



Psicologia em Estudo

ISSN: 1413-7372

revpsi@uem.br

Universidade Estadual de Maringá  
Brasil

Mendonça, Helenides; Magnólia Mendes, Ana  
Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado  
de Goiás  
Psicologia em Estudo, vol. 10, núm. 3, diciembre, 2005, pp. 489-498  
Universidade Estadual de Maringá  
Maringá, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122085017>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## EXPERIÊNCIAS DE INJUSTIÇA, SOFRIMENTO E RETALIAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE GOIÁS

Helenides Mendonça\*  
Ana Magnólia Mendes<sup>#</sup>

**RESUMO.** O estudo teve como objetivo analisar as percepções dos trabalhadores de que as organizações, quando injustas, podem gerar sofrimento, provocando reações retaliatórias. A realização da pesquisa contou com a participação de trabalhadores pertencentes a uma organização pública do Estado de Goiás, que foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada. As análises de conteúdo revelaram seis categorias-sínteses: ambiente de trabalho, tipos de injustiça, sentimentos em relação à injustiça, reações à injustiça, objetivos das reações, julgamento sobre as reações do trabalhador. Conclui-se que a injustiça gera sofrimento e este, de certa forma, exerce um papel de mediação para os comportamentos de retaliação. Em seguida, demonstra que as reações do trabalhador podem ser consideradas tipos de estratégias de enfrentamento do sofrimento e da insatisfação originados das experiências de injustiça.

**Palavras-chave:** Justiça organizacional, sofrimento psíquico e retaliação organizacional.

## AN EXPERIENCE OF INJUSTICE, SUFFERING AND RETALIATION IN THE CONTEXT OF A PUBLIC ORGANIZATION OF THE STATE OF GOIÁS

**ABSTRACT.** The study had the purpose to analyze the workers' awareness that the when organizations are unjust, they can generate suffering, provoking reactions of retaliation. The accomplishment of the research counted with the participation of workers from a public organization of the State of Goiás, who were submitted to a semi-structured interview. The content analyses revealed six category-syntheses: environment at work, types of injustice, feelings towards injustice, reactions when facing injustice, objectives of the reactions, and judgement about worker's reactions. It is concluded that the injustice generates suffering and this, in a certain way, plays a role of mediator for the retaliation behaviors. It also demonstrates that the worker's reactions can be considered types of strategies to face suffering dissatisfaction originated from unjust experiences.

**Key words:** organizational justice, psychic suffering, organizational retaliation.

A sociedade contemporânea tem sido marcada 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. Conseqüentemente, as organizações têm precisado buscar alternativas de ajuste para se adequar às novas demandas. Esse processo conflituoso tem gerado experiências de injustiça e de sofrimento que levam os trabalhadores a se posicionar de diferentes maneiras, como, por exemplo, reagindo de maneira retaliatória.

Nesse contexto conflituoso as organizações se deparam com a necessidade de se ajustar às novas demandas de sobrevivência no mercado. Essa realidade impõe o desafio de adequação e de ajustes que muitas vezes requerem um conjunto de ações e decisões passíveis de ser percebidas pelos trabalhadores como injustas. Emergem, assim, questões merecedoras de investigação: em que medida a percepção dos trabalhadores de que as organizações são injustas gera sofrimento? A injustiça e o sofrimento no trabalho provocam reações retaliatórias? Quais as características das reações retaliatórias em contextos de injustiça e de sofrimento – positivas ou negativas?

\* Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Católica de Goiás.

<sup>#</sup> Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Docente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília.

Para responder a essas questões, desenvolveu-se a presente pesquisa com o objetivo investigar as relações entre experiências de injustiça, sofrimento e retaliação em diferentes cargos de uma organização pública do Estado de Goiás. Parte-se da premissa de que a injustiça organizacional provoca sofrimento no trabalho, e esse sofrimento, por sua vez, influi na natureza e características da retaliação. A retaliação assume um papel ao mesmo tempo positivo e negativo, à medida que pode ser uma reação que resgata a percepção de justiça e de sentimento de equilíbrio entre o investimento despendido no trabalho e as recompensas recebidas. Assim, as ações retaliatórias podem proteger o trabalhador do seu sofrimento, apesar do prejuízo para o desempenho. O resgate do equilíbrio interno fortalece as defesas do trabalhador, tornando-o mais resistente às situações de adversidade e de sofrimento vivenciadas com a exposição a situações de injustiça.

A injustiça no trabalho coloca o trabalhador em confronto com situações que irritam, desgastam, amedrontam e desestimulam. Nessa perspectiva, pode causar alterações psicofisiológicas que levam à exaustão e ao esgotamento emocional, influenciando diretamente a saúde física e psicológica do trabalhador. Tal situação geralmente é marcada por um sofrimento, que não permanece, sendo mediado por meio de diversas estratégias, dentre elas a retaliação, objeto de discussão desse artigo.

### JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

As ciências organizacionais consideram que a justiça é construída socialmente e tem influência determinante nas atitudes e comportamentos emitidos no ambiente de trabalho (Folger & Konovsky, 1989; Skarlicky & Folger, 1997). Constitui-se, portanto, em um fenômeno humano complexo e multifacetado (Mikula, 1980), que abrange diversos domínios da vida e influencia ações individuais e coletivas. Assim, na busca de compreender e desvelar os aspectos principais desse conceito, diversos estudos foram desenvolvidos (Barling & Phillips, 1993; Cropanzano & Folger, 1989; Deutch, 1975; Greenberg, 1993; Leventhal, 1980; Moorman, 1991).

O primeiro dos teóricos a abordar o fenômeno da justiça foi Homans (1961). Para esse autor, os homens tendem a reagir de alguma maneira quando são submetidos à injustiça no trabalho. O autor acrescenta: “Um homem em uma relação de troca com outro esperará que as recompensas líquidas ou lucro de cada homem sejam proporcionais aos seus investimentos”

(p.75). Homans (1961) introduz o termo *justiça distributiva* e defende que uma distribuição só é justa quando é proporcional às contribuições de cada um – teoria da equidade. Essa regra básica traz a expectativa de que o indivíduo receberá suas recompensas em razão dos seus investimentos. Quanto maior o investimento, maior o lucro e quanto maior a recompensa, maior o custo. Há, portanto, uma regra de proporcionalidade entre investimentos, recompensas e lucros.

Não se pode desconsiderar o valor heurístico do trabalho de Homans, mas severas críticas lhe têm sido feitas. De fato, desde Deutch (1975), 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. Nota-se que os princípios da contribuição e da necessidade são baseados nos pressupostos da equidade, pois tratam da proporcionalidade em relação à contribuição ou à necessidade das pessoas.

Os estudos sobre justiça demonstram que os princípios de distribuição descritos acima são incapazes de abarcar o fenômeno da justiça em toda a sua dimensão. Surge, portanto, a justiça de procedimentos e a justiça interacional.

A justiça processual parte do princípio de que os procedimentos existem para simplificar e regular trocas cooperativas e minimizar os efeitos do conflito intergrupal. Apoiado no pressuposto de que, na presença de procedimentos justos, o indivíduo mais facilmente aceita a responsabilidade para seus problemas do que no caso em que os procedimentos são injustos, Leventhal (1980) apresenta um modelo de justiça processual que distingue seis regras básicas: consistência das regras e normas a serem aplicadas ao longo do tempo, de forma que os mesmos critérios sejam adotados independentemente das pessoas a serem beneficiadas; ausência de vieses e interesses pessoais das pessoas que tomam a decisão; veracidade das informações dadas aos indivíduos envolvidos no processo decisório; representatividade dos afetados no processo decisório, de forma que os valores e

interesses de todos sejam considerados; ética no que se refere aos valores morais; possibilidade de correção e modificação das decisões injustas.

As regras de justiça descritas por Leventhal devem ser consideradas nos procedimentos organizacionais, pois se estes levarem a um resultado não-desejado, os indivíduos mais facilmente respondem destrutivamente, acarretando sérias conseqüências para os processos organizacionais como um todo.

A literatura recente sobre o assunto em tela sugere que a justiça de procedimentos não reflete simplesmente a existência de procedimentos justos. É igualmente importante a forma como esses procedimentos são implementados (Bies, 1987). O estudo de Moorman (1991) aponta que a justiça interacional é mais importante que os procedimentos formais para determinar o comportamento dos empregados nas organizações.

Para Bies e Moag (1986), a justiça interacional refere-se às concepções da pessoa sobre a “qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante os procedimentos organizacionais”. O foco dos autores é o tratamento interpessoal dispensado aos empregados no processo de tomada de decisão, o que gera controvérsia em termos da distinção entre justiça processual e justiça interacional.

Vários autores têm se interessado em investigar se os tipos de justiça diferem na maneira como influenciam as reações e comportamentos dos trabalhadores. Sweeney e McFarlin (1993), por exemplo, verificaram, por meio de equações estruturais, que a justiça distributiva está relacionada aos resultados pessoais recebidos, tais como satisfação com os salários. A justiça de procedimentos, entretanto, está relacionada aos resultados referentes à organização, tais como comprometimento organizacional. Cropanzano e Greenberg (1997) não distinguem justiça interacional de processos estruturais da justiça, pois suas pesquisas revelam que esses dois tipos de justiça apresentam conseqüências similares, além de serem altamente correlacionados. Nessa perspectiva, a justiça interacional apresenta-se como uma dimensão social da justiça processual (Cropanzano & Greenberg, 1997). Em alguns estudos (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler & Bies, 1990), tem-se constatado uma similaridade conceitual entre os aspectos sociais e formais da justiça de procedimentos, de modo a se apresentarem como manifestações diferentes de um mesmo construto. Em contrapartida, para Masterson, Lewis, Goldman e Taylor (2000) a percepção de justiça de procedimentos e a percepção de justiça no tratamento interacional

parecem funcionar por meio de processos distintos, afetando diferentes atitudes e comportamentos nos empregados.

