



**ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DE JOVENS
TRABALHADORES DIANTE DAS RELAÇÕES ABUSIVAS DE
PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

**COPING ESTRATEGIES OF YOUNG WORKERS AGAINST ABUSIVE POWER
RELATIONS IN ORGANIZATIONS**

**ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE TRABAJADORES JÓVENES QUE
ENFRENTAN RELACIONES DE PODER ABUSIVAS EN ORGANIZACIONES**

ALICE DE FREITAS OLETO

Doutoranda
FGV/ EAESP – Brasil
ORCID: 0000-0002-2582-7413
aliceoleto@hotmail.com

JOSÉ VITOR PALHARES

Doutorando
Universidade Federal de Minas Gerais
ORCID: 0000-0002-9190-3875
titopalhares@hotmail.com

KELY CÉSAR MARTINS DE PAIVA

Doutora
Universidade Federal de Minas Gerais
ORCID: 0000-0002-5185-9072
kelypaiva@face.ufmg.br

JANE KELLY DANTAS BARBOSA

Doutora
Universidade Federal de Minas Gerais
ORCID: 0000-0002-4406-0190
jane_kdantas@hotmail.com



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



Submetido em: 20/06/2018
Aprovador em: 23/09/2019

Doi: 10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p99-113

Editor de Seção: Profa. Dra. Anelise Mozzato

RESUMO

Ao vivenciar situações que implicam constrangimento no trabalho, profissionais podem reagir de formas diversas. Diante disso, o objetivo deste trabalho foi analisar as estratégias de enfrentamento de jovens profissionais perante as relações de poder estabelecidas nas organizações, sob a perspectiva de profissionais da Associação X, que capacita jovens a fim de incluí-los no mercado de trabalho. Para isso, foi realizado um estudo de caso, de natureza exploratória e abordagem qualitativa. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado envolvendo 21 profissionais da Associação X, e os dados coletados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Percebeu-se que as estratégias de enfrentamento dos jovens trabalhadores focam no problema ou na emoção, e que alguns deles desenvolvem estratégias de enfrentamento baseadas no confronto direto com seus superiores. Foi visto também que o conhecimento, a experiência, o cargo e as punições são fontes de poder que envolvem diretamente os jovens em seu ambiente de trabalho. E que, além desses jovens sofrerem abusos de poder por parte de seus gestores, eles também sofrem humilhações por parte de estagiários.

Palavras-chave: Estratégias de Enfrentamento. Relações de Poder. Jovens Trabalhadores.

ABSTRACT

Professionals react in different ways when faced with situations that lead to embarrassment in the workplace. This study therefore analyzes the coping strategies of young professionals, when faced with power relations established in organizations, from the perspective of professionals of Association X, which trains young people for the job market. An exploratory case study was carried out, using a qualitative approach. Data were collected through interviews with a semi-structured script, which was applied to twenty-one professionals of Association X. The data were then submitted to content analysis. It was observed that that coping strategies of young workers focus on the problem or emotion, and some of them develop coping strategies based on direct confrontation with their superiors. It was also seen that knowledge, experience, job function and punishment are sources of power that directly involve young people in their work environment. Finally, it was seen that in addition to being abused by their managers, these young people also suffer humiliation from interns.

Keywords: Coping Strategies. Power Relations. Young Workers.

RESUMEN

Al experimentar situaciones que implican vergüenza en el trabajo, los profesionales pueden reaccionar de diferentes maneras. Ante esto, el objetivo de este trabajo fue analizar las estrategias para hacer frente a los jóvenes profesionales en relación con las relaciones de poder establecidas en las organizaciones, desde la perspectiva de los profesionales de la Asociación X, que capacita a los jóvenes para incluirlos en el mercado laboral. Para esto, se realizó un estudio de caso exploratorio con un enfoque cualitativo. Los datos se recopilaron a través de entrevistas con un guion semiestructurado con 21 profesionales de la Asociación X, y los datos recopilados se trataron utilizando la técnica de análisis de contenido. Se observó que las estrategias de afrontamiento de los trabajadores jóvenes se centran en el problema o la emoción, y algunos de ellos desarrollan estrategias de afrontamiento basadas en la confrontación directa con sus superiores. También se vio que el conocimiento, la experiencia, el cargo y el castigo son fuentes de poder que involucran directamente a los jóvenes en su entorno laboral. Y eso, además de que estos jóvenes son maltratados por sus gerentes, también sufren humillaciones por parte de los internos.

Palabras clave: Estrategias de afrontamiento. Relaciones de poder. Jóvenes trabajadores.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo do trabalho na sociedade contemporânea implicam em um ambiente instável e dinâmico que traz novas exigências ao trabalhador, por exemplo, atualização constante, adaptabilidade e autogestão, que imprimem no indivíduo a ideia de que somente ele é o responsável pelo seu sucesso. Diante disso, o trabalhador pode se tornar mais exposto a situações de poder e desequilíbrio que afetem a sua saúde, o que carece de reflexões devido aos enfoques econômico (impactos na produtividade) e social (impactos no bem-estar físico e psíquico dos indivíduos) (Aquino, Tripp & Bies, 2006).

Neste contexto de possíveis desequilíbrios, destacam-se a violência psicológica e os abusos de poder no trabalho, que acontecem de maneira continuada e produzem efeitos de humilhação, ofensa e constrangimento no cotidiano organizacional. Uma das formas mais comuns deste tipo de abuso de poder é o assédio moral no trabalho (Freitas, 2001), que pode ser entendido como um “conjunto de práticas hostis relacionadas ao exercício de poder, a uma lógica empresarial distorcida e, em alguns casos, a descompensações psicológicas graves de ordem individual” (Schatzmann *et al.*, 2009, p. 14).

Apesar de a obediência ser, em grande parte, o principal resultado do exercício do poder nas organizações (Hall, 1984), os trabalhadores podem desenvolver estratégias de enfrentamento quando são expostos ao abuso de poder em suas relações de trabalho, como vinganças, retaliações e comportamentos evitativos (Aquino *et al.*, 2006). Essa mobilização de fatores internos e externos de proteção ameniza os impactos dessas situações adversas que recaem sobre os trabalhadores (Lazarus & Folkman, 1984). Ao desenvolver estratégias de enfrentamento, o sujeito ganha condições para reconfigurar o sentido da situação e, além de reconhecer o contexto de abuso de poder, consegue administrar sua própria subjetividade e flexibilizar seu comportamento para se defender (Barlach & Malvezzi, 2010). Dessa forma, fica evidente a relevância desta pesquisa, pois os estudos empíricos sobre enfrentamento “demonstram o grande poder heurístico do *coping* como preditor da saúde”, não sendo apenas a vivência de problemas no ambiente de trabalho que leva ao adoecimento, mas também a maneira com que o indivíduo enfrenta essas situações problema (De Souza *et al.*, 2009, p. 68).

O tema das estratégias de enfrentamento tem sido objeto de estudo na área das ciências humanas desde a década de 1940, especialmente com o movimento da psicologia positiva (Lazarus & Folkman, 1984). Porém, apesar de ter tido muitos avanços nos últimos anos, o conceito de *coping* ainda é pouco explorado e debatido no Brasil, principalmente em outras ciências, necessitando de mais pesquisas que auxiliem no seu entendimento (Antoniazzi, Dell'Aglio, & Bandeira, 1998). Nesse contexto, Rodrigues, Sachuk e Silva (2012) chamam atenção ainda não apenas para a escassez de trabalhos acadêmicos voltados à temática, como também para o fato de que muitas empresas negligenciam o processo de *coping* no cotidiano organizacional, criando barreiras para o entendimento de como os trabalhadores conseguem lidar com as abruptas mudanças organizacionais e superar situações adversas no local de trabalho.

