



RETALIAÇÃO: ANÁLISE DAS ATITUDES DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

RETALIATION: ANALYSIS OF THE SERVANTS' ATTITUDES FROM THE PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Doneide Kaufmann Grassi¹, Universidade Federal de Santa Maria
doneidekg@gmail.com; Luciana Flores Battistella², Universidade Federal de Santa Maria,
lutti@ufsm.br; Patrícia Nunes Pezzini³, Universidade Federal de Santa Maria,
patriciapezzini@ufsm.br.

RESUMO

A justiça constitui um instrumento fundamental para a garantia da harmonia nas relações humanas. A falta de justiça, em especial em organizações, pode determinar atitudes que propiciam comportamentos disfuncionais, como a retaliação. O presente artigo objetiva avaliar a atitude retaliatória em uma instituição de ensino superior pública. A pesquisa caracteriza-se por ser de natureza quantitativa e de caráter descritivo. O instrumento utilizado foi a escala MARO – Medidas de Atitudes em Relação à Retaliação Organizacional, a qual é composta por dois constructos: comportamento afetivo e conativo. Por meio de um cenário hipotético-conceitual, os respondentes se posicionaram em relação a um caso descrito. Em termos de percepção do comportamento afetivo, identificou-se uma média que aponta para indignação dos respondentes diante da situação de injustiça descrita; em contrapartida, quanto ao componente conativo, a média foi indicativa de um comportamento de não retaliação à organização. Também o Teste t realizado entre a variável de perfil quanto à ocupação ou não de cargos de chefia indicaram que os chefes possuem uma avaliação mais positiva do que os respondentes que não ocupam o cargo de chefia, o que pode sugerir a necessidade de uma atuação diferenciada por parte da área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Retaliação Organizacional. Atitudes Retaliatórias. Justiça.

ABSTRACT

Justice is a fundamental instrument for guaranteeing harmony in human relations. Lack of justice, especially in organizations, can determine attitudes that lead to dysfunctional behavior, such as retaliation. The present article aims to evaluate the retaliatory attitude in a public higher education institution. The research is characterized by being of a quantitative and descriptive nature. The instrument used was the MARO - Attitudes Measures in Relation to Organizational Retaliation, which is composed of two constructs: affective and conative behavior. Through a hypothetical-conceptual scenario, respondents positioned themselves in

¹ Mestranda em Gestão de Organizações Públicas – PPGOP/UFSM.

² Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas - PPGOP/UFSM.

³ Aluna Especial vinculada à Disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas – PPGOP/UFSM.



relation to a case described. In terms of the perception of the affective behavior, an average was identified that points to the indignation of the respondents in face of the situation of injustice described; In contrast, for the conative component, the mean was indicative of a behavior of non-retaliation to the organization. Also the t test conducted between the profile variable as the occupation or not of management positions indicated that the heads have a more positive assessment than respondents who do not occupy the leading position, which may suggest the need for a differentiated performance By the people management area.

Keywords: *Organizational Retaliation. Retalatory Attitudes. Justice.*

1. Introdução

Permeando quase todos os aspectos de nossa vida, a justiça constitui um instrumento fundamental para a garantia da harmonia nas relações que se estabelecem em sociedade. Assim como em outros espaços da sociedade, o ambiente organizacional também constitui uma complexa teia de interações entre os diferentes sujeitos que o compõem, os quais trazem consigo um conjunto de valores e concepções, muitas vezes fazendo emergir conflitos e situações de injustiça.

A partir da década de 1960, com o surgimento da Psicologia Social da Justiça, pesquisadores vêm se preocupando em demonstrar o que é justo ou injusto no ambiente organizacional. Nesse sentido, a pesquisa científica vem empenhando esforços em desenvolver estudos na área que busca compreender esses comportamentos e, mais especificamente, na última década do século XX, é que os estudiosos têm se interessado pelos comportamentos de reações à injustiça no local de trabalho.

Ao vivenciar uma experiência de injustiça, as pessoas reagem de algum modo. Essa reação pode gerar uma força contrária, caracterizando comportamentos disfuncionais, que surgem quando os indivíduos sentem seus direitos naturais desrespeitados. Esses comportamentos podem causar prejuízos ou impactos diretos ou indiretos às organizações e às pessoas. Com relação à organização podem gerar atitudes contraproducentes, ou seja, pode ocorrer um boicote de atividades que necessitam ser realizadas ou contribuir para expressões de raiva ou propagação de atitudes retaliatórias, difundindo um ambiente de trabalho hostil, gerando assim, perda de produtividade e elevados custos de mão de obra. Já com relação às pessoas, pode ocorrer um ambiente de baixa justiça organizacional, que impacta na saúde do trabalhador.

