

## **RELAÇÃO ENTRE O SENTIMENTO DE INJUSTIÇA E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

**CRISTIANE CERESA**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
crisceresa@gmail.com

**ALESSANDRA DANIELA BAVARESCO**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
alessandra.bavaresco@ufsm.br

**DOMINGA ODETE VENTURINI**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
dodoventu@hotmail.com

**LILIANE GONTAN TIMM DELLA MEA**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
lilianedm09@gmail.com

# **RELAÇÃO ENTRE O SENTIMENTO DE INJUSTIÇA E COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS: ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

## **RESUMO**

O presente estudo busca compreender a relação entre o sentimento de injustiça percebido e a adoção de comportamentos retaliatórios em servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa e de caráter descritivo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, caracterizando um estudo de caso. A grande maioria dos entrevistados para este estudo (75%) confirmou que já se sentiu injustiçado no ambiente de trabalho. Quanto à retaliação, a maioria dos entrevistados (75%) afirmou que não praticou nenhuma atitude retaliatória, mesmo quando se sentiu injustiçado.

**Palavras chave: injustiça, retaliação, Instituição Federal de Ensino Superior.**

## **ABSTRACT**

This study aims to understand the relationship between the sense of perceived injustice and the adoption of retaliatory conduct a Federal Higher Education Institution servers. The research is characterized as qualitative and descriptive. Semi-structured interviews were conducted with eight servers in a Federal Institution of Higher Education, featuring a case study. The vast majority of those interviewed for this study (75%) confirmed that he felt wronged in the workplace. As retaliation, the majority of respondents (75%) said that has not practiced any retaliatory attitude even when he felt wronged.

**Keywords: injustice, retaliation, Federal Higher Education Institution.**

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho têm se tornado cada vez mais frequentes. Contudo, podemos ainda notar que a grande maioria desses estudos preocupa-se em analisar causas e consequências de comportamentos proativos e positivos no ambiente organizacional, preocupando-se minimamente com os comportamentos negativos, que prejudicam as organizações e até mesmo as pessoas.

Nas pesquisas que têm como foco os comportamentos negativos do trabalhador, nota-se a preocupação maior com estudos referentes a injustiças no trabalho (SOUSA; MENDONÇA, 2009b; MENDONÇA; MENDES, 2005; MEIRELLES, 2006), porém poucos estudos são realizados sobre os possíveis comportamentos retaliatórios emitidos no contexto organizacional, a partir de uma experiência de injustiça vivenciada pelo trabalhador (MENDONÇA; TORRES; ZANINI, 2008).

A retaliação é um comportamento muito frequente nas organizações de trabalho, podendo ocorrer em diversos contextos, envolvendo relações interpessoais, organizacionais e até mesmo societárias (MENDONÇA, 2003).

Alguns estudos (MENDONÇA; MENDES, 2005; MAIA, 2010; DUARTE, 2009) já buscaram relacionar de que forma as percepções do indivíduo quanto à configuração das situações de justiça ou injustiça no ambiente de trabalho podem representar antecedentes de comportamentos de retaliação. Conceitualmente, é frequente a adoção de diferentes categorias de justiça durante as análises, conforme o destaque a distintos aspectos do processo decisório, quais sejam: os resultados de qualquer distribuição de recursos (justiça distributiva); os procedimentos formais utilizados para fazer essa distribuição (justiça procedimental); a forma utilizada pelos gestores para prestar informações durante o processo decisório e a qualidade do tratamento entre chefia e subordinados na comunicação das decisões (justiça interacional) (MENDONÇA; TORRES; ZANINI, 2008).

Dentro desta temática, o presente estudo busca compreender a relação entre o sentimento de injustiça percebido e a adoção de comportamentos retaliatórios em servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A importância desse estudo justifica-se pela relevância do tema proposto, considerando-se a escassez de estudos relativos aos comportamentos negativos dos trabalhadores, em especial no que se refere a atitudes de revanche no ambiente organizacional. Soma-se a isso a percepção de que a instituição participante dessa pesquisa não adota mecanismos de identificação dessas situações negativas, bem como apresenta pouca preocupação com formas de melhorar essas situações, conforme posteriormente ficou evidenciado pelas entrevistas.

O objetivo geral dessa pesquisa é investigar as relações entre situações de injustiça, do ponto de vista dos servidores, e a ocorrência de comportamentos retaliatórios como consequência. Os objetivos específicos consistem em: (a) verificar, a partir do relato dos servidores da instituição, percepções e experiências de injustiça no contexto organizacional; (b) identificar os tipos de reações mais comuns dos servidores como forma de retaliação no âmbito da organização; (c) identificar as atitudes e comportamentos, que na visão dos servidores, seriam afetados pela percepção da injustiça na organização; (d) identificar a existência de diferenças entre os servidores quanto a comportamentos de retaliação considerando-se a idade do servidor, o desempenho de funções de chefia, o tempo de serviço na instituição e o cargo ocupado.

No intuito de atingir os objetivos propostos, a pesquisa foi dividida em outras seis seções, além da introdução. A segunda seção contém aspectos teórico-conceituais acerca do eixo temático da justiça organizacional. Nessa mesma linha, a seção três apresenta os aspectos teórico-conceituais sobre comportamentos retaliatórios. Na quarta seção são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo. A quinta seção apresenta a discussão dos resultados da pesquisa. São apresentadas as considerações finais na

sexta seção e, por fim, as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

## 2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça vem sendo estudada desde a década de 1960, através da Psicologia Social da Justiça, que se preocupa com julgamentos sobre o justo e merecido, direitos e deveres, o certo e o errado, e estão na base dos sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em interação com os outros (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Homans, em 1961, foi o primeiro teórico a trazer grandes contribuições para os estudos relacionados à justiça, afirmando que o homem espera receber suas recompensas de forma proporcional às relações de troca que estabelece com seus colegas de trabalho: uma relação econômica, de forma que as recompensas ou o lucro crescem de acordo com os investimentos e os custos (HOMANS, 1961 *apud* MENDONÇA; TAMAYO, 2004, p. 125).