Assim, o objetivo que norteou este trabalho foi analisar as estratégias de enfrentamento de jovens profissionais perante as relações de poder estabelecidas nas organizações sob a perspectiva de profissionais da Associação X. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso, de natureza descritiva e com abordagem qualitativa. A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, em que foram envolvidos 21 profissionais da Associação X, e os dados coletados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Ressalte-se que a pesquisa tinha como objetivo inicialmente entrevistar os jovens trabalhadores da Associação X, mas a associação vetou qualquer tipo de contato com eles.

Este artigo está estruturado em cinco seções, a contar desta introdução. Na seção seguinte são expostos os referenciais teóricos que embasaram a pesquisa, sobre relações de poder, enfrentamento e jovens trabalhadores. Na terceira seção são descritos os procedimentos metodológicos para a condução desta pesquisa. Em seguida, são evidenciadas a análise dos dados e a discussão dos resultados. E, por fim, são feitas as considerações finais acerca do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata, inicialmente, da temática das relações de poder nas organizações, expondo, em seguida, o tema das estratégias de enfrentamento. Posteriormente, apresenta-se o grupo de jovens trabalhadores, apontando suas peculiaridades e seus aspectos do contexto de trabalho em que usualmente estão inseridos.

2.1. As Relações de Poder nas Organizações

No âmbito da Teoria Organizacional, poucos temas são tão pesquisados e debatidos quanto o poder, talvez por se tratar de um dos mais complexos e obscuros conceitos na área (Fischer, 2001). Para Etzioni (1989), poder e controle são temáticas intrínsecas e inevitáveis nas organizações, uma vez que o êxito nos processos organizacionais depende, em grande parte, da capacidade de manter e controlar os trabalhadores. Ademais, como as relações de poder estão imbricadas dentro das estruturas do mercado, muitas vezes fica difícil tentar reconfigurar essas desigualdades, já que o próprio sistema as perpetua (Adamson, 2017).

Visto isso, o poder pode ser entendido como a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social (Weber, 1994). Ele é visto como um valor pessoal que descreve a capacidade de um indivíduo exercer influência (Louis & Fatien Diochon, 2018). Nesse sentido, o poder é geralmente associado a conceitos relacionados como *status* social (Bothner, Smith, & White, 2010), prestígio e um sentimento de controle e dominância (Furstenau, Rothe, & Sandner, 2017).

Para Vergara (1999), o poder nas organizações é uma relação bastante dinâmica, uma vez que assume diferentes configurações em virtude das forças do mercado, das forças pessoais e das forças dos interesses em jogo. Dentre essas forças pessoais, a autora cita o *status* social, a personalidade, a competência e a autoridade formal. O conceito de autoridade pode ser entendido como o poder legítimo, como o poder socialmente legitimado (Scott, 1998) e aceito.

Schirmer e Geithner (2018) consideram quatro dimensões do poder, enraizadas no desenvolvimento histórico das concepções de poder, muitas vezes referidas como “faces” do poder” (Fleming & Spicer, 2014). A 1ª dimensão é a expressão da força e da coerção, e a 2ª é a manipulação de conflitos. Essas duas primeiras dimensões são chamadas de “poder episódico” porque dependem de ações entre sujeitos. A 3ª dimensão, chamada de dominação, é uma forma discreta de poder que faz específicas relações de poder parecerem naturais e inevitáveis. A 4ª dimensão é a subjetivação, que geralmente ocorre quando os atores estão ligados a identidades derivadas de estruturas de dominação. Essas duas últimas dimensões são referidas como “poder sistêmico” e não dependem de ações diretas entre os atores (Schirmer & Geithner, 2018).

De modo a acrescentar discussões sobre o debate do poder nas organizações, Srour (1998) relaciona o poder a mando, influência, dirigentes e líderes e legalidade e legitimidade. Nesse contexto, o autor afirma que “o mando e, por extensão, o poder, consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas” (Srour, 1998, p. 137).

De modo a compreender como os gestores, supervisores e líderes organizacionais alcançam, exercem e mantêm influência sobre seus subordinados, French e Raven (1959) descrevem cinco bases do poder, que são: I) poder legítimo: impessoal e não baseado nas características dos indivíduos, mas sim na autoridade do cargo executivo ocupado por um gestor na organização; II) poder de recompensa: também conhecido como poder premiador, está relacionado à capacidade do gestor de alocar resultados compensadores, como promoções e eliminação de aspectos negativos de trabalho, como hora extra; III) poder de coerção: é a habilidade de punir os subordinados com ações disciplinadoras, redução de salários ou até mesmo demissões; IV) poder de conhecimento: também conhecido por poder de especialização para influenciar pessoas, em que a fonte de poder do especialista pode ser a experiência, o conhecimento ou a habilidade do sujeito; e V) poder de referência: que deriva de aspectos pessoais, como admiração e carisma.

Assim, o foco do poder está nos mecanismos sociais que moldam as percepções, as cognições e as preferências das pessoas de uma forma que faz com que elas aceitem seu papel na ordem social e material existente. O poder é considerado natural ou inevitável. Portanto, o poder pode moldar o que é considerado digno de atenção política, esforço e conflito (Schirmer & Geithner, 2018).

Além de destacar os usos do poder nas organizações, é importante fazer uma reflexão sobre os abusos de poder nas mesmas. De acordo com Robbins (1999) e Spector (2002), alguns gestores se utilizam do abuso do poder nas empresas de forma a maltratar seus subordinados, acreditando que medidas punitivas são necessárias para se alcançar um bom desempenho e êxito no trabalho. Nesse sentido, Freitas (2001) afirma que o assédio moral – caracterizado como uma conduta abusiva manifestada por comportamentos, gestos e palavras que podem ocasionar danos à dignidade, à personalidade, à integridade física ou psíquica de um trabalhador – constitui uma face do poder perverso exercido nas organizações.

Embora grande parte do resultado do exercício do poder seja a obediência (Hall, 1984), há estratégias de enfrentamento dos subordinados para quando estes se tornam vítimas do abuso de poder nas organizações (Aquino *et*

al., 2006). De forma a compreender essas estratégias de enfrentamento pelos trabalhadores, tal temática será abordada na seção a seguir.

2.2. As Estratégias de Enfrentamento nas Organizações

A teoria de estratégias de enfrentamento, como é entendida atualmente, teve suas origens na década de 1970, sendo o trabalho de Lazarus e Folkman (1984) possivelmente o mais conhecido, trazendo o caráter cognitivo para os estudos sobre enfrentamento, que adquire então *status* de processo dinâmico e consciente que considera o contexto situacional (Chamon, 2006). As estratégias de enfrentamento, também conhecidas pelos termos em inglês *coping strategies* ou apenas *coping*, são definidas como os pensamentos e os comportamentos usados para administrar as demandas internas e externas de situações que são entendidas como estressantes (Folkman & Moskowitz, 2004).