Os estudos sobre justiça organizacional têm ampliado o conhecimento sobre as formas que as reações às injustiças podem tomar, demonstrado o poder heurístico desse construto para a compreensão de atitudes e comportamentos organizacionais. O tratamento injusto traz resultados desfavoráveis, constitui-se um desrespeito e provoca a indignação do trabalhador. Diante da vivência em situações desfavoráveis, como salário mais baixo do que o esperado ou a hostilidade no tratamento interpessoal dado pela chefia, ou ainda a não-participação em processo de promoção, ocorre o descontentamento, a indignação. Essas situações provocam sofrimento psíquico, ameaçam o bem-estar do trabalhador, provocando impacto direto na qualidade de vida das pessoas, como demonstra Mendonça e Macedo (2004).

Tal relação entre a injustiça e o sofrimento influencia diretamente a saúde do trabalhador e vem sendo estudada pela psicodinâmica do trabalho, marcadamente por Dejours (1987); (1999); (2000); (2004), e em estudos realizados no Brasil, entre os quais se destacam Mendes e Abrahão (1996), Mendes e Tamayo (2001), Ferreira e Mendes (2001), (2003), Antloga (2003), Mendes, Paz e Barros (2003), Barros e Mendes (2003), Morrone e Mendes (2003), e Rezende e Mendes (2004).

## **SOFRIMENTO E ATITUDES RETALIATÓRIAS**

A saúde no trabalho é vista como expressão de uma integridade física, psicológica e social, marcada pela vivência de prazer e sofrimento no trabalho, pela utilização de mediações capazes de mobilizar os trabalhadores em busca de uma relação mais gratificante com o trabalho e ainda pela dinâmica de reconhecimento no trabalho, elemento essencial do processo de construção da identidade do trabalhador no campo social.

Isso significa que a presença do sofrimento não implica patologia, bem como o binômio prazer-sofrimento pode conviver nas situações de trabalho e não é contrário à saúde. As situações de trabalho podem funcionar como desencadeadoras de perturbações psicossomáticas e psíquicas quando geram um sofrimento permanente e não têm mais lugar as possibilidades de negociação entre o sujeito e a realidade, para o uso de mediações que ressignifiquem esse sofrer e criem condições para

transformar o contexto de trabalho em um lugar também de prazer.

Isto posto, assume-se como definição para o sofrimento no trabalho que o sofrimento é uma vivência individual ou coletiva freqüente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação do binômio corpo-mente e a restrição de satisfazê-las pelas imposições das situações de trabalho.

A essas definições conceituais articula-se a problemática da retaliação organizacional, que de certa forma pode ser considerada uma estratégia diante do sofrimento gerado nas situações de trabalho, percebidas como injustas pelo trabalhador.

Nessa direção, a retaliação é definida como comportamentos que sofrem influência de atributos pessoais dos atores organizacionais, que são emitidos de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou pessoas que dela fazem parte (Mendonça, 2003).

De acordo com Mendonça (2003), a retaliação pode ocorrer em diferentes contextos, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e até mesmo societais.

Os primeiros pesquisadores a desenvolver estudos empíricos sobre o comportamento de retaliação organizacional foram Skarlicki e Folger (1997), definindo-o como um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta à injustiça percebida.

Seguindo, não uma ordem de importância dos estudos, mas a disposição cronológica dos mesmos, encontra-se o trabalho de Skarlicki, Folger e Tesluk (1999), que consideram como causas da retaliação, além da injustiça percebida, variáveis de personalidade. Os resultados obtidos nesse estudo reforçam a perspectiva interacional para explicar a retaliação no trabalho. As variáveis de personalidade moderaram a relação entre justiça e comportamentos retaliatórios. De acordo com Mendonça (2003) e Mendonça e Tamayo (2004,) esses resultados mostram que é um risco enquadrar os modelos comportamentais de retaliação apenas em variáveis situacionais ou em variáveis disposicionais, não incluindo a interação entre elas.

Tomados em conjunto, esses conceitos abordam apenas a dimensão negativa das reações retaliatórias, sendo que, de outro lado, há o resgate do equilíbrio interno do trabalhador vítima da injustiça e a restauração do bem-estar no trabalho.

Com bases nesses conceitos estrutura-se a pesquisa empírica, para a qual é utilizada abordagem metodológica qualitativa, descrita a seguir.