Segundo Mendonça (2008, p. 249), o conceito de retaliação refere-se à lei de talião, que remete ao antigo ditado popular “olho por olho, dente por dente” e significa revanche, isto



é, “aqui se faz, aqui se paga”. De acordo com Skarlicki e Folger (1997), os comportamentos retaliatórios ocorrem com o objetivo de punir as organizações ou seus representantes quando as pessoas percebem que estão sendo tratadas injustamente no trabalho e se sentem insatisfeitas diante de tal situação.

Este estudo busca compreender a retaliação, um dos tipos de comportamento disfuncional, no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior Federal. As instituições públicas carecem de maiores estudos comportamentais, que busquem nortear projetos e práticas de gestão que minimizem os impactos negativos de ações disfuncionais e que busquem resgatar os servidores de processos viciosos para círculo virtuoso.

A maioria dos estudos organizacionais é direcionada para os comportamentos positivos dos indivíduos, relacionados, sobretudo à produtividade e à eficácia. Em contrapartida, os comportamentos negativos ou disfuncionais, como as atitudes retaliatórias, que estão diretamente ligados à ineficácia e refletem em altos custos para as organizações, têm recebido maior atenção dos pesquisadores apenas há pouco tempo. No tocante às relações que se estabelecem no âmbito do trabalho, os debates acerca das concepções que defendem o fim das injustiças sociais, das discriminações e da violência interpessoal, os analistas do comportamento organizacional buscam, cada vez mais, compreender os comportamentos negativos ou disfuncionais expressos nesse contexto.

Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: Como os servidores de determinada instituição federal de ensino superior reagiriam diante de uma situação de injustiça no trabalho?

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo geral avaliar a atitude retaliatória em uma instituição de ensino superior pública. São objetivos específicos da pesquisa: 1) apresentar os resultados do componente afetivo da atitude retaliatória; 2) apresentar os resultados do componente conativo da atitude retaliatória; 3) discutir a influência do perfil dos respondentes sobre atitudes retaliatórias.

A pesquisa teve como lócus uma instituição federal de ensino superior, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, a qual conta com 4.772 servidores, sendo que destes, 2016 pertencem à categoria Docente e 2.756 à categoria de Técnico-administrativos em Educação (UFSM, 2017).

Este estudo se justifica como forma de colaborar para o desenvolvimento desse tópico, especialmente, no sentido de que as instituições públicas, por meio de políticas de



gestão de pessoas, devem buscar a solução de conflitos e pautar suas ações na busca pela justiça organizacional.

A fim de atingir o objetivo proposto, este trabalho foi estruturado em outras cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, com os aspectos teórico-conceituais relacionados à temática. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para sua consecução. Na sequência, a quarta seção compreende a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as conclusões a partir da pesquisa realizada e as referências bibliográficas que embasaram o presente estudo.

2. Justiça e retaliação organizacional

A justiça permeia quase todos os aspectos de nossa vida. Conforme Rego (2001, p.119), ela está “indelevelmente inscrita na vida social humana, não poderia deixar de está-lo também na vida organizacional”.

O ambiente organizacional, assim como outros contextos sociais, constitui uma complexa teia de interações entre os diferentes sujeitos que o compõem, os quais trazem consigo um conjunto de valores e concepções, muitas vezes fazendo emergir conflitos e situações de injustiça e atitudes retaliatórias.

Segundo Mendonça e Tamayo (2004, p.125), os estudos sobre retaliação apresentam como principal antecedente a percepção de justiça. Desta forma, antes de se falar em retaliação, há que se abordar a justiça.

A partir da década de 1960, com o surgimento da Psicologia Social da Justiça, pesquisadores desta área vêm empreendendo esforços em pesquisas que buscam compreender as percepções dos trabalhadores acerca do que é considerado justo ou injusto nas relações que se estabelecem no contexto organizacional, quais as influências destas concepções subjetivas e como elas afetam suas atitudes e comportamentos (ASSMAR; FERREIRA; SOUTO, 2005).

Em 1961, Homans foi o primeiro teórico a trazer 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).



Adams (1963) identificou que indivíduos que se sentiam em situações injustas, desenvolveram maneiras comportamentais com intuito de modificar tal situação. Os estudos sobre justiça organizacional têm ampliado o conhecimento sobre as diferentes formas que as reações às injustiças podem adquirir, demonstrando o poder investigativo desse construto para a compreensão de atitudes e comportamentos organizacionais.

Segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005), o termo “Justiça Organizacional” surgiu a partir de 1987, tendo sido cunhado por Greenberg, que reuniu estudos sobre as concepções, percepções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a justiça constitui um instrumento fundamental para a garantia da harmonia nas relações que se estabelecem nesse ambiente, pois segundo Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 443) "a justiça organizacional desempenha papel vital na saúde dessas relações é inferido da afirmação de Greenberg (1990a) de que ela constitui requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros".