O conceito de estratégias de enfrentamento envolve tanto os determinantes cognitivos do sujeito e as formas de avaliação que ele adota frente à realidade, quanto o contexto envolvente e os aspectos situacionais, podendo ser caracterizadas como “um processo que ocorre em uma relação pessoa-ambiente, em um dado espaço, em um determinado contexto” (Budde, 2014, p. 29).

Pesquisadores costumam distinguir estilos de enfrentamento, mais relacionados às características de personalidade do indivíduo, ou a resultados do enfrentamento (Chamon, 2006; Antoniazzi *et al.*, 1998). Além disso, as vítimas podem responder de maneira bastante diferente em situações em que os maus-tratos são claros e não ambíguos do que aos maus-tratos mais ambíguos. Além disso, a eficácia das táticas de enfrentamento talvez seja diferente quando se lida com maus-tratos repetidos, como o assédio, do que quando se lida com baixa intensidade e talvez maus-tratos não intencionais no local de trabalho, como a incivilidade (Hershcovis, Cameron, Gervais & Bozeman, 2018).

Lazarus e Folkman (1980, p. 223) apontam duas funções principais das estratégias de enfrentamento: 1) “a administração ou alteração da relação pessoa-ambiente que é a fonte de estresse”; e 2) “a regulação das emoções estressantes”. A primeira visa atuar sobre a origem da situação problema, buscando alterá-la; enquanto a segunda fonte visa atuar sobre os efeitos da situação problema, buscando regular a resposta emocional dada à situação, diminuindo a sensação de desconforto e estresse causada (Budde, 2014).

Zapf e Gross (2001) entendem que ter controle da situação problema é um importante moderador para o enfrentamento bem-sucedido, ativo. Mas, embora o enfrentamento ativo seja útil em situações com alto controle, não é assim para situações de baixo controle. Se a situação não puder ser alterada, as estratégias intrapsicológicas, como reestruturação cognitiva, estratégias de relaxamento, mas também negação, evasão ou simplesmente “não fazer nada”, podem ser mais úteis.

Hershcovis *et al.* (2018) identificaram 5 tipos de estratégias de enfrentamento usadas pela vítima. O primeiro tipo de estratégia é a subestimação do problema ou da evitação, em que a vítima se esquia das agressões. No segundo tipo de estratégia, a vítima parte para o confronto com o agressor. No terceiro tipo de estratégia, a vítima, ao perceber que as agressões estão ameaçando sua saúde, passa a buscar algum tipo de apoio. O quarto tipo de estratégia é o desespero, em que o *coping* passa a ser destrutivo para a vítima. Por fim, no quinto tipo de estratégia, a vítima decide não mais ficar naquele ambiente hostil e pede demissão de seu trabalho.

Calderero *et al.* (2009) entendem que existem dois tipos de estratégias de enfrentamento: um concentrado no problema, enquanto outro é concentrado na emoção. O enfrentamento voltado para o problema envolve as tentativas do indivíduo de resolver a situação por meio de confrontos diretos, como conversas e busca de informações e orientações; ou confrontos indiretos, como a realização de atividades esportivas, lúdicas ou filantrópicas. Já o enfrentamento voltado para a emoção envolve estratégias emocionais ou cognitivas que alteram a forma de ver a situação problema, afastando-se e procurando evitá-la.

Lazarus e Folkman (1980) e Budde (2014) elencam, ainda, oito fatores para o estudo das estratégias de enfrentamento, sendo eles: I) Confronto: esforços agressivos para mudança da situação problema; II) Afastamento: esforços cognitivos para se desprender da situação; III) Autocontrole: esforços de regulação em relação aos sentimentos e às ações; IV) Suporte social: busca de suporte emocional e informacional; V) Aceitação da responsabilidade: reconhecimento do papel do indivíduo na situação e na tentativa de recompor o problema; VI) Fuga e esquia: estratégias para evitar e fugir do problema; VII) Resolução de problemas: esforços sobre o problema para encontrar formas de modificar a situação; VIII) Reavaliação positiva: criação de significados positivos da situação problema.

Mulder *et al.* (2017), em seus estudos sobre estratégias de enfrentamento e clima organizacional, identificaram

que em organizações que apresentavam bom clima organizacional, as vítimas se sentiam mais seguras para enfrentarem os agressores, pois se sentiam ouvidas. Como seus casos eram resolvidos, isso fazia com que as vítimas optassem em permanecer no trabalho. Já organizações com clima organizacional ruim tendiam a ser as mais aquiescentes e negligentes com as agressões. Assim, as vítimas se sentiam com menos voz, e quando não conseguiam resolver seu problema na organização, pediam demissão do emprego, aumentando o *turnover*.

No que se refere aos estudos sobre as estratégias de enfrentamento de jovens trabalhadores em situação de assédio moral no trabalho, Turte (2011) verificou que há, entre os jovens, grande foco no que eles podem fazer para se “prevenir” dos casos de assédio, em especial, “‘não dar liberdade’ para que falem da vida deles. No entanto, a estratégia de omissão foi mais frequente nas respostas dos adolescentes (Turte, 2011). Nesse mesmo sentido, Mulder *et al.* (2017) informam que as vítimas, inclusive os jovens trabalhadores, lidam com o assédio moral de maneiras diferentes, já que elas podem se envolver no enfrentamento da evitação, e ao fazê-lo tentam evitar o assédio moral e afastam-se do problema por meio de absenteísmo, pedindo transferência ou deixando a organização, ou partem para o enfrentamento da abordagem, tentando resolver o problema enfrentando o agressor e dizendo-lhe para parar.

Para Turte (2011), os jovens trabalhadores possuem pouco ou nenhum conhecimento acerca de possíveis estratégias de enfrentamento, tornando-se, então, mais vulneráveis aos efeitos de violência psicológica. Visto isso, de modo a dar mais coerência teórica a este trabalho, na seção seguinte será discutido o grupo formado pelos jovens trabalhadores.

2.3. Jovens trabalhadores

O significado de juventude tem assumido diferentes conotações de acordo com o contexto histórico, social, econômico e cultural, para além da faixa etária (Minayo-Gomes & Meirelles, 1997). A juventude é traduzida como uma fase de transição entre a adolescência e a vida adulta e ela representa um momento de transitoriedade em que o jovem se prepara para assumir suas futuras responsabilidades.

A vivência do jovem no trabalho reflete o significado e a influência que esta condição traz, como experiências positivas ou negativas, dependendo do contexto, para sua carreira e vida pessoal. A fase de entrada no mercado de trabalho marca um ponto de partida claro para o desenvolvimento de potenciais experiências de segurança ou insegurança. Além disso, constitui uma fase de socialização ocupacional com consequências potencialmente duradouras para a saúde e o bem-estar dos jovens adultos (Klug *et al.*, 2019).

O trabalho pode assumir a função de gerador e de mantenedor de *status* social e ainda representar um dever moral do jovem trabalhador para com a família e a sociedade. Oliveira (2006) ressalta a relevância do trabalho na vida de um jovem, destacando os de baixa renda; e afirmando que eles enfrentam as piores condições de trabalho. Segundo a autora, no que tange aos jovens em situação de vulnerabilidade social, o trabalho assume posição de centralidade em suas vidas, levando até mesmo à renúncia de seus direitos, como estudar e se divertir, ante a necessidades que eles vivenciam (Oliveira, 2006). Não obstante, mesmo que este jovem tenha experiências negativas em relação ao emprego, isso não contribui para valorização de uma situação de desemprego (Franco, 2016).