## MÉTODO

### Participantes

Participaram da pesquisa 15 trabalhadores de uma empresa pública, distribuídos em 03 grupos funcionais: ocupantes de cargo de chefia, membros do quadro administrativo e funcionários que exercem funções técnicas. Foram entrevistadas 5 pessoas em cada um desses grupos funcionais, com base em uma amostra estratificada, por sorteio, a partir de três grupos funcionais.

### Instrumento

Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas, com o objetivo de analisar as percepções e experiências de (in)justiça no contexto organizacional, o sofrimento e as formas de reação decorrentes, proporcionando uma maior compreensão acerca desse fenômeno. Essa técnica de coleta justifica-se pelas características do objeto da pesquisa, que articula conceitos fundamentados na Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho, além do conceito de sofrimento sustentado pela abordagem da psicodinâmica do trabalho. Por essa razão, a entrevista semi-estruturada é suficiente para responder à questão central de pesquisa, não sendo necessário utilizar abordagens metodológicas específicas vinculadas a nenhuma das abordagens.

Isto posto, os temas que compõem a estrutura das entrevistas são os seguintes:

- Características situacionais relacionadas ao trabalho;
- Relacionamento interpessoal com a chefia e os colegas de trabalho;
- Percepção de justiça organizacional;
- Sentimento em relação ao trabalho;
- Formas de reação à injustiça;
- Julgamento em relação às diferentes formas de reação à injustiça.

### Procedimentos

As entrevistas foram realizadas no horário e local de trabalho. A instituição disponibilizou uma sala, e o contato com os sujeitos que foram sorteados para a entrevista foi feito pessoalmente pela pesquisadora. O tempo médio gasto em cada uma das entrevistas foi de

uma hora, tendo sido elas gravadas e transcritas para fins de análise.

A pesquisadora direcionou as entrevistas de maneira semi-estruturada, conduzindo-as flexivelmente por meio de questões abertas referentes aos temas previamente definidos a partir das relações a serem investigadas.

### **Análise dos dados**

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo (Bardin, 1977). Após realizar a transcrição das entrevistas, foi construído um quadro matricial de cada uma das 15 entrevistas, o que facilitou o tratamento dos dados. A partir desse quadro, os seis temas enumerados foram categorizados a partir do conteúdo predominante nas verbalizações referentes às propostas temáticas de cada um. Posteriormente, as categorias específicas foram ajustadas em categorias gerais, nas quais foi observada a importância do tema a partir da repetição no discurso de cada participante, fazendo-se também uma comparação entre as entrevistas realizadas.

Para o agrupamento de categorias gerais, seguiu-se o critério de exclusão mútua (o que aparece em uma categoria não consta em outra), considerando características de homogeneidade, de pertinência, de objetividade, de fidelidade e de produtividade. A definição das categorias procurou preservar o vocabulário dos participantes. Até este momento, não houve propostas inferenciais nem interpretativas. As análises categoriais passaram pela avaliação de um juiz para se obter a validade dos conteúdos agrupados nas categorias.

## **RESULTADOS**

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu a temática previamente estabelecida e permitiu levantar dados específicos sobre as reações dos empregados decorrentes das experiências de injustiça no trabalho e do sofrimento vivenciado.

Os resultados das análises de conteúdo permitem identificar seis categorias-sínteses, que estão apresentadas a seguir:

### **Categoria 1 – Ambiente de trabalho**

**Definição:** A insatisfação com a chefia torna o ambiente de trabalho negativo. Os funcionários não são ouvidos em suas reivindicações e alguns chefes tentam se promover à custa do trabalho dos

funcionários. Ao contrário das expectativas do trabalhador, não se trata de uma gestão participativa, o que provocou um clima ruim e a deterioração das relações de trabalho.

Identifica-se nessa categoria que as características da relação com a chefia pode influenciar a percepção de injustiça, quando é verbalizado comportamento de privilégios. Trata-se, aqui, da injustiça interacional, que se refere às concepções da pessoa sobre a “qualidade do tratamento interpessoal que recebem durante os procedimentos organizacionais” (Bies & Moag, 1986). O sofrimento é vivenciado com base na insatisfação e no não-atendimento das expectativas dos trabalhadores, além de estar subjacente a experiência de injustiça.

### **Categoria 2 – Tipos de injustiça**

**Definição:** As injustiças mais comuns na instituição pesquisada são: os baixos salários; os privilégios de alguns em detrimento de outros, devido ao apadrinhamento; a distribuição salarial diferenciada para antigos e novos funcionários que realizam o mesmo serviço; a falta de reconhecimento e valorização do trabalho do funcionário; a deficiência na comunicação interna e a exoneração de pessoas sem aviso ou justificativa.