O tratamento injusto traz resultados desfavoráveis, constitui-se um desrespeito e provoca a indignação do trabalhador, podendo resultar em atitudes retaliatórias de sua parte. 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. Algumas situações provocam sofrimento psíquico, ameaçam o bem-estar do trabalhador, provocando impacto direto na qualidade de vida das pessoas. A retaliação pode ocorrer em diferentes contextos, abrangendo relações interpessoais, organizacionais e até mesmo societárias (MENDONÇA, 2008, p. 249). Segundo o autor, o conceito de retaliação refere-se à lei de talião, que remete ao antigo ditado popular “olho por olho, dente por dente” e significa revanche, isto é, “aqui se faz, aqui se paga”.

No contexto organizacional, a retaliação tem sido definida como resposta às experiências de injustiça vivenciadas pelos trabalhadores (MENDONÇA; TAMAYO, 2004, p.119). Ela pode ocorrer de maneira explícita ou sutil: "De maneira explícita, ocorre por meio de atos agressivos e flagrantes, como agredir verbalmente um colega de trabalho; de maneira sutil, na forma de boicotes ao bom desempenho organizacional" (MENDONÇA; TAMAYO, 2008, p.192).



Skarlicki e Folger (1997) foram pioneiros nos estudos empíricos sobre Comportamentos de Retaliação Organizacional (CRO). Tal estudo deu enfoque aos comportamentos negativos utilizados pelos empregados para punir a organização e seus representantes pelas injustiças sentidas e percebidas pelos trabalhadores. Essa Escala foi validada levando em conta a realidade de uma única organização dificultando, dessa forma, a generalização para outros contextos. Skarlicki & Folger (1997) definiram retaliação como um subconjunto dos comportamentos negativos que ocorrem com o objetivo de punir a organização ou seus representantes, em resposta à injustiça percebida.

Nesse sentido, Townsend, Phillips e Elkins (2000) reforçaram a teoria no que diz respeito à justiça interacional ao relacionar a retaliação à troca insatisfatória entre chefias e subordinados. Conforme esses pesquisadores, a retaliação pode ser direcionada aos colegas, aos chefes ou à organização, podendo ocorrer, também de forma sutil, na busca de restaurar a percepção de justiça. De acordo com Tamayo e Mendonça (2008), a definição de Townsend, Phillips e Elkins (2000) também é incompleta por tratar apenas da retaliação como consequência de relações interpessoais de troca insatisfatórias entre chefias e subordinados.

No entanto, os instrumentos de medida utilizados tanto por Skarlicki & Folger (1997) quanto por Mendonça e colaboradores (não publicado) mostraram-se insuficientes para avaliar o posicionamento dos trabalhadores em relação à retaliação organizacional, sobretudo em um contexto explícito de injustiça (MENDONÇA; TAMAYO, 2003, p.148).

Diante disso, Mendonça e Tamayo (2003) construíram e validaram psicometricamente uma medida que aferisse a atitude de trabalhadores em relação à retaliação organizacional: a Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional – MARO, a qual é formada por um cenário hipotético-conceitual que apresenta uma situação que pode ser considerada injusta no contexto organizacional e que pode provocar reações retaliatórias por parte dos trabalhadores. Esta escala constitui o instrumento de coleta de dados desta pesquisa e será descrita a seguir.

A MARO é formada por um cenário hipotético-conceitual que apresenta uma situação que pode ser considerada injusta no contexto organizacional e que pode provocar reações retaliatórias por parte dos trabalhadores (MENDONÇA, 2008, p. 251) e foi construída com base nas definições clássicas de atitude, pelas quais elas são conceituadas como avaliação, afeto, cognição e predisposições comportamentais (OLSON; ZANNA, 1993 apud MENDONÇA e TAMAYO, 2003, p. 149).

O cenário hipotético-conceitual elaborado por Mendonça e Tamayo (2003) para a MARO teve como base o modelo sociocognitivo de Feather (1998 apud MENDONÇA; TAMAYO, 2003), que propõe a utilização de cenários com situações concretas, pois considera que atitudes e crenças sobre eventos e resultados são influenciadas por julgamentos que envolvem considerações de justiça.

A figura 1 apresenta o cenário hipotético-conceitual utilizado nesta pesquisa com o objetivo de analisar a atitude dos respondentes diante de reações retaliatórias contra a injustiça organizacional.

João recebe um memorando do chefe, no qual está escrito:

“Gostaria de comunicar que a instituição irá promover uma pessoa deste setor. Várias pessoas têm sido consideradas, mas apenas uma será promovida. Com base em minhas avaliações, decidi indicar Maria.”

As outras pessoas do setor, assim como João, não sabiam que haveria aquela promoção e não foi perguntada a opinião de ninguém sobre quem seria a pessoa mais indicada para assumir aquela nova posição. João se sentiu muito injustiçado, pois ele era muito dedicado e competente, mas nem sequer ouviram a sua opinião. Com isso, ele passou a se comportar da seguinte maneira:

- Deixar de expor as suas melhores ideias em relação ao trabalho;
- Fingir que está doente para faltar ao serviço;
- Confrontar a chefia;
- Fazer corpo mole.