Em 2009, a OIT lançou o relatório “Trabalho Decente e Juventude”, informando que uma parte significativa da juventude brasileira tem dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Segundo o relatório, isso ocorre pela precariedade de muitas vagas de emprego ou devido ao emprego informal e aos baixos níveis de rendimento e de proteção social aos jovens. O conjunto desses aspectos dificulta a construção de uma trajetória de trabalho decente aos mais inexperientes.

Ainda sobre a questão da precariedade do mercado de trabalho para muitos jovens brasileiros, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2016) alertou sobre a entrada dos jovens no mercado de trabalho ainda ser marcada por desigualdades sociais em aspectos como gênero e raça/etnia, ressaltando a relevância da continuidade de ações do governo para que isso se modifique com o passar do tempo, por meio de ações e políticas públicas que contemplem os jovens e as suas especificidades.

Minayo-Gomes e Meireles (1997) mencionam que o jovem trabalhador tem a pobreza como um indicativo para o trabalho precoce e que isso pode contribuir para a diminuição do grau de escolaridade, já que seu tempo para o estudo se torna menor. Simms *et al.* (2018) corroboram essa ideia ao explicarem que os jovens trabalhadores tendem a gastar muito mais tempo entre empregos precários nos estágios de formação de suas vidas, deixando, muitas vezes, a escola em segundo plano.

Acrescido a isso, ao entrar no mercado de trabalho, lhe é imposto um amadurecimento que talvez aquele jovem

ainda não tenha preparo psíquico para viver. Como consequência da precocidade, os autores citam que a situação pode levar o jovem a ter de aceitar uma sobrecarga de tarefas, desgastes físicos e mentais, além de redução do período de lazer. Corroborando a este entendimento, Almeida e Silva (2004) acreditam que o contexto em que os jovens vivem merece atenção, uma vez que condições de vulnerabilidade no seu âmbito familiar podem incentivar a entrada precoce no mercado de trabalho e, desta forma, contribuir para desenvolver uma percepção não esclarecida quanto à realidade das condições de trabalho a que está submetido.

Nesse sentido, Loughlin e Lang (2005) alertam quanto à carga de estresse e tensão que jovens trabalhadores estão submetidos em seus postos de trabalho, indicando que deve haver uma preocupação sobre os impactos desse estresse sobre a saúde e a produtividade dos jovens trabalhadores e, principalmente, discutir tais efeitos sobre o desenvolvimento deles como (futuros) adultos saudáveis. Estes autores realçam, ainda, a relevância da reflexão acerca de temas relacionados ao ambiente laboral e jovens trabalhadores, como o conteúdo do trabalho, as oportunidades relativas à iniciativa e à autonomia, os agentes estressores relacionados ao papel desempenhado e as oportunidades de interação social no trabalho (Loughlin & Lang, 2005).

Frente às desigualdades nas condições laborais dos jovens em relação à inserção, à remuneração e à instabilidade, e considerando, ainda, as especificidades dessa fase da vida e a influência de fatores como gênero, renda familiar, nível educacional e localidade (Oleto *et al.*, 2018), percebe-se que, após sua inserção, as condições de trabalho e as relações de poder e enfrentamento que eles vivenciam também devem ser alvo de atenção, considerando que, além de passar por uma fase da vida cheia de conflitos internos e externos, os jovens ainda vivenciam uma série de novas experiências no mundo laboral, nem todas positivas. Dessa forma, a maneira com a qual eles lidam com essas experiências pode trazer reflexos para o adulto e para o profissional que está sendo formado.

Os autores ainda apontam “a necessidade de políticas públicas e estudos que contemplem suas especificidades e contribuam em quantidade e qualidade para o conhecimento de temas como o assédio – moral e sexual – e para as oportunidades oferecidas à juventude” (Oleto *et al.*, 2018, p.48).

A fim de desvelar essas situações vivenciadas pelos jovens trabalhadores no contexto organizacional, a seção seguinte detalha a metodologia utilizada para a condução do presente estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que originou este artigo utilizou abordagem qualitativa para alcançar o objetivo proposto. Segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é uma técnica em que as alegações de conhecimento são embasadas em significados múltiplos de experiências individuais, dotadas de significados construídos social e historicamente. Essa abordagem foi escolhida porque “oferece representações holísticas de realidades que não podem ser reduzidas a algumas variáveis” (Gephart, 2004, p. 455). Quanto aos objetivos, foi adotada uma pesquisa exploratória, tendo em vista que se trata de uma lacuna de pesquisa na área e que proporciona uma aproximação maior com a temática em questão (Hair *et al.*, 2003).

Em relação aos meios, a pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso. O estudo de caso é um meio de atingir diferentes propósitos, explorando exaustivamente e em profundidade um ou poucos objetos, de forma a conhecê-los de forma ampla e detalhada (Gil, 2008). O estudo de caso possibilitou as reflexões pretendidas, uma vez que contribui excepcionalmente para a compreensão de fenômenos, sejam eles individuais, organizacionais, sociais ou políticos (Yin, 2001).

A unidade de análise foi a Associação X, organização sem fins lucrativos que possui unidades em todo o território brasileiro e atua na capacitação de jovens para a entrada deles no mercado de trabalho, direcionando-os a empresas parceiras de diversos segmentos. Foi adotado um nome fictício para mencionar a associação neste estudo, tendo em vista que foi previamente pactuado o sigilo quanto à identificação da organização. Focalizou-se a unidade de Belo Horizonte (MG), considerando o critério de acessibilidade, concretizado na autorização formal da gerência; e intencionalidade, tendo em vista o acesso a informantes que convivem diariamente com os jovens (Vergara, 2006).

Após o aceite de participação da pesquisa, o acesso aos informantes supracitados caracterizou a unidade de observação deste estudo e iniciou-se a coleta de dados, realizada na própria instituição e que teve como instrumento a entrevista com roteiro semiestruturado. As entrevistas ocorreram de junho a agosto de 2016 com 21 trabalhadores da Associação X, de forma individual, sendo 14 instrutores, 3 analistas de acompanhamento, 1 assistente social, 1 psicólogo e 2 coordenadores.

Em relação ao perfil dos entrevistados, 17 são do sexo feminino e 4 são do sexo masculino. Quanto à idade: 6 têm entre 21 e 20 anos, 7 têm entre 31 e 40 anos, 4 têm entre 41 e 50 e 4 não responderam. A respeito do estado civil: 11, solteiros; 9, casados; e 1, divorciado/separado. Em relação à cor de pele: 9 se descreveram brancos, 3 se descreveram negros, 4 se descreveram morenos e 5 se descreveram pardos. No que diz respeito à escolaridade: 12 têm pós-graduação completa, 5 têm graduação incompleta e 4 têm graduação completa. Quanto ao tempo de trabalho na Associação X: 1 trabalha de 6 meses a 1 ano, 1 trabalha de 1,1 a 2 anos, 6 trabalham de 2,1 a 3 anos, 10 trabalham de 3,1 a 5 anos e 3 trabalham mais de 5,1 anos.