Esse primeiro entendimento, que foi explorado mais tarde por outros autores (ADAMS, 1965; WALSTER; BERSCHIED; WALSTER, 1973), trouxe a noção da justiça distributiva, relacionada com o julgamento do quanto é justa determinada distribuição de recursos e recompensas para as pessoas. Mendonça *et al.* (2004) sugerem que essa regra básica indica que os indivíduos formulam suas expectativas de retribuição em razão de seus investimentos, procurando ser recompensados.

Já na década de 70, pesquisas buscaram identificar o poder da justiça distributiva sobre os critérios de desempenho. Após alguns estudos, concluiu-se que o critério mais próximo à realidade das organizações era o critério da igualdade. Os trabalhadores que percebem que são retribuídos na mesma proporção de seus investimentos são aqueles que têm o melhor rendimento no trabalho (MEIRELES, 2006). Nesse caso, os investimentos podem ser o próprio trabalho, a dedicação autopercebida, a capacitação, o tempo de relação, o sacrifício da qualidade de vida, entre outros. As recompensas percebidas constituem salários, sensação de suporte e segurança, reconhecimento ou *status* e benefícios (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Contudo, com o passar do tempo, a repartição e a alocação de recursos e outras recompensas tornaram-se insuficientes para explicar a natureza da justiça organizacional em sua amplitude, admitindo-se que existem outras retribuições que influenciam na percepção de justiça dentro da organização, que podem melhorar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Sendo assim, surgiram novos estudos, dando ênfase à compreensão de como são os procedimentos que levam a uma determinada distribuição de recompensas, o que veio a caracterizar a justiça de procedimentos (LEVENTHAL, 1980; THIBAUT; WALKER, 1975).

Essa forma de justiça passou, então, a ser foco de diversos debates na literatura especializada e, conceitualmente, diz respeito à oportunidade de as pessoas expressarem suas opiniões no processo decisório e influenciar nos resultados (THIBAUT; WALKER, 1975).

Estudos apresentados por Cropanzano e Folger (1989) e por Barling e Phillips (1993) mostraram que, quando os procedimentos são entendidos como justos, as pessoas ficam menos preocupadas com os resultados injustos, tendendo a considerar justo o que é injusto. Em virtude disso, esses autores conferem maior força à justiça processual do que à justiça distributiva, evidenciando que os trabalhadores consideraram mais satisfatórios e justos os resultados obtidos quanto maiores forem as oportunidades de exercer influência ou algum controle sobre as decisões e sobre os processos no ambiente de trabalho.

Outros estudos constataram que a adoção de procedimentos que permitem a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão envolvendo a organização aumentam as chances de aceitação dessas decisões, ainda que elas sejam desfavoráveis para eles (LATOURET, 1978; LIND *et al.*, 1980).

Posteriormente, Bies e Moag (1986) acrescentaram o conceito de justiça interacional à temática da justiça nas organizações, formando um tripé conceitual juntamente com a justiça

distributiva e a justiça de procedimentos. A justiça interacional se refere à qualidade do tratamento interpessoal no setor de trabalho, à maneira como os superiores explicam as decisões tomadas a toda a equipe e mostra se a chefia age com dignidade e respeito perante os subordinados (BIES; MOAG, 1986).

Nas palavras de Rego (2002), a justiça interacional representaria uma combinação entre a justiça de procedimentos e a justiça distributiva, podendo ser conceituada como a dimensão da justiça organizacional que demonstra a qualidade da relação entre o subordinado e seu superior.

Os subordinados esperam que os gestores adotem comportamentos de interação, repassando informações, além de explicações justas, lógicas e adequadas das decisões por eles tomadas, principalmente quando essas decisões são desfavoráveis e os afetam diretamente (GREENBERG, 1993; CROPANZANO; GREENBERG, 1997).

Dando continuidade às pesquisas, alguns teóricos propuseram que a justiça interacional poderia ser desmembrada em social/interpessoal e informacional. A dimensão social/interpessoal representa o grau em que o superior adota tratamento digno e respeitador (REGO; SOUTO, 2004, p. 156). Os estudos sugerem que quando essas situações ocorrem, aumentam as percepções de justiça, cresce o grau de aceitação das decisões e emergem diversas reações positivas no ambiente de trabalho (GREENBERG, 1993).

A dimensão informacional se refere ao fornecimento de informações e justificativas necessárias às pessoas afetadas pelas decisões (REGO; SOUTO, 2004). Demonstrou ser relevante em virtude da importância atribuída pelas pessoas às explicações adequadas e sinceras prestadas pelos superiores para as decisões tomadas por eles, principalmente quando os resultados são desfavoráveis (GREENBERG, 1993; CROPANZANO; GREENBERG, 1997).

Um modelo de Kim e Mauborgne (1997, *apud* REGO e SOUTO, 2004) explica as várias faces da justiça que levam a diferentes formas comportamentais dos indivíduos e os diferentes níveis de desempenho organizacional. Os autores dizem que quando as pessoas percebem que são justificadas distributivamente sentem-se satisfeitas e são induzidas a executar as tarefas a elas confiadas. Porém, quando percebem nível elevado de justiça procedimental e interacional experimentam sentimentos de comprometimento afetivo e confiança para com a organização e seus superiores, sentindo-se reconhecidos e, conseqüentemente, não medem esforços e vão além de suas metas (REGO, 2002). Essas duas vias levam a diferentes níveis de desempenho organizacional, sendo a via mais vantajosa a da justiça procedimental e interacional.

A percepção de justiça estaria, de acordo com Rego (2001), inscrita na vida social humana e não poderia deixar de estar também na vida organizacional. O ambiente de trabalho é o local de convívio social onde mais se observa questões de injustiça. Essas injustiças influenciam o comportamento dos funcionários, seu desempenho e as conseqüências que podem ocorrer, como retaliação e boicote.

Nesse sentido, definem Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 451): "Parece fora de dúvida que se o ambiente organizacional é visto como fonte geradora de injustiças persistentes e que tais percepções, por sua vez, têm efeito nocivo nas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, formam-se aí elos que se retroalimentam numa cadeia sem fim, com sérios prejuízos para a vida pessoal e profissional dos trabalhadores e para a vida organizacional como um todo".