Neste estudo, emergem as três categorias clássicas da justiça organizacional: a distributiva, que se refere às decisões relacionadas à distribuição dos recursos; a processual, que se refere aos procedimentos formais para fazer essa distribuição; e a interacional, que diz respeito à qualidade do tratamento interacional entre gestores e empregados na comunicação das decisões. O sofrimento emerge da desvalorização e falta de reconhecimento advindo do processo decisório, do sistema de recompensas da empresa e das relações interacionais entre os atores organizacionais.

### **Categoria 3 – Sentimentos em relação à injustiça**

**Definição:** Os sentimentos verbalizados, diante das injustiças, são a raiva, a tristeza, a mágoa, o ressentimento, a depressão, o descontentamento, a falta de motivação, a decepção, a surpresa e a revolta. A consequência disso é uma queda na produtividade e na qualidade do serviço prestado e o desenvolvimento de doenças. Muitos se tornam agressivos com colegas e clientes. O número de faltas entre os funcionários cresce. É comum a prática de deixar de fazer tarefas, sobrecarregando outros colegas.

Essa categoria demonstra claramente o sofrimento decorrente da injustiça. Os sentimentos de tristeza, raiva, ressentimento e descontentamento têm sido amplamente investigados como indicadores de sofrimento, pois têm nas suas bases a angústia, o medo e a insegurança. Esse sofrimento, quando freqüente e permanente, pode gerar graves problemas à saúde dos trabalhadores, como doenças psicossomáticas e ocupacionais, por exemplo, os Dorts, a depressão, a hipertensão, a gastrite, entre outras.

#### **Categoria 4 – Reações à injustiça**

**Definição:** Dentre as reações mais comuns estão o conformismo, o boicote, as reclamações com a chefia e a busca dos motivos da injustiça. Esse tipo de comportamento não surte o resultado esperado. Então, outras práticas são adotadas, como a preferência por não reagir, por medo de perder o emprego ou por conformismo, já que não há resultados quando se reage. Outros preferem boicotar o trabalho como forma de compensar a injustiça sofrida. As reações de boicote estão caracterizadas nos comportamentos de “dedurar” o colega, de sair da sala demoradamente para não trabalhar, de apresentar atestados médicos constantemente, de tirar o telefone do gancho e até mesmo de quebrar materiais e equipamentos de trabalho. Há ainda aqueles que preferem sair do departamento, ser remanejados ou até sair do emprego.

Os estudos recentes (Aquino, Tripp & Bies, 2001; Mendonça, 2003; Mendonça & Tamayo, 2004; Miller, 2001; Skarlicki & Folger, 1997) sobre justiça têm ampliado o conhecimento sobre as formas que as reações às injustiças podem tomar. As reações das pessoas podem ser direcionadas para duas categorias amplas: *reações de retirada* do comprometimento e do envolvimento com o trabalho e *reações de ataque*. As reações de retirada ocorrem quando a pessoa que se sente injustiçada deixa de emitir ações benéficas à organização, como, por exemplo, *deixar de colaborar com os colegas de trabalho, fingir que está ocupado e ficar indiferente às solicitações feitas pela chefia*. As reações de ataque ocorrem quando a vítima de injustiça passa a emitir ações que são prejudiciais à organização ou às pessoas que nela trabalham, como, por exemplo *negar informações necessárias a um colega, tumultuar o local de trabalho propositalmente e fazer o serviço*

*mal feito intencionalmente*. Tais reações são análogas às estratégias defensivas, considerando-se que pressupõem comportamentos de negação, racionalização, individualismo e até cinismo.

#### **Categoria 5 – Objetivos das reações**

**Definições:** As reações à injustiça surgem para minimizar o sofrimento. As verbalizações demonstram haver dois objetivos pelos quais as pessoas reagem às injustiças sofridas no trabalho. Um deles é contra-atacar a instituição, para que sintam a falta do trabalho daquela pessoa ou para retirar os investimentos e dizer “já que não ganho então também não trabalho”. O outro objetivo é restaurar a satisfação no trabalho para se sentir melhor e minimizar o sofrimento advindo das experiências de injustiça. As reações acontecem em função da revolta dos funcionários e do desejo de se vingar, já que a conversa não surte efeito.

A decisão de uma pessoa por reagir à injustiça ocorre em razão do sofrimento vivenciado pelo trabalhador e depende menos da proporção do erro ou do recurso recebido do que do procedimento, ou seja, da percepção de ser tratado com indiferença, falta de cuidado, negligência ou desrespeito. Dessa forma, os procedimentos utilizados para restaurar a justiça tendem a ser direcionados expressivamente contra a injustiça interacional e de procedimentos formais.