As entrevistas com os profissionais da Associação X foram gravadas e tiveram uma duração média de 40 minutos cada. Após as entrevistas, foi feita a transcrição na íntegra para que se prosseguisse com a análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo (AC). De acordo com Bardin (2011, p. 37), entende-se por Análise do Conteúdo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”. Nesse sentido, a AC possibilitou identificar o que está sendo dito acerca de determinados assuntos (Vergara, 2006) produzidos e reproduzidos nas mais diversas interações, como em contextos institucionais (Bardin, 2011).

Para analisar as entrevistas, a Análise de Conteúdo foi feita em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011). Na fase de pré-análise, fez-se uma exploração inicial dos dados em que as entrevistas foram lidas e codificadas por seu domínio geral, que resultou em categorias que ainda não explicavam bem o evento estudado. Na fase de exploração do material, foi feito um diagnóstico caso a caso, que analisou as peculiaridades de cada entrevista, gerando categorias e subcategorias que explicavam melhor o evento. Na fase de tratamento dos resultados, foram feitas a inferência e a interpretação dos dados com a intenção de ir além do conteúdo explícito das entrevistas, encontrando pontos por trás do que foi imediatamente percebido. Em seguida, foram escolhidos trechos de frases retirados das entrevistas que explicavam de forma considerável as relações de poder nas organizações e as estratégias de defesa utilizadas pelos jovens trabalhadores.

De forma a facilitar a compreensão e a interpretação dos dados, eles foram sistematizados e classificados em 3 itens: I) as informações demográficas e socioeconômicas dos entrevistados; II) o cotidiano organizacional e o trabalho desenvolvido pelos jovens aprendizes; e III) as relações de poder estabelecidas nas organizações e as estratégias de enfrentamento desenvolvidas pelos jovens trabalhadores para lidar com situações de constrangimentos, conflitos e dificuldades vivenciadas no ambiente de trabalho. A apresentação e a análise dos resultados são descritas no tópico a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o contexto de inserção e a manutenção de jovens trabalhadores no mercado de trabalho, fica nítida, por meio dos relatos dos entrevistados, a evidenciação das relações de poder em que os jovens são envolvidos e, devido ao fato de constituírem o mais baixo escalão da hierarquia das empresas, é demonstrado o menosprezo por alguns colegas e superiores que subestimam sua capacidade, destinando aos jovens um tratamento diferente dos demais:

“É, o que aparece muito é: “Ah, eu sou aprendiz, eu sou aquele que faz tudo”. Sempre, sempre: “Ah, pede pro aprendiz, cês tão aqui pra fazer qualquer coisa”. Parece que, essa função, eles têm uma percepção de que é o que faz tudo. Teve uma pessoa que não executava a tarefa enquanto colaboradora e ela [aprendiz] ficava sobrecarregada, fazendo tudo. Então ela tentou conversar com o gestor, a pessoa não aceitou, não concordou e tentou até denegrir, é, a realização do processo trabalhista dela, processo do desenvolvimento do trabalho. E aí, o gestor geral, o executivo chefe, começou a perceber isso também, então mudaram-na de setor.” (E11)

“Deixa eu tentar lembrar... Colegas de trabalho às vezes tentam diminuir o aprendiz por ser aprendiz, e aí o aprendiz percebeu isso. Né? “Poxa... eu tô fazendo tudo certinho, mas só porque eu sou aprendiz ele gosta de mandar em mim, ele não é meu chefe, e ele manda de uma forma grosseira”. Então teve essa situação, de colega de trabalho. É... teve situação do gestor tratar de maneira diferente. Por exemplo, ele pode ser gestor de uma equipe e trata todo mundo de uma forma, mas determinado aprendiz trata de uma maneira diferente. Com menos paciência, com menos zelo, né? Não tem muito trato pra lidar.” (E10)

“O estagiário ele é uma pessoa que ele é sobrecarregado de todas as maneiras possíveis e impossíveis, porque ele tá lá pra fazer um, um trabalho. O aprendiz, ao contrário do estagiário, a

própria relação de trabalho dele é diferente, e ele, é menos comum dentro do ambiente porque é uma coisa mais nova do que o estágio. Então em alguns casos ele pode sim ser tão sobrecarregado quanto o estagiário, em outros a empresa não entende que aquela pessoa tá fazendo ali, e ela é mais um estorvo. Então desdenham deles, da qualificação que eles estão ali pra fazer, né?” (E12)

“(...) enquanto jovens eles são o nível hierárquico mais baixo de uma empresa, né? Eles estão embaixo dos estagiários, e quando a empresa tem estagiários fica ainda mais claro pra eles, porque os estagiários: “ah eu vou descontar tudo no aprendiz.” (risos) É porque a hora da vingança é essa, né? O estágio infelizmente ele forma... vingadores, porque a pessoa sofreu no estágio uma coisa que não deveria, não tem necessidade nenhuma de estar sofrendo em lugar nenhum, mas ele sofreu, e quando ele chega lá na posição tá assim: “não, eu vou maltratar os estagiários igual aconteceu comigo”. (E12)

“Mas já teve caso de um jovem relatar que às vezes, tá sendo chamado de, né? ‘você não aprende nada’, ‘você não consegue entender isso... presta atenção nisso’, e aí age com aqui.... fica o tempo inteiro falando ‘nossa, tudo que eu te passo você não entende’ e aí tem essa situação assim que eles já relataram.” (E16)

Pelos fragmentos anteriores, é possível afirmar que os jovens trabalhadores são submetidos a um poder legítimo em suas relações de trabalho (French & Raven, 1959) pelo fato de estarem no nível hierárquico mais inferior dentro das organizações. Desse modo, seus superiores exercem o poder pela autoridade do cargo executivo que ocupam. Como os jovens são parte do baixo escalão da empresa, se veem obrigados a executar qualquer tipo de atividade ali dentro, mesmo se essas não forem da sua alçada, ficando, muitas vezes, com sobrecarga de trabalho. Assim, a estratégia de enfrentamento utilizada nesses casos é a aceitação da responsabilidade, devido ao reconhecimento do papel do indivíduo na situação, na tentativa de resolver o problema (Lazarus & Folkman, 1980; Budde, 2014).

Ainda no que tange ao poder legítimo exercido pelos superiores dentro da organização, vale ressaltar as relações de poder explicitadas pelos estagiários, os quais, embora ainda não estejam em níveis hierárquicos muito superiores e já tenham sofrido abusos de poder nas organizações, maltratam os jovens trabalhadores como justificativa de vingança dos abusos de poder a que estiveram submetidos e ainda estão, já que, se comparados aos jovens trabalhadores, os estagiários têm autoridade pelo cargo superior em relação aos primeiros. Dessa forma, os estagiários internalizam os abusos de poder a que são expostos cotidianamente e os praticam com os jovens aprendizes como uma forma de vingança.

Outra fonte de poder que ficou em evidência nos fragmentos anteriores é o poder de conhecimento (French & Raven, 1959), tendo em vista que os superiores da organização tratam os jovens trabalhadores de forma grosseira, com menos paciência e zelo pelo fato de eles serem inexperientes no trabalho. Nesse sentido, menos conhecimento e experiência do jovem no trabalho seria menos poder que eles possuem; além de ser um fator usado para constrangimento dos jovens. Foi visto que alguns gestores desdenham e não entendem o motivo pelo qual os jovens trabalhadores estão ali, uma vez que esses têm dificuldade de aprendizagem. Assim, além de desqualificar a função do jovem dentro da empresa, ainda é cobrado deste um amadurecimento precoce, que pode ocasionar sobrecarga de tarefas, e também psicológica (Minayo-Gomes & Meireles, 1997), como relatado nos fragmentos.