Para Gondim e Siqueira (2004), ao criar situações de injustiça em uma organização, seja na distribuição de seus recursos ou em seus processos internos, há uma grande possibilidade de contribuição para a expressão de raiva, hostilidade e disseminação de atitude de retaliação.

Em um estudo sobre injustiça, sofrimento e retaliação no trabalho, Mendonça e Mendes (2005) afirmam que a injustiça gera aflição e reações diversas: há os que se conformam e nada fazem, há os que se questionam a respeito dos motivos da injustiça e há ainda aqueles que reagem, revidando. Essas são atitudes que devem ser consideradas como estratégias para minimizar a angústia.

### **2.1 A Escala de Percepção de Justiça Organizacional - EPJO**

Mendonça *et al.* (2003) construíram e validaram no Brasil um instrumento para a mensuração da percepção de justiça nas organizações. A Escala de Percepção de Justiça Organizacional ó EPJO é uma ferramenta considerada tridimensional, pois os autores contemplaram as três principais dimensões da justiça organizacional: distributiva, processual e interacional.

A versão final da EPJO é composta por vinte afirmações relacionadas a aspectos do trabalho atual do indivíduo, apresentados na forma do modelo Likert, com cinco pontos, variando de ãdiscordo totalmenteö a õconcordo totalmenteö. Os respondentes devem analisar as afirmações e classifica-las conforme a pontuação que melhor representa sua situação no trabalho.

Sousa e Mendonça (2009a) realizaram um estudo com a utilização da EPJO e outras escalas, onde relacionaram o impacto da justiça sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. A pesquisa, de caráter quantitativo, foi desenvolvida com trabalhadores do segmento penitenciário de uma instituição do setor público. Como resultado, as pesquisadoras obtiveram que os trabalhadores podem vivenciar sofrimento caso percebam uma justiça distributiva deficiente (como salários injustos, por exemplo), porém o sofrimento é maior quando eles percebiam os procedimentos e a participação em tomadas de decisões como injustos, e foi mais forte ainda quando consideraram que o tratamento recebido de seus chefes era injusto. Assim sendo, as pesquisadoras concluíram que o prazer no trabalho se intensifica quando os indivíduos percebem que estão participando dos processos de tomada de decisão na organização.

Duarte (2009) também realizou uma pesquisa quantitativa utilizando a EPJO e outras escalas, para averiguar se havia influência do clima organizacional e da percepção de justiça sobre os comportamentos de retaliação na organização. O estudo foi desenvolvido com funcionários de uma instituição de ensino superior da região centro-oeste do Brasil. Os resultados apontaram que o clima organizacional não gera influências significativas nos comportamentos de retaliação. Quanto à justiça organizacional, concluiu-se que a justiça interacional é a única das três dimensões que pode gerar atitudes de retaliação. Contudo, os resultados também indicam que, diferentemente dos estudos pioneiros de Skarlicki e Folger (1997), mesmo os colaboradores percebendo as justias distributiva e processual, a ausência de justiça interacional apresentou-se como preditora de comportamentos de retaliação, ou seja, não basta oferecer procedimentos justos e bons critérios de alocação de recursos, caso não ocorra um tratamento digno e respeitoso da chefia.

## **3 COMPORTAMENTOS RETALIATÓRIOS**

O conceito clássico de retaliação refere-se à lei de talião, o antigo ditado popular do olho por olho, dente por dente, que significa revanche, vingança ou desforra. Conforme Siqueira (2008), o tema retaliação tornou-se foco dos estudos de psicólogos organizacionais na última década do século XX. Os primeiros pesquisadores a estudar este tema nas organizações foram Skarlicki e Folger (1997), que o definiram como um subconjunto de comportamentos negativos que tem como objetivo punir a organização e seus representantes, em resposta a percepção de injustiças (SKARLICKI; FOLGER, 1997).

Em seus estudos iniciais, Skarlicki e Folger (1997) propuseram uma medida em que pedem aos colegas de trabalho que relatem a frequência dos comportamentos retaliatórios emitidos por outros trabalhadores, pois haviam constatado que os indivíduos ofereciam resistência em autorelatar atitudes de revanche (MENDONÇA; TAMAYO, 2008).

Os estudos sobre retaliação nas organizações demonstram a percepção de justiça como um de seus principais antecedentes. Os estudos aplicados na área das organizações ainda têm sido incipientes quanto a comportamentos retaliatórios. Na literatura especializada são mais comuns os trabalhos sobre a injustiça no trabalho, porém são poucos os que tratam sobre as ações retaliatórias emitidas no contexto organizacional, a partir da vivência da experiência da injustiça por parte do trabalhador (MENDONÇA; TAMAYO, 2004).

Posteriormente, Skarlicki, Folger e Tesluk (1999) desenvolveram um estudo no qual buscaram descobrir se os comportamentos de desagravo podem ocorrer por outras razões além da injustiça percebida. Os resultados desse estudo demonstraram que certos fatores de personalidade podem moderar a relação entre justiça e retaliação no local de trabalho.

O trabalho realizado por Townsend, Phillips e Elkins (2000) buscou investigar como os comportamentos retaliatórios dos empregados são influenciados por relações insatisfatórias entre chefia e subordinados, também podendo ser com relação aos colegas, supervisores e a organização como um todo. Os autores concluíram que quando os trabalhadores consideram insatisfatórias as relações com a chefia acabam emitindo comportamentos de reciprocidade, que podem ser entendidos como ações retaliatórias.

Mendonça (2003, p.25) define retaliação como õcomportamentos 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 a pessoas que dela fazem parte. Sendo assim, as atitudes de revanche podem ser direcionadas para diferentes partes que formam a organização.

Gomide Jr. (1999) afirma que o indivíduo que sente que está em uma situação de inequidade busca de três formas restaurar seu equilíbrio: alterando suas contribuições ou recompensas, alterando as do outro participante, ou distorcendo suas próprias percepções psicologicamente. O autor conclui, ainda, na pesquisa, que esses indivíduos possivelmente tentarão reestabelecer a equidade através da busca de compensações, contra-atacando seu algoz ou utilizando-se de distorções.