#### **Categoria 6 – Julgamento sobre as reações do trabalhador**

**Definições:** De acordo com as verbalizações, é um erro emitir reações de retaliação e de boicote no trabalho (como exemplos de reações, ver as verbalizações da categoria 4). Esse tipo de reação prejudica a população e não apenas a administração do órgão público. As verbalizações apontam para um conformismo com as injustiças. Em contrapartida a esse posicionamento, surgiram alternativas de reações que foram consideradas mais corretas, como, por exemplo, a conversa sincera e aberta com a chefia, a demonstração das competências por parte dos funcionários para não ser injustiçados com o apadrinhamento de outro funcionário e o remanejamento de funcionários insatisfeitos.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo foi elaborado com o objetivo de investigar as relações entre percepção de justiça

organizacional, sofrimento e retaliação, com base em verbalizações sobre o ambiente de trabalho, tipos de injustiça sofridos, sentimentos em relação às injustiças, reações diante das injustiças, objetivo do trabalhador com as reações e julgamento acerca das reações no trabalho. Tais relações foram identificadas a partir dos resultados da pesquisa, demonstrando que as experiências de injustiça, vivenciadas no contexto organizacional, influenciam o sofrimento, que por sua vez exerce um impacto nas diferentes maneiras que o trabalhador encontra para reagir a tais injustiças.

As pesquisas realizadas, até o momento, sobre as reações retaliatórias diante das experiências de injustiça no trabalho não foram ainda exploradas em profundidade. Neste estudo, as hipóteses foram levantadas a partir da norma de reciprocidade negativa descrita por Goudner (1960), que é similar às normas de emissão de comportamentos de retaliação (Skarlicki & Folger, 1997). De fato, desde Adams (1965) os indivíduos tendem a reagir quando percebem, por meio da comparação social, que sofreram algum tipo de injustiça.

Com relação aos resultados obtidos neste estudo, pode-se afirmar, no que diz respeito aos tipos de injustiça no trabalho, que estes se configuram de acordo com as hipóteses previamente estabelecidas. Fica evidenciado, portanto, o caráter multidimensional da justiça organizacional à medida que os resultados englobam a distribuição e alocação de recursos (justiça distributiva), os procedimentos seguidos, assim como decisões tomadas para distribuir tais recursos (justiça de procedimentos formais) e o tratamento interpessoal entre gestores e empregados nas interações institucionais (justiça de procedimentos interacionais).

Também fica evidenciado que a injustiça gera sofrimento e este, de certa forma, exerce um papel de mediação para os comportamentos de retaliação. Assim, uma abordagem psicodinâmica do sofrimento e da saúde introduz novos elementos para explicar as contradições da retaliação organizacional. O sofrimento originado nas injustiças pode explicar a necessidade de o trabalhador retaliar como uma estratégia para se sentir protegido contra o mal-estar vivido em função do sofrimento. Nessa perspectiva, a retaliação exerce um papel catártico de negação e de controle da situação geradora de sofrimento, conforme descrito por Barros e Mendes (2003), ao

falar das estratégias de enfrentamento do sofrimento.

Nessa direção, considera-se que a retaliação pode assumir duplo papel: proteger o sujeito e ao mesmo tempo levar a comportamentos alienados. Neste caso, o papel dessas estratégias de enfrentamento do sofrimento se articula com resultados de pesquisas sobre retaliação que confirmam a existência das duas categorias propostas por Giacalone e Greenberg (1997), no que diz respeito às reações dos trabalhadores diante das injustiças sofridas no trabalho. São elas: *reações de retirada dos investimentos pessoais*, como o envolvimento e o comprometimento afetivo com o trabalho (Mowday, Poter & Steers, 1982), e *reações de ataque* (Mendonça, 2003; Mendonça & Tamayo, 2004; Skarlicki & Folger, 1997).

Em que pese a esse modo de reagir, existe uma terceira categoria que diz respeito às *reações pró-ativas*, que podem mediar o sofrimento. Esse tipo de retaliação, que é positivo, refere-se a uma reação criativa no sentido de mostrar, por meio do desempenho e da atuação profissional, que é capaz e que pode contribuir de forma positiva para a instituição e dessa forma restaurar o equilíbrio cognitivo, buscando a justiça organizacional.

Quando os comportamentos não são criativos, são carregados de racionalização conforme a categoria 4, que trata das reações à injustiça. Como forma de reação à injustiça o trabalhador “deixa pra lá”, “tira o telefone do gancho para fingir que está ocupado”, e outras vezes diz que “não vai se expressar porque não adianta”. As reações de retirada dos investimentos pessoais ficam claramente evidenciadas. Essas reações estão caracterizadas na falta de disposição para enfrentar a insatisfação e de atuar na busca de recuperar o equilíbrio cognitivo.