É importante destacar ainda que, tendo em vista essa sobrecarga de trabalho, um dos jovens trabalhadores utilizou a estratégia de enfrentamento de resolução de problemas de forma a tentar modificar essa situação (Lazarus & Folkman, 1980; Budde, 2014) a que estava exposto. Porém, tal estratégia, que talvez objetivasse uma divisão equitativa de trabalho entre os colaboradores, teve como consequência a sua mudança de setor dentro da organização.

Diante da situação em que o jovem é visto como inferior, ele muitas vezes também interioriza essa ideia e se enxerga como tal. Foi relatada nas entrevistas a dificuldade de o jovem expor sua opinião e mesmo de dizer “não” no ambiente de trabalho:

“Muitas vezes a gente escuta o jovem falando assim: “ah, mas eu não posso falar não com meu gestor”, né, “mas não pode falar não por quê? Vamos ver, a situação tá correta? É isso mesmo?”. Porque o não, ele existe, ele pode ser dito, né, mas a gente precisa saber se é o momento exato, então eu vejo que eles têm esse receio. Eles ficam, é travados mesmo, né, nessa situação onde: “ah, eu não posso dizer não. Ah, se eu falar qualquer coisa, meu gestor vai me expor aqui na frente

de todo mundo”, então eles acabam não falando mais, não contando, né, não buscando aprender.” (E5)

No fragmento anterior fica evidente a estratégia de fuga ou esquiva (Lazarus & Folkman, 1980; Budde, 2014) da situação problema pelos jovens trabalhadores pelo receio de seus superiores aplicarem ações disciplinadoras, como a exposição perante outros trabalhadores da empresa, caracterizando o poder de coerção (French & Raven, 1959) desses gestores. Nesse contexto, os superiores têm suas ordens acatadas e cumpridas pelo fato de os jovens buscarem escapar de situações constrangedoras que a desobediência pode provocar (Srouf, 1998).

É possível perceber que a Associação X, bem como amigos e familiares, constituem o apoio no qual os jovens se sentem mais confortáveis para dividir os problemas que eles enfrentam nas organizações que trabalham, uma vez que eles não se sentem confortáveis em conversar sobre esses problemas diretamente na organização. Sabendo que existem setores na Associação X para o auxílio na resolução desses problemas, os jovens tendem a se sentir mais protegidos e seguros.

“Eu acredito que a família é uma ação que eles usam, é, enquanto segurança, e acredito também que os colegas, é a gente percebe muito amizade entre eles e, quando isso é percebido, eles usam isso sim como estratégia.” (E15)

“Geralmente encaminham para mim quando vê que o jovem que era mais falante tá mais calado, quando vê que o jovem que era mais assíduo, frequente, tá faltando mais, né? Vê alguma mudança de comportamento, aí eles observam assim ‘esse jovem, tá acontecendo alguma coisa com ele, vão ver o que é’, aí eles primeiro têm essa conversa, e depois encaminham pra mim e pra psicóloga, pra gente poder tá avaliando, né? A questão direitinho.” (E18)

“Alguns eu acho que sim, que se protegem se isolando. Né? Se fechando... não conversando muito, não se comunicando muito no ambiente de trabalho por medo que isso possa acontecer. É... ou mesmo, mediante a um... uma possível situação, tipo... o gestor já tem um perfil mais, mais rígido... então ele já pode começar a se fechar a partir daí. Pra que isso não aconteça, para que ele não seja chamado a atenção. Ele...ele limita a comunicação dele no básico.” (E10)

“(...) o que eu vejo deles, de estratégia, é fazer de conta que não é com eles, “ah não é comigo, deixa” ... até... até que a gente tava falando aqui deles não entenderem, não levarem... até pela idade, “ah, deixa pra lá”. Os próprios pais também não entenderem e quando chega em casa, e pode relatar o pai fala “deixa pra lá, menino! Cê quer perder seu emprego?” Então é isso mesmo. “O cara tá brincando. O cara é chato mesmo”, né? Coisas que eu também já ouvi do meu pai, a gente ouve aqui no trabalho. “não liga não, o fulano é assim”. Então a estratégia é deixar pra lá. Que eu vejo. Deixar pra lá.” (E21)

Desse modo, tanto a busca de amparo pela Associação X quanto a busca de conforto em colegas e familiares diante das situações conflituosas que vivenciam no ambiente de trabalho caracterizam a estratégia de anseio por suporte social (Lazarus & Folkman, 1980; Budde, 2014) desses jovens trabalhadores. Outras estratégias de enfrentamento evidenciadas pelas entrevistas foram a omissão (Turte, 2011), isto é, a opção dos jovens de não expor a situação que os incomoda no ambiente de trabalho; e a mudança de comportamento no sentido de ficar mais introspectivo, calado, isolado, almejando um autocontrole de sentimentos e ações.

Contudo, essa busca pelo autocontrole de sentimentos e ações por parte dos jovens no ambiente de trabalho para lidar com situações de abuso de poder pode ser justificada pelo fato de que se não obedecerem seus superiores, há o risco e o medo de ações disciplinadoras e até de demissões do trabalho, tanto por parte do jovem trabalhador como também de seus familiares, como evidenciado por E21, caracterizando o poder de coerção em suas relações e a centralidade do trabalho na vida desses jovens.

Dessa forma, tendo em vista o poder coercitivo a que estão submetidos, os jovens também utilizam as estratégias de afastamento e fuga (Lazarus & Folkman, 1980; Budde, 2014), ao fazer de conta que o abuso de poder não está ocorrendo com eles, ao tentar se desprender da situação, e também passando a faltar mais no trabalho, como forma de evitar os constrangimentos.

Além disso, percebeu-se nos relatos que os jovens promovem a busca de informações como possível estratégia de reavaliação positiva da situação e do alcance de poder de conhecimento, no sentido de que, por meio da informação,

criam significados positivos da situação problema e conseguem se resguardar e até mesmo se defender de possíveis abusos no ambiente de trabalho:

“Tem, hoje eles vêm muito bem informados, principalmente sob o âmbito, é... jurídico, trabalhista, eles têm informações. Até porque nosso também é um trabalho informativo, onde a gente tem essa boa prática também, no nosso material de trabalho. E... eles sabem dos direitos deles se precisar se defender. Então eles já vêm bem redondinhos, sabe? Seja pelo trabalho que a gente faz com eles, ou seja pela sociedade mesmo que hoje procura se informar mais sobre seus direitos.” (E1)

Apesar de serem comuns as estratégias relatadas anteriormente, é importante destacar que alguns jovens trabalhadores, quando se sentem ameaçados, partem para o confronto direto, conforme relatos a seguir:

“Você não tem como você falar assim: “Ó, você vai ter que fazer isso”, porque o jovem, hoje, ele fala: “não, mas eu não quero fazer”. Então eles questionam, eles reclamam, eles retrucam. Alguns até falam assim: “ah, o meu gestor grita comigo, berra, me manda eu ir lá pra aquele lugar, né? Assim, são situações é, alguns até falam assim: “eu sei que é o jeito dele”, mas (...) alguns até rebatem, batem boca mesmo também com o gestor. Eles enfrentam assim... dão resposta às vezes, que não deveria, na hora errada, né?” (E3)