Figura 1 - Cenário hipotético-conceitual
Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Mendonça (2008, p. 261).

O cenário apresentado teve algumas adaptações em relação ao original, considerando o contexto da instituição pesquisada e as especificidades do setor público.

Além deste cenário hipotético, dois componentes constituem a Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional: comportamento afetivo (7 variáveis) e comportamento conativo (5 variáveis).

O Quadro 1 apresenta os fatores que compõem a escala utilizada nesta pesquisa, definições e os itens correspondentes a cada dimensão, os quais tiveram pequenas adequações para aplicação da pesquisa em relação à escala original, em função do contexto da instituição pesquisada.

Denominação dos fatores	Definição	Itens
Componente conativo	Refere-se à tendência consciente para atuar, e engloba a avaliação positiva das retribuições, a crença de que a empresa merece a reação e de que ela atuaria de maneira idêntica diante de situações de injustiça.	2. Eu acho que a instituição mereceu o que João fez. 4. Eu aprovo o que João fez. 7. Eu faria a mesma coisa que João fez. 9. Eu considero a reação de João justa. 12. Eu acho que João está correto na maneira de agir.
Componente afetivo	Refere-se à indignação diante do contexto organizacional em que a retaliação ocorre, e engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento. Abrange o julgamento da situação como decepcionante e desprezível, assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida.	1. Eu acho injusto o que a instituição fez com João. 3. Eu ficaria desapontado (a) se a instituição onde trabalho agisse comigo da forma descrita. 5. Eu acho que este tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva. 6. Eu ficaria insatisfeito (a) se a instituição onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João. 8. Eu acho muito sério o que a instituição fez. 10. Eu ficaria decepcionado (a) se a instituição onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa. 11. Eu considero desprezível o que a instituição fez com João.

Quadro 1 - Denominação dos fatores, definições e itens do construto
Fonte: Adaptado de Mendonça (2008, p. 257, 261-262).

O componente afetivo corresponde ao sentimento de indignação e “engloba a crença de que a injustiça provoca ressentimento, abrange o julgamento da situação como decepcionante e desprezível, assim como o sentimento de seriedade da injustiça cometida”. Já o componente conativo, segundo os autores, “refere-se à tendência consciente para atuar e engloba a avaliação positiva das retribuições, a crença de que a empresa merece a reação e de que ela atuaria de maneira idêntica diante de situações de injustiça” (MENDONÇA; TAMAYO, 2003, p. 149).

No que tange à análise de resultados, após a coleta, os dados foram tabulados com o apoio do *software* Microsoft Excel, sendo que posteriormente procedeu-se a análise e a realização dos testes estatísticos por meio do *software* SPSS 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

A pesquisa obteve 166 respostas, sendo que, a partir do tratamento do banco de dados, não houve necessidade de desconsiderar nenhuma resposta. Assim, todas as análises foram



baseadas em uma amostra total de 166 participantes, todos servidores da instituição pesquisada.

3. Método de Pesquisa

Esta é uma pesquisa quantitativa e descritiva, na qual foi utilizado, o instrumento de pesquisa construído e validado por Mendonça e Tamayo (2003), a escala de Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional - MARO.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa caracteriza a perspectiva quantitativa, pois tem como característica principal a mensuração de algo ou a exposição numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população. De acordo com Matias-Pereira (2016), no método quantitativo, a coleta de informações e/ou o tratamento destas pressupõe sua quantificação, sendo que os dados são analisados através de técnicas estatísticas. Ainda, segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 290), a pesquisa quantitativa é a mais apropriada para identificar atitudes dos entrevistados, pois utiliza questionários.

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva, pois tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008, p. 28). Trata-se ainda, de um estudo de corte transversal.

No que se refere ao método de amostragem, optou-se por realizar uma amostragem não probabilística por conveniência, a fim de que as informações fossem obtidas de maneira mais rápida. Segundo Gil (2008, p. 94), neste tipo de amostragem “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

O lócus da pesquisa foi uma instituição federal de ensino superior, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. A instituição pesquisada conta com um quadro de pessoal composto por 4.772 servidores, sendo que destes, 2.756 pertencem à categoria de Técnico-administrativos em Educação e 2016 pertencem à categoria Docente.

A atual estrutura institucional é composta por doze Unidades Universitárias e três Unidades de Educação Básica, Técnica e Tecnológica (UFSM, 2016). A instituição conta com 26.500 alunos, considerando-se os discentes do ensino médio, pós-médio, graduação (modalidades presencial e a distância) e pós-graduação (UFSM, 2017).



A população-alvo da pesquisa foi constituída por uma amostra aleatória dos servidores desta instituição, escolhidos dentre os contatos das pesquisadoras.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário, o qual foi elaborado por meio do *Google Formulários* e enviado digitalmente aos sujeitos da pesquisa. O questionário foi enviado por e-mail e por contato privado, por meio de uma rede social, no período de 16 a 31 de julho de 2017, totalizando 446 participantes.