Trata-se de reações que assumem claramente uma posição diante do sofrimento, a qual serve como proteção contra os afetos dolorosos, que são afastados pela racionalização. Isso demonstra mais uma vez o duplo papel da retaliação – positivo para proteger o indivíduo, mas também negativo por levar a um imobilismo diante da realidade, que não é transformada, e até à alienação.

As reações de contra-ataque, de revanche, acontecem de maneira sutil, e em algumas situações se manifestam de forma agressiva. Como exemplo citamos o caso do trabalhador que baixa um vírus pela internet e daquele que retira do sistema um componente importante, sem o qual todo o trabalho



fica comprometido. É também o caso do motorista que força o veículo até que ele fique comprometido, do dentista que danifica o equipamento e até mesmo do médico que atende mal e muito rapidamente. De acordo com as verbalizações, essas reações acontecem de maneira camuflada e sutil, confirmando os pressupostos de Homans (1961). Esse autor defende que os ocupantes de posições hierárquicas inferiores tendem a emitir ações contra a organização de forma indireta, dissimulada e sutil. De acordo com Mendonça (2003), esse tipo de retaliação, apesar de pouco agressivo, apresenta fortes consequências para a efetividade organizacional.

São consideradas como reações pró-ativas as atitudes criativas no sentido de mostrar o valor profissional, recuperando a auto-estima e o equilíbrio cognitivo. É o caso do trabalhador que, após ser demitido sumariamente de um cargo de chefia, volta uma semana depois para resolver problemas que o novo chefe não conseguia resolver. Com essa atitude ele volta a se sentir valorizado e reconhecido no trabalho. Fato é que nem sempre tais reações predominam, pois o contexto de trabalho – nas dimensões da organização, condições e relações sociais – pode ser restritivo a essa prática, não permitindo a mobilização do coletivo para mudanças, o que caracteriza as contradições desse contexto de trabalho. Essa reação seria, portanto, pró-ativa individual, e como tal, insuficiente para transformar as situações causadoras de injustiça.

Tomados em conjunto, os resultados deste estudo apontam para a existência de relações dinâmicas entre as variáveis estudadas. Fica evidente que os temas propostos estão interligados, tendo como eixo central a justiça organizacional.

Dentre os tipos de injustiça vivenciados nessa instituição, ganham destaque os salários diferenciados para empregados que exercem as mesmas funções, as relações interpessoais entre chefia e subordinados, especialmente entre administração superior e chefias intermediárias, e os procedimentos inadequados nos processos decisórios que implicam em substituição de pessoal para cargos de chefia, oportunidade de emitir a opinião e de participar nas decisões administrativas.

As verbalizações dos trabalhadores apontam para a existência do sofrimento expresso no conflito interno, gerado no fato de que as expectativas de uma gestão participativa foram

frustradas, ficando o sentimento de que, na prática, as pessoas não são ouvidas e não têm a oportunidade de se expressar. Essa situação gera um ambiente ruim e um clima de insatisfação e descontentamento. Verifica-se um receio dos trabalhadores de expressar opiniões que contrariem o pensamento vigente na instituição. O medo de perder o emprego também é grande, por isso algumas pessoas aceitam as injustiças passivamente.

No que se refere aos relacionamentos interpessoais vivenciados nesta instituição, também se verifica uma vivência de sofrimento em função do predomínio de um sentimento de injustiça nas relações entre chefia e subordinados. Existe a queixa de que a chefia não dá às pessoas oportunidade de se defender, provocando um clima de temor e “medo de ousar”. Os trabalhadores se sentem desgastados emocionalmente em razão da falta de respeito e das grosserias constantes. Essa situação tem causado apatia e decepção.

Os trabalhadores que ocupam cargos de chefia, ao contrário do que se esperava, têm se sentido insatisfeitos e desrespeitados pela forma como a administração superior os trata. Está havendo uma crise interna no processo gerencial e decisório dentro dessa instituição (Justiça de Procedimentos Interacionais).

Para Miller (2001), o fato de os trabalhadores reagirem à injustiça depende fundamentalmente do tratamento interpessoal recebido por aqueles que estão em uma posição hierarquicamente superior.

De fato, a injustiça nas organizações de trabalho gera sofrimento e provoca as mais diversas reações. Existem as pessoas que debatem procurando conhecer as causas da injustiça, aquelas que contra-atacam de alguma forma, aquelas que assumem uma postura conformista em relação à injustiça e não fazem nada.

Todas essas ações podem prejudicar o trabalho, trazendo, algumas vezes, consequências maléficas para a sociedade. Por outro lado, as reações do trabalhador podem funcionar como estratégias de enfrentamento do sofrimento no sentido de minimizar a indignação, revolta, raiva, frustração, insegurança, ansiedade e a insatisfação advindas das experiências de injustiça.

