas médias.

TABELA 3
Medidas descritivas da amostra, por aspectos de retaliação

Retaliação	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Percepção	2,62	0,927	2,00	2,67	3,20
Julgamento	1,94	0,663	1,48	1,90	2,33
Componente Afetivo	3,73	1,027	2,86	3,86	4,86
Componente Conativo	2,20	1,094	1,40	2,00	2,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados, na TAB. 4, complementam a análise, revelando os percentuais de respondentes que indicaram respostas em níveis diferentes. Na primeira linha de dados, evidencia-se uma tendência de percepção heterogênea dos respondentes, quanto a aspectos que corresponderiam a atitudes de retaliação dos funcionários contra a instituição, já que a maioria deles (39,22%) apontou médias que se encaixaram no nível categorizado como “duvidoso”, acerca da atitude retaliatória no cotidiano da instituição. A segunda, que avalia o julgamento por parte dos respondentes a respeito da retaliação dos funcionários face à injustiça sofrida por eles, mostra que a maioria expressiva dos abordados (61,54%) considera injustas tais atitudes que corresponderiam a possíveis atos de “contra-ataque”, no caso de se sentirem lesados pela instituição de alguma forma.

A análise do componente afetivo, na terceira linha da tabela, mostra que 73,08% dos respondentes abrigariam sentimentos de indignação diante do contexto organizacional, o que pode ensejar uma possível retaliação por parte de um servidor contra a instituição. Observa-se, ainda, que 57,69% dos respondentes apresentam tendência consciente de não praticar uma retaliação contra a instituição em que trabalham, no caso de uma suposta injustiça sofrida por eles.

TABELA 4
Percentuais de respondentes da amostra, segundo níveis de percepção sobre aspectos de retaliação

Retaliação	Níveis de concordância		
	<i>Sempre</i>	<i>Duvidoso</i>	<i>Nunca</i>
Percepção	25,49	39,22	35,29
Julgamento	<i>Justíssimo</i> 7,69	<i>Duvidoso</i> 30,77	<i>Muito injusto</i> 61,54
Componente Afetivo	<i>Indignação</i> 73,08	<i>Sentimento ambivalente</i> 23,08	<i>Não indignação</i> 3,85
Componente Conativo	<i>Propensão a retaliar</i> 23,08	<i>Reação duvidosa</i> 19,23	<i>Propensão a não retaliar</i> 57,69

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, os dados apontam uma tendência de *percepção* diferenciada dos respondentes quanto à frequência de atitudes de retaliação dos servidores contra a instituição; quanto ao *juízo* de comportamentos retaliatórios, a maioria deles os considera muito injusta a retaliação, denotando atitudes negativas, face um ato de “contra-ataque” diante de uma sensação de injustiça das práticas organizacionais, implicando indignação (*componente afetivo*) caso isso ocorra, porém com baixa propensão a agir de modo semelhante (*componente conativo*).

Após o tratamento univariado dos dados, passou-se à utilização de recursos estatísticos de natureza bivariada. Quanto às dimensões de justiça organizacional (distributiva, de procedimentos e total), foram realizados 24 testes de comparação de médias, sendo três deles de Mann-Whitney (variável “sexo”) e 21 Kruskal-Wallis (demais variáveis com várias categorias de resposta envolvidas). Nenhum resultado foi considerado significativo (p-valor menor que 0,05), porém, alguns dados chamaram a atenção, pois, nas comparações entre as percepções de dimensões de justiça entre respostas diferenciadas por categorias de dados demográficos e funcionais, observaram-se diferenças dignas de aprofundamento em pesquisas futuras, como foi o caso de respondentes:

- a) que exercem função gerencial comparados aos demais, quanto à suas percepções de justiça distributiva (médias 5,4 e 4,2, respectivamente). Nestes casos, o p-valor se aproximou de 0,05, precisamente 0,057, sendo este considerado não significativo, do ponto de vista estatístico. No entanto, tal diferença abre perspectiva para pesquisas a respeito de possibilidades de percepções diferenciadas, quanto ao tratamento equitativo entre membros de organizações públicas no que tange às recompensas recebidas por parte de servidores com posições diferentes na hierarquia;
- b) de faixas etárias diferentes apresentaram médias de justiça distributiva, variando de 3,40 a 4,80; já as médias de justiça de procedimentos variaram de 2,83 a 4,17; no entanto, em ambos os casos, o p-valor não foi significativo (0,414 e 0,143, respectivamente);
- c) de níveis de escolaridade diferentes apresentaram médias de justiça distributiva que variam de 3,30 a 6,00; já as médias de justiça de procedimentos variaram de 2,17 a 4,17; no entanto, do mesmo modo que o exposto anteriormente, em ambos os casos, o p-valor não foi significativo (0,477 e 0,430, respectivamente);
- d) com tempos diferentes de exercício na função atual, apresentaram médias de justiça distributiva que variam de 2,00 a 5,00; já as médias de justiça de procedimentos variaram de 2,50 a 4,00; no entanto, do mesmo modo que o exposto anteriormente, em ambos os casos, o p-valor não foi significativo (0,589 e 0,327, respectivamente);
- e) com tempos diferentes de trabalho no campus II, apresentaram médias de justiça distributiva que variam de 3,00 a 5,00; já as médias de justiça de procedimentos variaram de 2,50 a 4,17; no entanto, do mesmo modo que o exposto anteriormente, em ambos os casos, o p-valor não foi significativo (0,666 e 0,323, respectivamente); e
- f) com tempos diferentes de trabalho no CEFET, apresentaram médias de justiça distributiva que variam de 3,20 a 5,30; já as médias de justiça de procedimentos variaram de 2,67 a 4,17; no entanto, do mesmo modo que o exposto anteriormente, em ambos os casos, o p-valor não foi significativo (0,566 e 0,528, respectivamente).

Já em relação aos aspectos considerados no construto atitudes retaliatórias (percepção, juízo e componentes afetivo e conativo), foram feitos 32 testes de comparação de médias, sendo quatro deles de Mann-Whitney (também para a variável “sexo”) e 28 Kruskal-Wallis (demais variáveis com várias categorias de resposta envolvidas). Apenas um resultado

apontou diferença significativa (p-valor igual a 0,017) entre as médias de homens (média 3,29) e mulheres (média 4,36) quanto ao componente afetivo, indicando que as servidoras sentem-se mais indignadas diante de injustiças observadas no seu cotidiano, o que pode levá-las a nutrir sentimentos de ressentimento, decepção e desprezo no seu ambiente de trabalho, em maior escala que seus colegas do sexo masculino. Apesar de não se ter observado diferenças significativas nos outros testes, alguns dados chamaram a atenção e são considerados dignos de aprofundamento em pesquisas futuras, como os seguintes casos nas apurações das médias:

- a) por nível de escolaridade, o componente afetivo apresentou variações entre 1,86 e 4,86 e o p-valor do teste foi 0,547;
- b) por tempo na função, o componente afetivo também apresentou variações consideradas elevadas, apresentando médias entre 2,86 e 4,86 e p-valor de 0,312;
- c) por tempo no campus, onde foi realizada a pesquisa, o componente afetivo também apresentou variações amplas, com médias entre 3,00 e 4,86 e p-valor de 0,064; e
- d) por tempo no CEFET-MG, os componentes afetivo e conativo apresentaram variações amplas, com médias entre 3,29 e 4,86 (p-valor de 0,329) e entre 1,40 e 4,40 (p-valor de 0,182).

Já no estudo das correlações, foram realizados 78 testes não paramétricos de Spearman, cujos resultados significativos foram os seguintes:

- a) no cruzamento entre dados demográficos e os construtos envolvidos nas quatro escalas do questionário, apenas o componente afetivo apresentou duas correlações: uma com a variável sexo (teste 0,336, p-valor 0,015), indicando que mulheres tendem a apresentar resultados mais elevados que os homens, ratificando o resultado apresentado pelos testes de Mann-Whitney já destacados; a outra relacionou-se diretamente ao tempo de trabalho do respondente no campus II (teste 0,378, p-valor 0,006), indicando a tendência de que quanto mais tempo o indivíduo tinha trabalhado em tal ambiente, maiores os escores apurados para tal componente;
- b) justiça distributiva e de procedimentos mantêm correlação positiva entre si (teste 0,490, p-valor 0,000), indicando que à medida que aumenta a percepção do servidor a respeito das compensações recebidas pelo seu trabalho na instituição, cresce, também, sua percepção quanto ao nível de justiça relacionados às políticas envolvidas em tal distribuição de recursos;
- c) justiça distributiva mantêm correlação negativa com o componente afetivo de retaliação (teste -0,391, p-valor 0,004), implicando relação inversa entre a percepção do servidor a respeito das compensações advindas do seu trabalho no CEFET, e seu sentimento de indignação face às injustiças percebidas em tal contexto laboral;
- d) justiça de procedimentos mantêm correlações negativas com percepção de retaliação (teste -0,326, p-valor 0,019) e com julgamento da retaliação (teste -0,374, p-valor 0,006), indicando que à medida que cresce a percepção do servidor quanto ao nível de justiça relacionados às políticas relativas à distribuição de recursos, diminui a percepção quanto à frequência de comportamentos retaliatórios no ambiente de trabalho, assim como do julgamento de tais comportamentos como justos; e
- e) componente afetivo e conativo mantêm correlação positiva entre si (teste 0,445, p-valor 0,001), o que significa que o sentimento de indignação dos respondentes face às injustiças percebidas na instituição aumenta à medida em que se eleva a propensão a retaliação a tais injustiças.