“(...) outros já também têm o perfil mais desbravador e aventureiro e autoritário, né? Tem jovens que têm perfil mais autoritário também. Então esses não procuram levar desaforo pra casa, eles já resolvem ali mesmo, o gestor fala e ele fala também, independente do que aquilo vai gerar... se vai gerar uma advertência ou uma chamada de atenção, ele não se importa, ele não leva desaforo pra casa e ele já responde ali mesmo. E esses geralmente têm menos problema, por que falam né? Porque desabafam ali mesmo.” (E10)

Conforme evidenciado pelos fragmentos anteriores, alguns jovens trabalhadores utilizam a estratégia de enfrentamento do confronto perante o abuso de poder a que forem submetidos, questionando, reclamando e até mesmo retrucando seus gestores. Esses jovens são caracterizados como desbravadores, aventureiros e autoritários pelos entrevistados por não se intimidarem com o poder legítimo e coercitivo que exercem seus superiores, isto é, com as consequências desse confronto, como possíveis advertências.

É interessante destacar que a maioria dos profissionais entrevistados não aprova nem indica esse tipo de enfrentamento dos jovens trabalhadores para evitar conflitos internos. Contudo, ao mesmo tempo em que os entrevistados desaprovam a estratégia do confronto pelos jovens trabalhadores, há quem pontue que esta é uma das mais eficazes formas de enfrentar os abusos, pois, desse modo, ao confrontar e resolver a situação ali mesmo com o gestor, o jovem teria menos problemas na organização.

Chamou a atenção o relato de um caso em que o jovem respondeu com uma estratégia de intimidação, fazendo ameaças explícitas ao seu superior, conforme evidenciado no fragmento a seguir:

“É... enfrenta. E aí vai enfrentar o gestor e vai gerar conflito. Então duas coisas. A gente teve... teve uma situação que foi até engraçada. Que o menino, é... o gestor não dava atividade pra ele. Eu não sei se aconteceu alguma coisa com o jovem. Eu sei que chegou o caso assim pra mim, só superficial. Em que ele desenhou uma caveira, e colocou uma faca na caveira assim, e deixou em cima da mesa do gestor, com o nome dele. Tipo assim “eu vou te matar”. E o gestor ficou com medo dele. (...) Eu tô te contando que talvez esse caso fosse a estratégia do menino pra poder falar “olha, não mexe comigo”. (E21)

Heloani (2008) argumenta que, embora ao abusar do poder os superiores tentem desqualificar algumas vítimas, muitas delas não costumam ser indivíduos doentes ou frágeis. São pessoas que tomam, de forma consciente ou inconsciente, posições de enfrentamento, algumas vezes questionando privilégios ou situações injustas e confrontando-as. Isso ocorre justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem ou por não aceitarem práticas de

desrespeito ou exploração. Dessa forma, essa atitude do jovem trabalhador evidencia que nem sempre eles se deixam ser humilhados ou intimidados, ao contrário, caracterizando uma forma de tentar exercer o poder sobre seu superior por meio da ameaça ou da força física sobre o corpo e a vontade do mesmo, devido a uma situação que lhe desagrade (Srouf, 1998).

Quanto às orientações de estratégias de enfrentamento que são dadas pelos profissionais da Associação X aos jovens trabalhadores em suas relações de trabalho, pode-se destacar as passagens a seguir:

“Então, a gente precisa acompanhar e orientar muito para que eles possam saber quais armas eles vão usar, né? Porque em uma situação de hierarquia, normalmente o superior que faz esse tipo de que tem esse tipo de conduta, aí tão desagradável, tão repressora. É complicado.” (E18)

“Porque a gente sabe quando tem alguma coisa errada, e muitas vezes é igual a gente ter uma dor: a gente espera tipo, doer muito pra poder procurar um médico. Então faz ó: “Se você sentiu que não, não sei se esse negócio, não sei se isso é, pode... eu não sei se tá certo.” Já olha porque não precisa esperar ficar grande. Às vezes a gente consegue reverter no início.” (E12)

“Eu falei: “gente, tira uma fotinho da lei no telefone, artigo 432, né, que a lei da aprendizagem se apropria da CLT, dessa, desse artigo. Porque, a hora que você mostra...” aí eles têm receio, às vezes, de falar isso com o gestor, mas eu falei assim: “Gente, vocês têm medo de fazer o que é certo? Quem é punido por fazer algo certo, algo correto?”. Eu acho que isso é postura, porque muitas vezes o gestor, às vezes, sabe “deixa o jovem se ferrar porque ele é jovem e não vai me argumentar”. (E4)

Dessa forma, os profissionais da Associação X indicam aos jovens trabalhadores estratégia de enfrentamento como forma de se prevenir (Turte, 2011) do abuso de poder nas organizações, por exemplo, o suporte social da Associação X, buscando acompanhamento e orientação da atividade laboral desses jovens e também a busca de informações jurídicas e de conhecimento da CLT para a resolução de possíveis problemas. Contudo, devido à posição hierárquica que assumem e ao poder exercido por seus gestores, principalmente o coercitivo, alguns entrevistados, como E4, sabem que os jovens trabalhadores sofrem de abuso de poder nas relações de trabalho pela simples condição de serem jovens e do medo das possíveis punições ao enfrentarem, com qualquer que seja a estratégia, seus superiores hierárquicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto neste trabalho foi analisar as estratégias de enfrentamento de jovens profissionais perante as relações de poder estabelecidas nas organizações sob a perspectiva de profissionais da Associação X. Desse modo, foi possível compreender as estratégias cognitivas e comportamentais usadas pelos jovens trabalhadores mediante a realidade de abusos de poder e situações opressoras e constrangedoras em determinados contextos.

Diante disso, é possível afirmar que as estratégias de enfrentamento dos jovens trabalhadores envolvidos em relações abusivas de poder ora são focadas no problema, ora concentradas na emoção. As estratégias voltadas para o problema em si dizem respeito às tentativas do sujeito de resolver a situação por meio de enfrentamento direto, seja por conversas, suporte social com a Associação X ou pela aceitação de suas responsabilidades. Já as estratégias centradas na emoção dizem respeito às que alteram a forma de ver a situação problema, como as faltas no trabalho, o isolamento, o desprendimento e as fugas e esquivas.

Foi visto que o conhecimento, a experiência, o cargo e as punições são fontes de poder que envolvem diretamente os jovens trabalhadores em seu ambiente de trabalho. E que, além desses jovens sofrerem abusos de poder por parte de seus gestores, eles também sofrem humilhações por parte dos estagiários, que estão em um nível hierárquico superior e acreditam estar se vingando das situações constrangedoras as quais também são submetidos no cotidiano organizacional.

Vale destacar, ainda, que há jovens trabalhadores que desenvolvem estratégias de enfrentamento baseadas no confronto direto com seus superiores, seja por meio de questionamentos, reclamações ou até mesmo ameaça física ou psicológica. Porém, os profissionais da Associação X não indicam nem aprovam esse tipo de conduta dos jovens profissionais, embora em alguns casos tal estratégia pareça ser a mais eficaz para enfrentar os abusos de poder nas organizações.