É essencial que os pesquisadores da área organizacional se dediquem a investigar os

antecedentes e conseqüentes desse fenômeno, com o intuito de promover a eficácia nas organizações de trabalho e a saúde dos trabalhadores. Recomenda-se também uma maior articulação entre as abordagens de justiça organizacional e a psicodinâmica do trabalho, particularmente na direção de compreender mais profundamente as relações entre o sofrimento no trabalho e o comportamento de retaliação.

### REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Em L. Berkowitz (Orgs.). *Advances in experimental social psychology*, 2, pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Antloga, C. S. (2003). *Estilos de contato da organização com o funcionário e prazer-sofrimento no trabalho: estudo de caso em empresa de material de construção do DF*. Dissertação de Mestrado Não-publicada, Universidade de Brasília.
- Aquino, K., Tripp, T. M. & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: the effect of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52 – 59.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barling, J. & Phillips, M. (1993). Interactional, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Barros, P. C. da R. & Mendes, A. M. (2003). Sofrimento psíquico e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico-USF*, 8(1), 63-70.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. Em L. L. Cummings & B. M. Staw (Orgs.). *Research in organizational behavior*, 9, pp. 289-319. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies R. J. (2001). Interacional (in)justice: the sacred and the profane. Em J. Greenberg & R. Cropanzano (Orgs.). *Advances in organizational justice* (pp.89-118). California: Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: communication criteria of fairness. Em R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Orgs.). *Research on negotiation in organizations* (pp. 27-53). Greenwich, Ct: Jairess.
- Cropanzano R., & Folger, R. (1989). Referent Cognitions and Task Decisions Autonomy: Beyond Equity Theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 293-299.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. Em L. T. Robertson & C. L. Cooper (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 317-327). New York: Wiley.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2000). Un regard de psychanalyste sur la guerre économique. *Le Journal de L'Ecole de Paris*, 24, 7-15.
- Dejours, C. (2004). *Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. (S. Lancman & L. I. Sznelwar, Trans.). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília, Paralelo 15. (Trabalho original publicado em 1992)
- Ferreira M. C. & Mendes A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 93-104
- Ferreira, M. C. & Mendes A. M. (2003). *Trabalho e Riscos de Adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília : FENAFISP.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74(2): 293-299.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Orgs.) (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: you're come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135-148.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Em K. J. Gergen, J. Greenberg & R. H. Weiss (Orgs.). *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Masterson, S. S., Lewis, k., Goldman, B. M., & Taylor, S. (2000). The differing of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-749.
- Mendes, A. M. (1995). Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Revista Ciência e Profissão*, 1,2,3, 34-38.
- Mendes, A. M. (1996). Comportamento defensivo: uma estratégia para enfrentar o sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia da UFC*, 13/14 (1/2), 27-32.
- Mendes, A. M. (1999). *Valores e Vivência de Prazer e Sofrimento no Trabalho*. Tese de Doutorado Não Publicada. Brasília: Instituto de Psicologia da UNB.
- Mendes, A. M. & Abrahão, J. I. (1996). A Influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: uma abordagem psicodinâmica. *Revista: Psicologia Teoria e Pesquisa*, 26 (2), 179-184.
- Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer sofrimento no trabalho. *Revista PSICO-USF*, 6(1), 39-46.
- Mendes, A. M., Paz, V C & Barros, P C R (2003). Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho bancário. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 3(1), 59-72.
- Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça*. Tese de Doutorado Não Publicada. Brasília: Instituto de Psicologia – UNB.
- Mendonça, H. & Tamayo, A. (2004). Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea*. 8(2), 117-135.
- Mendonça, H. & Macêdo, K. B. (2004). Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho.

- Em K. B. Macedo (Org.). *Qualidade de vida no trabalho: o olhar da Psicologia e da Administração*. Goiânia: Editora da UCG, 113-128.
- Mikula, G. (1980). *Justice and social interaction: Experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Springer-Verlag.
- Miller, Dale T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52, 527-553.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrone, C. F. & Mendes, A. M. (2003). A resignificação do sofrimento no trabalho informal. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 3(2), 91-118.
- Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee organizations linkagens*. New York: Academic Press.
- Rezende, S. & Mendes, A. M. (2004). A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 4(1), 151-175.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive Procedural, and Interactional Justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434 – 443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100 – 108.
- Sweeney, P. D. & Mc Farlin, D. B. (1993). Worker's evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision process*, 55, 23-40.
- Tyler, T. R. & Bies, R. (1990). Beyond formal procedural: the interpersonal context of procedural justice. Em J. S. Carroll (ed.), *Applied social psychology and organizational settings*, pp. 77-98; Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Recebido em 14/02/2005

Aceito em 30/08/2005

---

**Endereço para correspondência:** Helenides Mendonça, Av. 85, no. 1300, ap. 402-A, Setor Marista, CEP 74160-010, Goiânia-GO.  
E-mail: helenides@ucg.br