Diante desses resultados, foram tecidas as considerações finais do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi descrever e analisar como se encontram configuradas as variáveis de justiça no trabalho e atitudes retaliatórias, na percepção de servidores públicos técnico-administrativos de uma instituição pública federal de ensino. Os modelos analíticos adotados foram o de Gomide Jr. e Siqueira (2008), a respeito de justiça no trabalho e o de Mendonça (2008), relativo a atitudes retaliatórias. A pesquisa empírica foi caracterizada como de campo, descritiva, com abordagem quantitativa, tendo sido considerada unidade de análise o campus II do CEFET-MG, localizado em Belo Horizonte. Os sujeitos da pesquisa foram 52 servidores técnico-administrativos, que exercem os cargos de gestores e não gestores, selecionados por critério de acessibilidade, os quais responderam a um questionário composto por dados demográficos e escalas validadas sobre os construtos centrais. Para análise de dados, contou-se com estatística descritiva uni e bivariada.

A apresentação e análise dos dados dividiu-se em seis partes: dados demográficos e funcionais dos respondentes, dados sobre justiça no trabalho, dados relativos às atitudes retaliatórias, resultados dos testes de comparação de médias dos resultados, diferenciando as respostas por categorias dos dados demográficos, resultados dos testes de correlação dos resultados, diferenciando as respostas por categorias dos dados demográficos, e correlações entre os construtos centrais.

Observaram-se percepções diferenciadas, quanto ao modo como as recompensas são distribuídas na instituição (justiça distributiva) e, a maioria dos respondentes, discorda a respeito de haver equidade nas políticas organizacionais pertinentes (justiça procedimental), denotando elevada possibilidade de desenvolvimento de atitudes e comportamentos retaliatórios, dentro do CEFET. Por outro lado, os dados apontaram percepções diferenciadas entre os respondentes quanto à frequência de atitudes de retaliação dos servidores contra a instituição, tendo sido apurado julgamento dominante como injusta a ocorrência de tais comportamentos. A maioria dos respondentes revelou indignação face às injustiças organizacionais (componente afetivo) e, curiosamente, forte propensão a não retaliá-las (componente conativo).

Após a realização de 105 testes não paramétricos de comparação de médias, apenas um resultado apontou diferença significativa, indicando que as servidoras sentem-se significativamente mais indignadas diante de injustiças observadas no seu cotidiano que seus colegas do sexo masculino. Diversos resultados de testes foram questionados, configurando-se como brechas para pesquisas futuras. Já no estudo das correlações, dos 78 testes não paramétricos efetuados, apenas sete foram significativos, indicando: relação positiva entre componente afetivo e sexo; relação positiva entre componente afetivo e tempo de trabalho do respondente no campus onde se deu a pesquisa; relação positiva entre justiça distributiva e de procedimentos; relação negativa entre justiça distributiva e componente afetivo de retaliação; relação negativa entre justiça de procedimentos e percepção de retaliação; relação negativa entre justiça de procedimentos e julgamento da retaliação; e relação positiva entre componente afetivo e conativo.

Dentre as limitações do estudo, aponta-se o fato de ter-se abordado uma categoria específica - servidores técnico-administrativos - em um determinado *campus* de uma instituição de grande porte, que conta com vários *campi* na mesma cidade. Assim, recomenda-se a expansão da pesquisa para outras unidades do CEFET-MG, para outras categorias profissionais, como os

professores, assim como para outros estados. O objetivo dessas ampliações é verificar semelhanças e disparidades entre centros federais de ensino tecnológico espalhados pelo país, visando revisão nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Estas têm sido percebidas por parte desse contingente como injustas e podem abrir espaço para atitudes e, até mesmo comportamentos retaliatórios, apesar de não ter sido apurada uma forte propensão consciente direcionada nesse sentido, quando da análise dos dados dos questionários.

No entanto, dentre os cinco comentários redigidos no espaço aberto ao final do questionário, o disposto no questionário nº 17 é emblemático, pois revela que a propensão a se adotar comportamentos negativos é maior do que se imagina e reflete uma dinâmica embebida por relações de poder tensas e contraditórias:

Excelente questionário, pois retrata os acontecimentos de uma instituição pública, onde as competências são desprezadas, em função das indicações políticas. Nos meus 15 anos de instituição, por diversas vezes meu nome foi indicado à chefia, mas por não ser 'professor' nunca aceitaram minha competência. Somente quando o setor entrou em crise pela má gestão e devaneios dos 'professores', me convidaram para assumir a tal chefia. Confesso, depois de várias 'facadas nas costas', 'traições' e 'desrespeito', houve momentos em que trabalhei contra a instituição.