### **3.1 A Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação Organizacional ó EPJRO**

No Brasil, Mendonça *et al.* (2004) desenvolveram e validaram um instrumento que compreendesse não apenas a frequência das ações retaliatórias, como propôs inicialmente a escala de Skarlicki e Folger (1997), mas que também avaliasse as dimensões perceptivas e avaliativas dessas atitudes. Os autores objetivaram õcontribuir para a melhor compreensão de comportamentos disfuncionais que podem dificultar a manutenção de atos socialmente aceitos (MENDONÇA *et al.* 2004, p. 544).

O procedimento adotado pelos autores no desenvolvimento da Escala de Percepção e Julgamento da Retaliação Organizacional ó EPJRO foi de registrar a percepção que os trabalhadores tiveram em relação à adoção de comportamentos de desagravo, tendo em vista que estudos anteriores já prediziam que os indivíduos relutam em confirmar seus próprios comportamentos disfuncionais, pelo receio de serem repreendidos (MURPHY, 1993 *apud* MENDONÇA *et al.* 2004).

Sendo assim, o objetivo dos autores foi desenvolver um instrumento capaz de compreender, a partir da percepção e do julgamento da retaliação organizacional, os comportamentos sutis de retaliação evidenciados no ambiente de trabalho.

Na prática, os autores brasileiros concluíram, em conformidade com os resultados anteriores de Skarlicki e Folger (1997), que as atitudes de retaliação organizam-se em um

único eixo, o que significa que essas ações ocorrem de maneira ampla e geral no ambiente de trabalho, não demonstrando serem direcionadas exclusivamente à organização ou às pessoas que dela fazem parte.

A escala final, validada, está configurada com quinze itens, que devem ser avaliados duas vezes pelos respondentes. Primeiramente, o entrevistado analisa com que frequência seus colegas de trabalho, ao se sentirem injustiçados, adotam os comportamentos de revanche descritos nos itens. A mensuração tem cinco pontos e varia de *nunca* a *sempre*.

Após essa primeira análise, os respondentes analisam a escala pela segunda vez, julgando se eles próprios consideram como justos ou injustos os comportamentos descritos nos itens, quando adotados pelos colegas de trabalho nas situações em que os colegas sofrem injustiças no trabalho. A mensuração tem cinco pontos e varia de *totalmente injusto* a *totalmente justo*.

Maia (2010) desenvolveu uma pesquisa quantitativa utilizando a EPJRO, onde investigou a percepção da retaliação pela ótica dos servidores de uma instituição pública federal. Os resultados mostraram que os comportamentos retaliatórios mais percebidos pelos servidores foram *produzir abaixo da capacidade que possui, gastar mais tempo no intervalo do que o permitido e fazer corpo mole*. Já as atitudes de revanche julgadas como mais justas foram *produzir abaixo da capacidade que possui, gastar mais tempo no intervalo do que o permitido e ficar indiferente as solicitações feitas pela chefia*. Em termos de julgamento, 88% dos participantes da pesquisa entenderam que a prática de ações retaliatórias é injusta.

Fazendo um cruzamento entre justiça no trabalho e atitudes retaliatórias e utilizando, entre outras escalas, a EPJRO, Paiva e Leite (2011) também desenvolveram um estudo quantitativo aplicado aos servidores técnico-administrativos do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Os resultados assinalaram percepções diferenciadas entre os respondentes quanto à frequência de ações de desagravo contra a instituição. Quanto ao julgamento dessas ações, a maioria dos participantes considera a ocorrência de tais comportamentos como sendo injustas.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza qualitativa e de caráter descritivo. Vergara (2000) afirma que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. A pesquisa qualitativa possibilita a melhor compreensão de um fenômeno, pois as observações são realizadas no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, passando por análises numa perspectiva integrada, levando o pesquisador ao campo, para captar o fenômeno em estudo a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas, apreciando todos os aspectos que apresentam relevância (GODOY, 1995).

Visando atender os objetivos deste trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oito servidores da Instituição Federal de Ensino Superior em análise, caracterizando um estudo de caso. Nas palavras de Godoy (1995, p. 25), *o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente*. O que caracteriza as entrevistas semiestruturadas é a utilização de questões abertas, que propiciam ao pesquisador entender e captar a perspectiva de quem participa do evento (ROESCH, 1999).

O instrumento aplicado contou com treze questões padrão, distribuídas em dois constructos e sete variáveis, como pode ser observado no Quadro 1. As questões foram montadas a partir das escalas escolhidas: EPJO e EPJRO. As perguntas versavam sobre os temas em análise (justiça e retaliação) e algumas objetivaram deixar o participante mais a vontade no início da entrevista. O instrumento também contou com uma questão final para os comentários adicionais que os entrevistados achassem pertinentes.

**Quadro 1 ó Operacionalização das variáveis**

CONSTRUCTOS	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS
Justiça organizacional (C1)	Recompensas proporcionais às relações de troca que se estabelece com o trabalho, como o esforço e a dedicação despendidos (HOMANS, 1961).	Distributiva (V1) Procedimentos (V2) Interacional (V3)
Comportamento retaliatório (C2)	Comportamentos 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).	Retaliar a organização (V1) Retaliar os colegas (V2) Retaliar a chefia (V3) Retaliar os usuários (V4)
• Questões complementares e para “quebrar o gelo”		

Inicialmente, informou-se aos entrevistados o caráter acadêmico da pesquisa e a garantia do sigilo em relação às respostas. Todas as entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados. Por se tratar de uma temática complexa, alguns dos convidados a participar da pesquisa não se sentiram a vontade para responder e não aceitaram conceder a entrevista. Com isso, foi necessário um esforço adicional das pesquisadoras para captar um número razoável de participantes. Em virtude disso, a mesclagem sócio-demográfica ficou comprometida. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2011, com duração média de trinta minutos com cada servidor.

Após a coleta de dados, foram realizadas as transcrições e codificações de todas as entrevistas, dando início à análise de conteúdo. Conforme Roesch (1999), a análise de conteúdo é um método que busca classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo, para posterior aprofundamento da análise. Por fim, as respostas coletadas foram relacionadas com as teorias estudadas anteriormente, sendo que os resultados serão apresentados a seguir.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas e as relações existentes com as teorias sobre justiça organizacional e comportamentos retaliatórios.