Segundo Gil (2008, p. 121), o questionário é uma "técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, (...) comportamento presente ou passado etc."

O instrumento elaborado foi estruturado em duas seções, sendo que a primeira seção abarcou questões sociodemográficas que objetivaram a identificação do perfil dos sujeitos da pesquisa e a segunda seção foi composta pela escala de Medida de Atitude em Relação à Retaliação Organizacional – MARO (MENDONÇA; TAMAYO, 2003).

4. Apresentação e discussão dos resultados

Esta etapa está dividida em três blocos, primeiramente, realizou-se a análise do perfil dos respondentes, por meio de estatística descritiva. A seguir, foram analisadas médias e desvios relativos às atitudes retaliatórias, incluindo as médias gerais das duas dimensões de retaliação pesquisada, a média geral do comportamento retaliatório afetivo e do comportamento retaliatório conativo. Por fim, foi realizado o Teste t para diferença entre sexo e ocupantes de cargos de chefia.

4.1 Perfil dos respondentes

Os dados apresentados nesta seção constituem a caracterização dos sujeitos da pesquisa.

O Gráfico 1 apresenta a análise relativa à idade dos participantes.

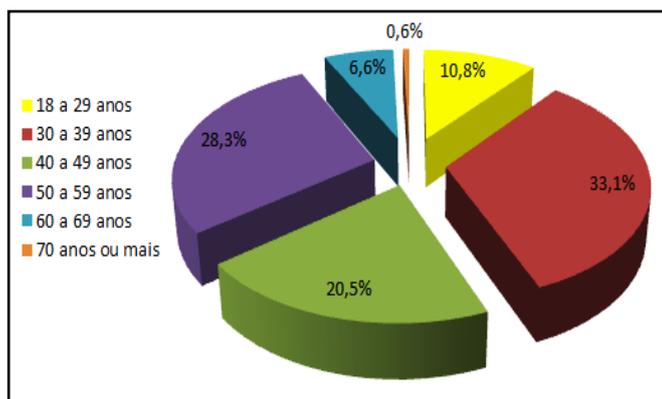


Gráfico 1 – Faixa etária dos respondentes
Fonte: elaborado pelas autoras, conforme dados da pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta a análise dos dados, demonstrando os percentuais correspondentes a cada categoria

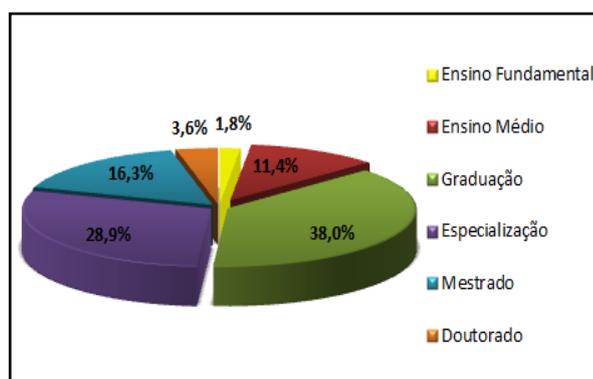


Gráfico 2 – Grau de escolaridade dos respondentes
Fonte: elaborado pelas autoras, conforme os dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade, os dados demonstram que a maioria dos sujeitos possui graduação, correspondendo a 38% da amostra, seguida dos que possuem Especialização, com 28,0%, Mestrado, com 16,3% e Ensino Médio, com 11,4%. As demais alternativas não apresentaram resultados tão significativos, sendo que 3,6% possuem Doutorado e 1,8% possui o Ensino Fundamental.

A Tabela 1 apresenta a distribuição relativa à lotação dos respondentes.

Tabela 1 - Distribuição de frequências da lotação dos respondentes

(continua)

Unidade	Frequência	%
Reitoria	96	57,8
CAL	3	1,8
CCNE	5	3,0
CCR	6	3,6



Unidade	Frequência	%
CCS	18	10,8
CCSH	7	4,2
CE	4	2,4
CEFD	3	1,8
CT	5	3
CTISM	2	1,2
Politécnico	3	1,8
HUSM	6	3,6
Ipê Amarelo	1	0,6
Campus Cachoeira do Sul	1	0,6
Campus Frederico Westphalen	2	1,2
Campus Palmeira das Missões	3	1,8
UDESSM	1	0,6
Total	166	100

Fonte: elaborada pelas autoras, conforme os dados da pesquisa

Pode-se perceber que a maioria dos respondentes (57,8%) está lotada junto à Reitoria da instituição pesquisada. A segunda maior representatividade corresponde ao Centro de Ciências da Saúde, com 10,8% do total. As demais unidades não apresentaram resultados significativos. Tal discrepância nos dados pode ser explicada pelo fato de que a amostra foi formada pelos contatos das pesquisadoras, constituindo uma amostra não probabilística.

Por fim, a Tabela 2 demonstra os demais dados da pesquisa, relativos às características de gênero, categoria funcional, função de chefia, situação funcional, estado civil, tempo de trabalho e renda bruta.