Assim, vê-se como oportuna a realização de outras pesquisas de cunho qualitativo ou que realizem triangulações metodológicas (COLLIS; HUSSEY, 2005), de modo a se aprofundar nas vivências dos sujeitos que ali trabalham, com vistas a se desnudar, na medida do possível, a complexidade e as inter-relações dos fenômenos abordados. Para tanto, a conexão com outros temas, como comprometimento organizacional, estresse ocupacional e vínculos organizacionais, dentre outros, parecem campos fecundos para o estudo do comportamento humano, nesse tipo de organização.

7 REFERÊNCIAS

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

ASSMAR, E. M. L. *et al.* Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil. In: Congresso Psicologia: Ciência e Profissão, I, 2002, São Paulo. *Resumos...* São Paulo: CFP, 2002.

BOTELHO, R. D. *Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais*, 2009. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

CHAVES, T. A. *Comprometimento organizacional: um estudo de caso em uma unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica no interior de Minas Gerais*, 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: ROBERTSON, L. T.; COOPER, C. L. (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 1997. p. 317-372.

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

FEATHER, N. T. Reactions to penalties for offenses committed by the police and public citizens: testing a social-cognitive model of retributive justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 75, p. 528-544, 1998.

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

GOMIDE JR, S. *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho*. 1999. 140f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília/DF, 1999.

GOMIDE JR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Justiça no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). *Medidas do comportamento Organizacional: ferramentas e diagnósticos e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 189-198.

GOMIDE JR, S.; LIMA, D. M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 26, 1996, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto/SP: Universidade de São Paulo, 1996.

GREENBERG, J. *The question for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996 *apud* REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 251-283.

HOMANS, G. C. *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961 *apud* MENDONÇA, H.; MENDES, A. M.; Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação do contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

KONOVSKY, M. A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, Stillwater, Okla., US, v. 26, n. 3, p. 489-511, Oct. 2000.

LEVENTHAL, G. S. What should be clone with equity theory? In: GERGEN, K. S.; GREENBERG, J.; WEISS, R. H. (Eds.). *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum, 1980. p. 27-53 *apud* MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *RAC*, Curitiba, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004. 117-135. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 12 jul. 2010.

- MENDONÇA, H. *et al.* Atitudes Retaliatórias. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 247-263.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Construção e validação de um instrumento para a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional (MARO). *Avaliação Psicológica*, Goiânia/GO, v. 2, p. 2, p. 147-153, 2003.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *RAC*, Curitiba, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004. 117-135. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 12 jul. 2010.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores Pessoais e Retaliação Organizacional: Estudo em uma Organização Pública. *RAC-Eletrônica*, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 2, p. 189-200, maio/ago. 2008.
- MENDONÇA, H.; MENDES, A. M.; Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação do contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.
- MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. O.; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.
- MENDONÇA, H. *et al.* Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.
- PAZ, M. G. T. Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, 1993. *Anais...* Ribeirão Preto/SP, 1993.
- PEREIRA, J. B. C. *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*. 2008. 332f. Tese (Doutorado Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- RAWLS, J. *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- REGO, A. *et al.* Justiça na organizações: um modelo tetra-dimensional. *Rev. Psicol. Organ. Trab.*, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 113-142, dez. 2002 *apud* SOUSA, W. M. V. *As percepções de comportamentos éticos e de justiça: seus impactos no elo afetivo do indivíduo-organização*. 2005. 94f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.
- REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 251-283.

ROESCH, S. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* 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, p. 434-443, 1997 *apud* MENDONÇA, H; FLAUZINO, D. O.; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.

SOUSA, W. M. V. *As percepções de comportamentos éticos e de justiça: seus impactos no elo afetivo do indivíduo-organização*. 2005. 94f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

SWEENEY, P. D.; MCFARLIN, D. B. Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n. 55, p. 23-40, 1993 *apud* MENDONÇA, H.; MENDES, A. M.; Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação do contexto de uma organização pública do estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

THIBAUT, J.W.; WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analyses*. New York: Erlbaum/Hillsdale, 1975 *apud* MENDONÇA, H; FLAUZINO, D. O.; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.

TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, n. 38, p. 457-463, 2000 *apud* MENDONÇA, H; FLAUZINO, D. O.; TAMAYO, A. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 543-551, 2004.

TYLER, T. R. *et al.* *Social justice in a diverse society*. Colorado: Westview Press, 1997 *apud* PEREIRA, J. B. C. *A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade*. 2008. 332f. Tese (Doutorado Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.