Conforme mencionado anteriormente, o estudo foi efetivado em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas. O perfil dos entrevistados está descrito no Quadro 2:

**Quadro 2 ó Perfil dos respondentes**

	Idade	Cargo	Sexo	Chefia	Tempo de serviço
Entrevistado 1	49	TAE Classe C	Masculino	Sim	18 anos
Entrevistado 2	66	Docente aposentado	Masculino	Não	36 anos
Entrevistado 3	29	TAE classe E	Feminino	Não	1 ano e 10 meses
Entrevistado 4	31	TAE Classe D	Masculino	Não	3 anos
Entrevistado 5	55	TAE classe E	Masculino	Sim	29 anos
Entrevistado 6	44	TAE Classe C	Masculino	Sim	18 anos
Entrevistado 7	43	TAE Classe D	Masculino	Sim	27 anos
Entrevistado 8	48	TAE Classe E	Masculino	Sim	20 anos

Assim, pode se afirmar que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, está no cargo de técnico-administrativo em educação da classe E (Nível Superior), desempenha função de chefia e tem mais de dezoito anos de tempo de serviço na instituição. A média de idade dos entrevistados ficou em 46 anos de idade.

No início de cada entrevista, como forma de introdução, foram feitas algumas perguntas que não versavam diretamente sobre o tema da pesquisa, objetivando deixar o entrevistado mais a vontade para o andamento da pesquisa. Essas perguntas iniciais abordavam aspectos da rotina do entrevistado, a escolha da profissão, os pontos altos e baixos na carreira, as atividades desenvolvidas no trabalho e o que a instituição em que ele trabalha representa em sua vida. Grande parte dos entrevistados respondeu que a instituição representa tudo na sua vida, desempenhando um papel de grande importância pessoal e profissional. Maiores informações sobre estas questões são apresentadas no Quadro 3, ao final da apresentação dos resultados.

## 5.1 Justiça Organizacional

Retomando o exposto anteriormente, a justiça organizacional se verifica no campo das percepções, demonstrando o resultado das trocas sociais e contratuais no contexto do trabalho. Sendo assim, a subjetividade presente em cada indivíduo, sua história de vida, suas expectativas e sua leitura do mundo exterior é que moldam sua percepção de justiça (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

A grande maioria dos entrevistados para este estudo (75%) confirmou que já se sentiu injustiçado no ambiente de trabalho, contudo, cabe ressaltar que as reações poderiam ser bastante diferenciadas com outras pessoas vivenciando a mesma situação.

### 5.1.1 Justiça distributiva

No âmbito das organizações, o conceito de justiça distributiva diz respeito à percepção de justiça sobre as recompensas que alguém recebe de uma troca de interação social a qual é vista pela distribuição de condições e recompensas que afetam o bem-estar, que incluem aspectos psicológicos, fisiológicos, econômicos e sociais (PEREIRA, 2008).

O entrevistado 2 deixou evidente o quanto a percepção de injustiça afeta a questão psicológica do indivíduo:

*Foi tão grave essa injustiça do ponto de vista pessoal, que eu contrai um câncer... eu contrai um câncer de bexiga... A tua imunidade cai, pode cair em função de problemas emocionais, então... é muito provável que isso tenha acontecido por fundo emocional pelos problemas graves que eu vivi nesse período, entrei até num processo de depressão, fui parar em psiquiatra etc. (Entrevistado 2).*

Nos estudos anteriores sobre justiça de distribuição identificou-se que trabalhadores que avaliavam como injustos os resultados recebidos poderiam apresentar comportamentos negativos, como: insatisfação, pior desempenho individual e/ou organizacional, *turnover*, absenteísmo e menores índices de condutas proativas (REGO, 2000).

No presente estudo, o absenteísmo foi citado por um entrevistado, que admitiu que acontece com ele, ratificando os estudos anteriores: *De ponto baixo para mim com certeza, a falta de pontualidade, eu acho que isso me prejudica bastante, tanto pessoalmente, quanto profissionalmente... é uma coisa que eu tento corrigir (Entrevistado 6).*

O *turnover*, rotatividade do pessoal na organização, também é um dos fatores negativos validados por outros estudos e que foi observado por um dos entrevistados: *Mas o cara que é relapso e já não para em serviço nenhum, que vai para cá e vai para lá. Esse cara já acha que quem é o culpado é o outro e não vê o lado dele (Entrevistado 1).*

A relevância dada ao reconhecimento, para a percepção de justiça no trabalho e para a satisfação pessoal, reforça a ideia de que é necessário reconhecer o esforço e o investimento na tarefa para que o trabalho seja lugar de bem-estar. Dejours (2007) destaca que o trabalho ao mesmo tempo em que acena com a promessa de realização e felicidade, dá lugar ao sofrimento, em função das exigências próprias de sua organização. A retribuição simbólica, pelo reconhecimento, é importante e fundamental, pois possibilita diminuir o sofrimento e contribui para a autoestima do servidor.

A falta do reconhecimento, mesmo que simbólica, foi relatada por dois entrevistados:

*Eu, realmente, eu nunca tive nenhum reconhecimento extra, de quem geriu a instituição... até hoje... Sabe tinha uma medalhinha, não sei se continuam dando para os aposentados... eu nunca recebi essa medalhinha, uma coisa singela...mas é uma demonstração... então, quando eu penso nisso, eu sei que houve agora, eu vi pela imprensa que teve uma homenagem para os aposentados... eu nunca recebi isso! (Entrevistado 2).*

*Uma das coisas que eu reclamei bastante foi quando fiquei sabendo que... vocês lembram que antigamente quando completava 25 anos de casa, se receberia um ~~botom~~.. parou isso! (Entrevistado 7).*

Na percepção dos entrevistados, essa recompensa simbólica significa o reconhecimento do esforço do indivíduo no âmbito da organização, seja na sua aposentadoria, como forma de demonstrar a importância que ele teve para a instituição, ou como uma maneira de reconhecer o tempo de serviço e dedicação dos seus servidores.

Dois entrevistados (25%) consideraram que os entraves burocráticos ó legislações, diretrizes orçamentárias, plano de carreira ó são os responsáveis pelo fato de que as recompensas recebidas da organização como retorno ao esforço no trabalho não são suficientemente justas.