Tabela 2 – Caracterização da amostra

Dados de Identificação	Subcategorias	%
Gênero	Feminino	74,7
	Masculino	25,3
Categoria Funcional	Docente	19,3
	TAE	80,7
Chefia	Sim	35,5
	Não	64,5

(continua)



Dados de Identificação	Subcategorias	(conclusão) %
Situação Funcional	Ativo	91
	Aposentado	9
Estado Civil	Solteiro (a)	23,5
	Casado (a) ou união estável	65,1
	Separado (a)/Divorciado(a)	10,8
	Viúvo (a)	0,6
Tempo de trabalho	Menos de 5 anos	22,9
	De 5 a 10 anos	31,3
	De 11 a 20 anos	7,8
	De 21 a 30 anos	18,7
	De 31 a 40 anos	17,5
	Mais de 41 anos	1,8
Renda familiar mensal bruta	De R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00	7,9
	De R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00	47,6
	De R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00	36,1
	R\$ 18.740,01 ou mais	8,4

Fonte: elaborada pelas autoras, conforme os dados da pesquisa.

Em relação ao gênero dos participantes, os dados evidenciam um grande desequilíbrio, sendo que 74,7% dos respondentes são do gênero feminino e 25,3% do gênero masculino. Da mesma forma, no que diz respeito à categoria funcional, há grande desequilíbrio nos dados, uma vez que 80,7% dos respondentes são Técnico-administrativos em Educação (TAE) e apenas 19,3% é docente, o que pode ser justificado em função de que a amostra foi selecionada a partir dos contatos das pesquisadoras, que são do gênero feminino e duas delas pertencem à categoria TAE.

No que se refere às chefias, 64,5% dos respondentes não ocupam a função e 35,5% desempenham tal função no momento da pesquisa. Já quanto à situação funcional, 91% dos sujeitos são ativos e apenas 9% encontram-se na situação de aposentados.

Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada ou em união estável, correspondendo a 65,1%, seguido dos solteiros, que equivalem a 23,5%.

No que diz respeito ao tempo de trabalho, os dados evidenciam que a maioria dos respondentes enquadra-se abaixo dos 10 anos, correspondendo a 54,2% da amostra, sendo que 31,3% possui de 5 a 10 anos e 22,9% menos de 5 anos de trabalho.



Já quanto à renda familiar mensal bruta, as duas faixas de maior representatividade foram a de R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00, com 47,6% da amostra, seguida da faixa salarial de R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00, com 36,1% dos sujeitos.

Após a análise descritiva dos sujeitos da pesquisa, apresenta-se esta mesma forma de análise relativa aos construtos.

4.2 Medida de atitude em relação à retaliação organizacional

Conforme mencionado anteriormente, este estudo teve por base a escala MARO, de Mendonça e Tamayo (2003), que mede os componentes afetivo e conativo da atitude retaliatória. Assim, a apresentação desses resultados seguiu a ordem dos construtos comportamento afetivo (7 variáveis) e comportamento conativo (5 variáveis).

A dimensão afetiva faz referência à indignação diante do contexto organizacional abrangendo, assim, a crença de que a injustiça provoca ressentimento, envolvendo o sentimento de seriedade da injustiça. Em relação à dimensão conativa, circunscreve a tendência consciente para reagir com a retaliação, reunindo a avaliação positiva das retribuições retaliatórias, englobando então, a crença de que a organização merece a reação e que atuaria de forma semelhante perante o sentimento de injustiça (MENDONÇA, 2008).

As próximas tabelas indicam as médias das variáveis relacionadas a cada construto, ambas em ordem decrescente, apresentando o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às frases afirmativas do modelo teórico. Destaca-se que a escala utilizada na pesquisa foi do tipo Likert, que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A Tabela 3 demonstra os dados da pesquisa relativos ao componente afetivo.

Tabela 3 - Médias e desvios-padrão das variáveis do comportamento afetivo da MARO

(continua)

Variável	Componente Afetivo	Média	Desvio
VA3	Eu ficaria desapontado (a) se a instituição onde trabalho agisse comigo da forma descrita.	3,58	1,285
VA5	Eu acho que este tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	3,52	1,148
VA6	Eu ficaria insatisfeito (a) se a instituição onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	3,50	1,297

(conclusão)

Variável	Componente Afetivo	Média	Desvio
VA10	Eu ficaria decepcionado (a) se a instituição onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa.	3,47	1,347
VA1	Eu acho injusto o que a instituição fez.	3,28	1,330
VA8	Eu acho muito sério o que a instituição fez.	3,27	1,345
VA11	Eu considero desprezível o que a instituição fez com João.	2,80	1,328

Fonte: elaborada pelas autoras, conforme os dados da pesquisa.