De forma geral, este artigo busca trazer contribuições teóricas e práticas para a Administração. Em relação à teoria, buscou-se problematizar e avançar no conceito de *coping*, o qual, durante muito tempo, ficou restrito às ciências humanas (Rodrigues, Sachuk, & Silva, 2012). Ainda hoje, apesar do crescente interesse pela temática, tal conceito ainda é pouco discutido e consolidado na área. Além disso, pontua-se como novidade deste trabalho explorar as estratégias de enfrentamento de jovens trabalhadores, que constituem um grupo de profissionais com especificidades e características distintas. Em relação às implicações práticas, pode-se dizer que o estudo dos processos de *coping* nas organizações permite ampliar a compreensão do comportamento humano nas organizações, já que engloba as diferentes formas com que os trabalhadores se adaptam, lidam e superam as condições adversas vivenciadas no local de trabalho, o que reflete a importância deste estudo para a área.

Por fim, pode-se pontuar como limitação desta pesquisa a impossibilidade de qualquer contato dos autores com os jovens trabalhadores diante da não autorização da Associação X. Esse contato direto é interessante de forma a complementar os resultados encontrados. Para estudos posteriores, sugere-se, então, avançar na pesquisa sobre as estratégias de enfrentamento perante as relações abusivas de poder nas organizações dando voz e ouvidos aos jovens trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Adamson, M. (2017). Postfeminism, neoliberalism and a 'successfully'balanced femininity in celebrity CEO autobiographies. *Gender, Work & Organization*, 24(3), 314-327.
- Antoniazzi, A. S., Dell'Aglio, D. D., & Bandeira, D. R. (1998). O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia*. Natal, 3(2), 273-294.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural, justice and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 653-668.
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo: Editora 70.
- Barlach, L., & Malvezzi, S. (2010). *Human resilience: what is it? A conceptual review*. Saarbrücken, Deutschland: VDM Verlag.
- Bothner, M. S., Smith, E. B., & White, H. C. (2010). A model of robust positions in social networks. *American Journal of Sociology*, 116(3), 943-992.
- Budde, C. (2014). *Estratégias de Enfrentamento Utilizadas por Trabalhadores que Vivenciaram Situações Típicas de Assédio Moral*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Calderero, A. R. L., Miasso, A. I., & Corradi-Webster, C. M. (2009). Estresse e estratégias de enfrentamento em uma equipe de enfermagem de Pronto Atendimento. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 10(1), 51-62.
- Chamon, E. M. Q. O. (2006). Estresse e estratégias de enfrentamento: o uso da escala Toulousaine no Brasil. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 6(2), 43-64.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Aritmed.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- De Sousa, I. F., Mendonça, H., Zanini, D. S., & Nazareno, E. (2009). Estresse ocupacional, coping e burnout. *Estudos*, 36(1), 57-74.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira.
- Fischer, R. M. (2001). Nota técnica: de volta ao círculo do poder. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais* (pp. 290-292). São Paulo: Atlas.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.
- Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774.
- Franco, D. S. (2016). *Justiça organizacional e comportamentos retaliatórios: um estudo com jovens trabalhadores*. 124p.

Dissertação Mestrado em Administração– CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais.

- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright. *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- Furstenau, D., Rothe, H. & Sandner, M. (2017). Shadow systems, risk, and shifting power relations in organizations. *Communications of the Association for Information Systems*, 41(1), 43-61.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F. et al. (2003). *Essentials of business research methods*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hall, R. (1984). *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: PHB.
- Heloani, J. R. M., Freitas, M. E., & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho* (1. ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Herscovis, M. S., Cameron, A. F., Gervais, L., & Bozeman, J. (2018). The effects of confrontation and avoidance coping in response to workplace incivility. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 163-174.
- Jóhannsdóttir, H. L. & Ólafsson, R. F. (2004). Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.
- Klug, K., Bernhard-Oettel, C., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Sverke, M. (2019). Development of perceived job insecurity among young workers: a latent class growth analysis. *International archives of occupational and environmental health*, 1-18.
- Lazarus. R. S. & Folkman, S. (1980). *An analysis of coping in a middle-aged community sample*. New York: Springer.
- Lazarus. R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Loughlin, C. & Lang, C. (2005). Young workers. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.). *Handbook of Work Stress* (405-430). Thousand Oaks: Sage.
- Louis, D. & Fatien Diochon, P. (2018). The coaching space: A production of power relationships in organizational settings. *Organization*, 25(6), 710-731.
- Minayo-Gomez, C. & Meirelles, Z. V. (1997). Crianças e Adolescentes Trabalhadores: um compromisso para a Saúde Coletiva. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(2), 135- 140.
- Mulder, R., Bos, A. E., Pouwelse, M. & van Dam, K. (2017). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of social psychology*, 157 (1), 16-29.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. (2009). *Relatório: Trabalho Decente e Juventude no Brasil*. Recuperado em 26 jan., 2018 de http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/youth_employment/pub/trabalho_decente_juventude_brasil_252.pdf.
- Oleto, A., Palhares, J. V., de Paiva, K. C. M., & Guimarães, L. R. (2018). Percepções De Tutores Sobre O Assédio Sexual Sofrido Por Jovens Trabalhadores Nas Organizações. *Revista Gestão.Org*, 16(1), 43-56.
- Oliveira. R. C. (2006) *A constituição de si e a significação do mundo: uma análise sociológica sobre jovens trabalhadores*. Tese de Doutorado em Sociologia, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo.
- ONU – Organização das Nações Unidas (2016). Entrada dos jovens no mercado de trabalho é fortemente marcada por desigualdades sociais. Recuperado em 12 jan., 2018 de <https://nacoesunidas.org/oit-entrada-dos-jovens-no-mercado-de-trabalho-e-fortemente-marcada-por-desigualdades-sociais/>.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8a ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Rodrigues, M. L., Sachuk, M. I., & Silva, A. L. (2012). O processo de Coping em funcionários de uma instituição financeira que vivenciaram uma operação de aquisição. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 1-27.
- Schatzmann, M.; Gosdal, T. C.; Soboll, L. A., & Eberle, A. D. (2009). Aspectos definidores do assédio moral. In L. A. Soboll

- & T. C. Gosdal (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo.
- Schirmer, F. & Geithner, S. (2018). Power relations in organizational change: an activity-theoretic perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), 9-32.
- Scott, W. (1998) *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simms, M., Eversberg, D., Dupuy, C. & Hipp, L. (2018). Organizing young workers under precarious conditions: what hinders or facilitates union success. *Work and Occupations*, 45 (4), 420-450.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações* (2a. ed.). São Paulo: Saraiva.
- Srour, R. H. (1994). Formas de gestão: o desafio da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, 34(4), 31-45.
- Turte, S. L. (2011). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: percepção e estratégias de enfrentamento de adolescentes trabalhadores*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo. Faculdade de Saúde Pública.
- Vergara, S. C. (1999). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Weber, M. (1992). Os três tipos puros de dominação legítima. In M. WEBER. *Metodologia das ciências sociais*. São Paulo/ Campinas: Cortez/Editora da Unicamp.
- Weber, M. (1994). *Economia e sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso*. Planejamento e Métodos (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.