*Muitas vezes a instituição que eu sirvo, ela pode até achar que eu merecia mais, mas muitas vezes, ela se vê presa a orçamentos, leis e resoluções, etc. que não permitem que ela nos beneficie de uma forma melhor. Acho que não somos recompensados pelo potencial, pela dedicação que a gente tem. (Entrevistado 8).*

Como considera Filenga e Siqueira (2006), a justiça distributiva trata da percepção de justiça dos trabalhadores quanto às retribuições obtidas da organização em face a seus esforços. Ficou evidenciado, pelas respostas de 62,5% dos entrevistados, que a organização não retribuiu com equidade seus servidores diante de seus esforços de desempenho, dedicação e potencial.

### **5.1.2 Justiça de procedimentos**

A justiça procedimental estuda quais os fatores que levam o indivíduo a acreditar que as políticas de distribuição de recompensas são justas (SOUSA, 2006).

Segundo Konovsky (2000), a justiça de procedimentos se refere à forma como se processa a decisão e não à decisão propriamente dita.

Dos entrevistados para esse estudo, 50% consideraram que os procedimentos adotados pela instituição não são equitativos e que não são estabelecidos critérios para que a tomada de decisão seja justa:

*Numa organização como a nossa, na maioria das vezes, as chefias são políticas, não levando em consideração o perfil do chefe, então eu acredito que o critério de justiça comece a aparecer de maneira diferente, que nem sempre aquele chefe que está ali seria o melhor preparado para estar ali, mas por um critério político sei lá, o cara é o chefe, então aí começa talvez a entrar a desarmonia, aquele conflito no trabalho, aquele sofrimento... (Entrevistado 5).*

Os trabalhos de Cropanzano e Folger (1989) e Barling e Phillips (1993) demonstraram que os empregados preocupam-se menos com as situações injustas no trabalho quando consideram os procedimentos adotados como justos. Fazendo a análise das entrevistas realizadas, observou-se que os três entrevistados que consideraram os procedimentos adotados pela organização como justos, afirmaram que já haviam se sentido injustiçados no trabalho, porém não relataram comportamentos de revanche, confirmando as pesquisas anteriores.

Para Mendonça *et al.* (2003), a justiça de procedimentos está ligada às possibilidades que os empregados têm de expressar seus posicionamentos no momento das decisões e interferir nos resultados obtidos pela organização. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados (62,5%) demonstrou que são pouco valorizados quanto à possibilidade de sua participação na tomada de decisão:

*Podemos dizer que até está melhorando, a gente tem dado opinião, tem opinado, e muitas vezes é levado em conta. Mas no momento de efetivamente por em prática, é deixada de lado a nossa*

*opinião. (...) Mas não está o ideal, considero que tem que ser melhorado, que poderia ser melhor aproveitado, delegar algumas funções também...* (Entrevistado 4).

Corroborando com esse resultado os estudos realizados por Rego (2000), que concluiu que a justiça de procedimentos abrange ter voz no processo decisório e a retroalimentação aos indivíduos afetados pelas decisões.

### **5.1.3 Justiça interacional**

Os estudos sobre justiça interacional surgiram a partir da percepção de que apenas a distribuição de recursos e os procedimentos justos não eram suficientes para explicar a justiça nas organizações (DUARTE, 2009).

Para Bies e Moag (1986, *apud* SOUSA, 2006), a justiça interacional é definida pelo comportamento interpessoal dos gestores nas relações com seus subordinados, relacionada com aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais.

Quanto aos entrevistados desse estudo, sete dentre os oito entrevistados (87,5%) relataram algum caso de injustiça organizacional relacionado com comportamentos adotados pela chefia, como pode ser observado no estrato a seguir:

*Embora as chefias digam que esse é um setor prioritário pra Universidade, nós que trabalhamos ali não enxergamos dessa forma, porque ninguém dá prioridade para o setor, quando tem que tirar algum servidor, de algum lugar, sempre é do nosso setor.(...) As chefias não agem como elas falam, elas não dão essa importância toda, então... por que nós vamos dar?(Entrevistado 3).*

Porém, diferentemente de estudos anteriores, que demonstraram que a ausência de justiça interacional geraria ações retaliatórias (SOUSA, 2006; DUARTE, 2009), nesse estudo, apenas dois entrevistados admitiram que tiveram comportamentos de revanche após sentirem-se injustiçados. Ambos os servidores haviam passado por situações injustas no tratamento com as chefias.

Quando perguntados se o ponto de vista dos servidores poderia ser mais bem aproveitado pelas chefias nas tomadas de decisão, 75% dos entrevistados respondeu que as opiniões dos servidores poderiam ser melhor aproveitadas pelas chefias, o que pode ajudar a explicar o alto percentual de casos de injustiça organizacional relacionados com comportamentos da chefia: *õUma boa gestão, na minha opinião, ele (o gestor) te escuta, ele atende às sugestões, não é uma decisão fechada. Claro que, na hora que precisa, ele usa a posição de diretor para tomar uma decisão mais firmeõ.* (Entrevistado 6).

Contudo, quando indagados quanto à ocorrência de situações injustas no ambiente de trabalho, 62,5% dos entrevistados responderam que acreditam que a maioria dessas situações não ocorra diretamente entre subordinado e chefia, mas que ocorram de forma generalizada, com a organização como um todo. Esse quantitativo praticamente contradiz o total averiguado na resposta anterior, onde foi relatado pela grande maioria dos entrevistados que o relacionamento entre chefia e subordinados precisa ser melhorado.

## **5.2 Retaliação Organizacional**

Tendo em vista que não houve resultados significativamente diferenciados quanto aos distintos tipos de retaliação investigados (em relação aos colegas, à chefia, à organização e aos usuários), optou-se por realizar as análises para todas as variáveis de forma agrupada.

Nas entrevistas realizadas para este trabalho, notou-se que a maioria dos entrevistados (75%) afirmou que não praticou nenhuma atitude retaliatória contra a instituição ou outra parte (chefia, colegas, usuários), mesmo quando se sentiu injustiçado. E, mesmo com os entrevistadores reforçando a pergunta, especificando para cada variável, os entrevistados relataram que não cometem atitudes de desagravo: *õNão, sempre que esse tipo de injustiça ocorre, que eu me manifesto, a gente conversa, mas retaliação nunca... pelo menos nunca...õ* (Entrevistado 7).