Os dados constantes da Tabela 3 demonstram que, à exceção da variável 11: “*Eu considero desprezível o que a instituição fez com João*” (média 2,80), todas as demais variáveis apresentaram média superior a 3,0, confirmando, dessa forma, que os respondentes ficam indignados perante situações de injustiça na organização pesquisada (MENDONÇA, 2008).

A Tabela 4, por sua vez, apresenta os dados relativos ao componente conativo.

Tabela 4 - Média e desvio-padrão das variáveis do comportamento conativo da MARO

Variável	Componente conativo	Média	Desvio
VC9	Eu considero a reação de João justa.	1,88	1,083
VC2	Eu acho que a instituição mereceu o que João fez.	1,81	1,088
VC12	Eu acho que João está correto na maneira de agir	1,73	1,080
VC7	Eu faria a mesma coisa que João fez	1,70	1,036
VC4	Eu aprovo o que João fez	1,60	0,978

Fonte: elaborada pelas autoras, conforme os dados da pesquisa.

Em relação ao comportamento conativo, percebe-se que as médias obtidas em todas as variáveis ficaram entre 1,88 e 1,60. Dessa forma, segundo Mendonça (2008), os resultados indicam que os respondentes não possuem uma tendência consciente para reagir com a retaliação diante de uma situação de injustiça.

A partir dos resultados obtidos por variáveis e seguindo a proposta dos autores da MARO, procedeu-se o cálculo das médias gerais para cada dimensão (componente) da escala, ou seja, média geral do componente afetivo e do componente conativo.

A tabela 5 apresenta os resultados obtidos para as duas dimensões.



Tabela 5 – Comparação das médias entre componente afetivo e conativo

Componente	Média	Desvio
Componente afetivo	3,3460	1,04556
Componente conativo	1,7446	0,93280

Fonte: elaborada pelas autoras, conforme os dados da pesquisa.

De acordo com a interpretação dos resultados proposto pelos autores da MARO (MENDONÇA; TAMAYO, 2003), se a média do comportamento afetivo for igual ou superior a 3,0 significa que os respondentes ficam indignados diante do contexto organizacional injusto. Assim, o resultado obtido no presente estudo aponta a média do componente afetivo de 3,3460, portanto, indicando que os respondentes ficaram indignados diante do contexto organizacional injusto apresentado através do cenário hipotético-conceitual.

Ainda segundo os autores, quanto ao componente conativo, se a média for inferior a 3,0, os respondentes não possuem tendência consciente para reagir de maneira retaliatória a situações de injustiça. Assim, nessa análise, com a média de 1,7446, conclui-se que os servidores respondentes não têm tendência a reagir de maneira retaliatórias.

4.3 Influências do perfil do respondente em relação à atitude retaliatória

De acordo com um dos objetivos do trabalho é o de identificar como o perfil do entrevistado interfere na Medida de Atitude em relação à Retaliação Organizacional. Dessa forma, foram realizadas análises que buscaram estabelecer relações entre as variáveis de perfil dos participantes da pesquisa e os dois construtos da escala MARO.

Os procedimentos estatísticos consistiram em calcular as médias finais por segmento e, após, realizar os testes estatísticos para verificar se as diferenças eram significativamente representativas.

Foi realizado o Teste t para diferença de média entre sexo, sendo que os resultados não apontaram diferença para as médias. Entretanto, quando realizado o Teste t para ocupantes de cargos de chefia ou não, conforme dados apresentados na Tabela 6, a grande maioria das variáveis, além das médias gerais dos componentes (afetivo e conativo) apresentaram diferenças estatísticas significativas.

Tabelas 6 - Médias dos ocupantes de cargos de chefia

Variável	Afirmação	Ocupa cargo de chefia	Média	Desvio
VA1	Eu acho injusto o que a instituição fez com João.	Sim	3,00	1,23
		Não	3,44	1,36
VC2	Eu acho que a instituição mereceu o que João fez.	Sim	1,58	0,89
		Não	1,94	1,16
VA3	Eu ficaria desapontado (a) se a instituição onde trabalho agisse comigo da forma descrita.	Sim	3,29	1,20
		Não	3,75	1,30
VC4	Eu aprovo o que João fez.	Sim	1,37	0,66
		Não	1,72	1,09
VA5	Eu acho que este tipo de situação faz com que as pessoas que não foram beneficiadas sintam raiva.	Sim	3,22	1,24
		Não	3,69	1,05
VA6	Eu ficaria insatisfeito (a) se a instituição onde trabalho fizesse comigo a mesma coisa que fizeram com João.	Sim	3,14	1,26
		Não	3,70	1,27
VC7	Eu faria a mesma coisa que João fez.	Sim	1,49	0,85
		Não	1,81	1,10
VA11	Eu considero desprezível o que a instituição fez com João.	Sim	2,46	1,30
		Não	2,98	1,31
VA MÉDIA	MÉDIA DO COMPONENTE AFETIVO	Sim	3,08	0,95
		Não	3,49	1,07
VC MÉDIA	MÉDIA DO COMPONENTE CONATIVO	Sim	1,53	0,73
		Não	1,85	1,01

Fonte: elaborada pelas autoras, conforme os dados da pesquisa.