A literatura confirma a dificuldade em observar comportamentos retaliatórios nos indivíduos, na medida em que as pessoas resistem em descrever suas próprias atitudes retaliatórias, dada a natureza negativa desses comportamentos e as possíveis repreensões em consequência (SKARLICKI; FOLGER, 1997; MENDONÇA *et al.*, 2004).

Nesse sentido, alguns entrevistados responderam de forma genérica a questão sobre retaliação, ou seja, não disseram se eles mesmos retaliavam ou não, mas opinaram sobre como viam o comportamento dos servidores em geral, corroborando com as considerações do estudo de Mendonça *et al.* (2004), que concluíram que as pessoas não admitem que adotam comportamentos de retaliação e nem mesmo admitem que têm vontade de retaliar, mas percebem que as outras pessoas adotam esses comportamentos.

O resultado apresentado pelas entrevistas também apoia o resultado obtido por Maia (2010), que, a partir da EPJR, realizou um estudo quantitativo em uma instituição pública e concluiu que houve uma baixa percepção da ocorrência do fenômeno na organização.

Por outro lado, mesmo sem ser isso o que foi perguntado, dois entrevistados afirmaram que já sofreram retaliações, porém esses mesmos entrevistados afirmaram que não desenvolveram comportamentos retaliatórios: *“Eu já sofri uma retaliação em função... dum momento dentro da instituição, mas eu, foi uma retaliação que foi gerada por um fato político, não por fato de desempenho da função, certo, claro a pessoa se sente... muito agredida... muito fragilizada, quando isso acontece.”* (Entrevistado 5).

Apenas dois entrevistados (25%) confirmaram que tiveram atitudes retaliatórias após alguma situação que consideraram injustas: *“Eu acredito que sim, já tive experiência neste sentido mais de uma vez. Eu considero que sim, no momento que eu cheguei aqui não tinha mesa e eu fui para casa eu acho que isso é um ato de retaliação, né. É bem claro isso. Eu me consideraria injustiçado...”* (Entrevistado 6).

Alguns estudos apontam que quanto maior a percepção de injustiça, maior o nível de retaliação organizacional (SKARLICKI; FOLGER, 1997; MENDONÇA, 2003). Entretanto, o Entrevistado 1 afirma que nunca vivenciou uma situação de injustiça do trabalho e, ainda assim, demonstra insatisfação, conforme estratos a seguir:

*Injustiça aqui dentro? Que eu me lembre não, dentro do meu setor, assim, não... (Entrevistado 1). A gente demonstra (insatisfação), rotineiramente, porque às vezes acontecem algumas coisas, assim, como eu te coloquei antes, que as pessoas não sabem como é que funciona o setor, o coleguismo que a gente tem... quem trabalha há muito tempo junto né, isso aí às vezes dá uma revolta, normal hoje no ser humano, né? (Entrevistado 1).*

Townsend, Phillips e Elkins (2000) publicaram um estudo onde foi apurado que o comportamento de retaliação não decorre necessariamente da percepção de injustiça, mas que esse comportamento pode estar vinculado a relações insatisfatórias entre a chefia e os subordinados e pode ser direcionado a supervisores, colegas ou à própria organização.

Mendonça (2003) considera a retaliação como um comportamento que sofre influência dos atributos pessoais dos trabalhadores, e que pode ser emitido de maneira sutil ou agressiva, em resposta à percepção de injustiça no trabalho, contra a organização ou as pessoas que dela fazem parte. Sendo assim, o fato de uma pessoa admitir que desenvolve ações retaliatórias tem a ver também com suas características individuais e não somente com o contexto do trabalho onde está inserida.

O Quadro 3, a seguir, apresenta um resumo geral dos resultados da pesquisa, contemplando, para cada entrevistado, as suas percepções em relação aos temas do presente estudo, bem como a representatividade da Instituição em que trabalha na sua vida.

### Quadro 3 ó Resumo dos Resultados

ENTREVISTADO	SIGNIFICADO IFES	INJUSTIÇA	RETALIAÇÃO
Entrevistado 1	Centro de convivência e educação	Não vivenciou situação de injustiça	Sofreu repreensão de colegas por ter colaborado com dois colegas
Entrevistado 2	Minha vida	Exoneração do cargo de direção	Não retaliou, nem sofreu retaliação
Entrevistado 3	Tudo na minha vida	Excesso na carga de trabalho	Considera retaliação a desmotivação e desestímulo na execução de suas tarefas. Acredita que o servidor que fala mal da instituição significa uma forma de retaliação.
Entrevistado 4	Oportunidades de crescer como pessoa	Pressão no trabalho e Consequentemente insegurança na realização das atividades.	Não retaliou nem sofreu retaliação. Não identificou nenhuma retaliação
Entrevistado 5	Tudo, é referencia	Não vivenciou situação de injustiça	Retaliação quase nula.
Entrevistado 6	Papel importante na minha vida	- Realizou determinada tarefa e quem levou os créditos foram outras pessoas - Não tinha mesa de trabalho no retorno de férias, se sentiu esquecido	- Reteu informações e não repassou aos colegas  -Foi para casa quando percebeu que estava sem mesa de trabalho
Entrevistado 7	É muito na minha vida	Sobrecarga de trabalho	Nunca retaliou
Entrevistado 8	Não respondeu	Sofreu bloqueio de colegas no desenvolvimento do trabalho	Não retaliou e não percebe retaliação na organização

Percebeu-se que a totalidade dos entrevistados que não possuem cargo de chefia declarou que se sente injustiçado, contudo somente um entrevistado sem cargo de chefia acredita que tem atitudes retaliatórias quando se apresenta desmotivado e desestimulado para o trabalho.

Não foi evidenciada correlação entre o tempo de serviço na instituição e os dois constructos estudados (justiça organizacional e comportamentos retaliatórios). Isso significa, nesse estudo, que o tempo de serviço na instituição não é um fator determinante para o sentimento de injustiça, nem para adoção de atitudes de retaliação.

Destaca-se que, embora a grande maioria (75%) dos respondentes tenha afirmado que já se sentiu injustiçado no trabalho, ainda assim 62,5% relataram a grande importância que a instituição representa em suas vidas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou contribuir para a reflexão sobre as questões de justiça organizacional e comportamentos retaliatórios, através da perspectiva dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior, tendo como principal objetivo investigar as relações entre situações de injustiça, do ponto de vista dos servidores, e a ocorrência de comportamentos retaliatórios como consequência.

Os objetivos específicos traçados no presente estudo foram atingidos em quase toda a sua totalidade, com exceção da identificação de diferenças comportamentais em função das variáveis sócio-demográficas, tendo em vista que alguns servidores contatados inicialmente não se sentiram a vontade para conceder a entrevista. Sendo assim, os pesquisadores

precisaram buscar novos entrevistados, abrindo mão da diferenciação sócio-demográfica buscada ao consultar pessoas que realmente se dispusessem a relatar suas experiências sobre um assunto tão delicado.

O primeiro objetivo específico foi verificar a percepção e experiências de injustiças no ambiente organizacional a partir do relato dos servidores da instituição. No decorrer das entrevistas, comprovou-se que somente dois dos entrevistados não passou por situações consideradas injustas, na sua percepção.

Ao identificar os tipos de reações mais comuns dos servidores como forma de retaliação no âmbito da instituição, verificou-se que somente dois respondentes admitiram que adotaram comportamentos retaliatórios.

Quanto à identificação das atitudes e comportamentos que, na visão dos servidores, seriam afetados pela percepção da injustiça na organização, foram observadas poucas evidências, pois grande parte dos respondentes negou que adotasse ações retaliatórias.

As contribuições desta pesquisa são no sentido de fornecer subsídios à instituição pesquisada visando ao incremento das práticas de gestão de pessoas, tendo em vista que alguns entrevistados afirmaram que não há políticas efetivas de resolução de conflitos.

Como limitação da pesquisa, pode-se mencionar o fato de o estudo ter sido realizado em uma única instituição, não possibilitando comparações com outras realidades organizacionais. Além disso, devido ao número reduzido de entrevistados, as conclusões aqui apresentadas não permitem generalizações. Há ainda o risco de viés dos pesquisadores na condução da entrevista e na interpretação dos resultados, bem como dos entrevistados, uma vez que há a possibilidade da ocorrência de omissões nas respostas como forma de autoproteção.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se apontar a realização de estudos abrangendo um número maior de servidores da instituição, permitindo uma amostragem melhor estratificada, que possibilite identificar as diferenças sócio-demográficas entre os entrevistados. Sugere-se, ainda, a aplicação em outras instituições, possibilitando novas formas de comparações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Org.) **Advances in experimental social psychology**, v. 2. New York: Academic, 1965.
- ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C.; SOUTO, S. O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Revista Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005.
- BARLING, J.; PHILLIPS, M. Interactional, formal and distributive justice in the workplace: an exploratory study. **Journal of Psychology**, v. 127, n. 6, p. 649-656, 1993.
- BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R.J.; SHEPPARD, B.H.; BAZERMAN, M.H. (Org.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich: JAI, 1986.
- CROPANZANO R.; FOLGER, R. Referent cognitions and task decisions autonomy: beyond equity theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 2, p. 293-299, 1989.
- CROPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). **International review of industrial and organizational psychology**, v. 12, p. 317-372, 1997.
- DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M; LIMA, S. C. C; FACAS, E. M. (Orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, p. 13-26, 2007.
- DUARTE, R. A. P. O impacto do clima organizacional e da percepção de justiça nos comportamentos de retaliação. **Anais da IV Mostra de Produção Científica da Pós-Graduação Lato Sensu da PUC-Goiás**. Goiânia, 2009.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento organizacional. **R. Adm.**, v.41, n.4, p.431-441, 2006.

GONDIM, S. M. G; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 207-236, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMIDE Jr., S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. 1999. 136 p. Tese (Doutorado em Psicologia) ó Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

GREENBERG, J. The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: CROPANZANO, R. (Ed.). **Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p. 79-103, 1993.

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

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

LATOUR, S. Determinants of participant and observer satisfaction with adversary and inquisitorial modes of adjudication. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 36, p.1531-1545, 1978.

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

LIND, E.A. *et al.* Procedure and outcome effects on reactions to adjudicated resolutions of conflicts of interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 39, p. 643-653, 1980.

MAIA, L. G. Retaliação em instituição pública ó percepção e julgamento: estudo de caso. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD, 2010, Rio de Janeiro, **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2010.

MEIRELES, I. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) ó Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça**. 2003. Tese (Doutorado em Psicologia) ó Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

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.

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

MENDONÇA, H; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 3, p. 489-498, 2005.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 117-135, 2004.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n. 2, p. 189-200, 2008.

MENDONÇA, H.; TORRES, A. R. R.; ZANINI, D. S. Assédio moral e retaliação organizacional: interfaces teórico-metodológicas. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 8, n. 1, p. 60-72, 2008.

- PAIVA, K. C. M.; LEITE, N. E. Justiça no trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2011.
- PEREIRA, J. B. C. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade**. 2008. 332p. Tese (Doutorado em Administração) ó Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.
- REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.2, p.119-131, 2001.
- REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SIQUEIRA, M.M.M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1a. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 2, n. 3, p. 434- 443. 1997.
- SKARLICKI, D. P.; FOLGER R.; TESLUK, P. Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. **Academy of Management Journal**, v. 42, p. 100-108, 1999.
- SOUSA, I. A. C. M. O.; MENDONÇA, H. Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009a.
- SOUSA, I. F.; MENDONCA, H. *Burnout* em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 4, dez.2009, 2009b.
- SOUSA, I. F. **Burnout em Professores Universitários: análise de um modelo mediacional**. 2006. 142p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) ó Universidade Católica de Goiás. 2006.
- THIBAUT, J.W.; WALKER, L. **Procedural justice: a psychological analyses**. New York: Erlbaum/ Hillsdale, 1975.
- TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 38, n. 4, p. 457-463, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WALSTER, E.; BERSCHIED, E.; WALSTER, G. New directions in equity research. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 25, p. 151-176, 1973.