A variável “Eu acho injusto o que a empresa fez com João” (VA1) apresenta média significativamente maior entre os respondentes que não ocupam cargo de chefia (3,44) comparativamente à média dos que ocupam cargos (3,00). No mesmo sentido, a variável “Eu acho que a instituição mereceu o que João fez” (VC2), na qual os que não ocupam cargo avaliaram com média de 1,94 e os ocupantes de cargo de chefia 1,58. As variáveis VA8, VC9 e VA10 não apresentaram diferenças significativas nas médias. Todas as demais variáveis



apresentam o mesmo comportamento com diferenças significativas entre ocupantes de cargos e não ocupantes.

Desta forma, em síntese, os servidores que não ocupam cargos de chefia indicam maior indignação à situação apresentada, tanto na dimensão afetiva como na conativa.

Analisando os dados das médias apresentados na Tabela 6, pode-se afirmar que o fato do respondente ocupar cargo de chefia implica em avaliação mais positiva do que os respondentes que não ocupam cargo de chefia.

5. Considerações Finais

O problema de pesquisa proposto nesse estudo foi verificar como os servidores de determinada instituição federal de ensino superior reagiriam diante de uma situação de injustiça no trabalho. Com base nos achados da pesquisa e seguindo a orientação de Mendonça e Tamayo (2003), pode-se concluir que com relação à atitude retaliatória vinculada a dimensão afetiva, os resultados apontam que os servidores respondentes ficaram indignado diante do contexto hipotético-conceitual apresentado. Soma-se a conclusão, que a dimensão conativa indica que os servidores não possuem tendência consciente para reagir de maneira retaliatória a situações de injustiça. Os resultados, tanto das variáveis do componente afetivo da atitude retaliatória como das variáveis do componente conativo da atitude retaliatória, foram apresentadas e discutidas no artigo.

Quanto à resposta para um dos objetivos específicos, se o perfil dos respondentes interfere nas atitudes retaliatórias, os resultados demonstraram que não existe diferença de atitudes entre homens e mulheres, contudo o mesmo não se pode dizer da diferença entre ocupantes de cargos de chefia e os não ocupantes, pois nessa análise foi demonstrado que os ocupantes de cargos de chefia tendem a ter uma atitude mais positiva do que os servidores que não ocupam estes cargos, ou seja, demonstram tendência a um comportamento menos retaliatório.

Os resultados sugerem que a temática deve ser aprofundada no âmbito da própria instituição, bem como em outras instituições públicas, ampliando os estudos relacionados às estratégias específicas de organizações, ou seja, identificando medidas que possam contribuir para minimizar os efeitos da retaliação organizacional. As análises que buscaram identificar relações entre as variáveis de perfil dos participantes da pesquisa e a medida da atitude de retaliação fornecem informações relevantes para a área de gestão de pessoas. Os resultados



podem sugerir que a atuação junto aos servidores que ocupam ou não cargos de chefia possa ser também diferenciada.

Como limitação deste trabalho, pode-se apontar a utilização de uma amostra não probabilística por conveniência, motivo pelo qual as discussões apresentadas não permitem generalizações. Nesse sentido, sugere-se que o estudo seja ampliado, a fim de abranger um maior número de servidores e obter uma amostra mais representativa. Surge ainda a necessidade de novas pesquisas sobre o tema, que poderiam relacionar a MARO com outros construtos dos estudos organizacionais, como a Justiça Organizacional, analisando a relação entre as dimensões de justiça com a atitude de retaliação. Outra sugestão é explorar a ampliação da escala para a dimensão cognitiva de atitude, uma vez que a escala original não abarca este aspecto.

Referências

- ADAMS, J.S. **Toward and understanding of inequity.** *Journal of Abnormal Social Psychology.* Washington, v. 67, n.5, p. 422-426, nov. 1963.
- 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. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/prc/v18n3/a19v18n3.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MENDONÇA, H. Atitudes retaliatórias. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 249-263. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/148209321/LIVRO-Medidas-Do-Comportamento-Organizacional>>. Acesso em: 4 mai. 2017.
- MENDONÇA, H. et al. **Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validade fatorial de um instrumento.** *Estudos de Psicologia*, Natal, v 9, n. 3, p. 543-551, set. 2004.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional (MARO). **Avaliação psicológica**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 147-153, dez. 2003.



MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de Justiça e Reações Retaliatórias nas Organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 117-135, abr./jun. 2004.

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. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v17n2/7872.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

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

TOWNSEND, J.; PHILLIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member Exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 38, 4, 457-463, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Organograma UFSM 2016**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/ORGANOGRAMA_UFSM_2016_PDF.pdf>. Acesso em 15 out. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portal UFSM Indicadores**. Santa Maria, 2017. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/indicadores/index>>. Acesso em 09 out. 2017.