



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ - REITORIA DE PESQUISA E PÓS - GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

JACINTA MARIA GRANGEIRO CARIOCA

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A IDENTIFICAÇÃO DE
PRÁTICAS ÉTICAS NOS PROCESSOS DE DEMISSÃO**

Fortaleza-Ceará, 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JACINTA MARIA GRANGEIRO CARIOCA

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A IDENTIFICAÇÃO DE
PRÁTICAS ÉTICAS NOS PROCESSOS DE DEMISSÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Orientadora: Profa. Dra. Verônica Morais Ximenes

Fortaleza-Ceará, 2009

JACINTA MARIA GRANGEIRO CARIOCA

PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E A IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS ÉTICAS NOS PROCESSOS DE DEMISSÃO

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em ___ / ___ / ____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Verônica Moraes Ximenes
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Tereza Gláucia Rocha Matos
Universidade de Fortaleza

Prof. Dr. José Célio Freire
Universidade Federal do Ceará

AGRADECIMENTOS

O mestrado é um passo importante na vida de um pesquisador, mas é, sobretudo, um exercício de energia, humildade, tolerância e vitalidade. Eclodem sentimentos e emoções, por vezes contraditórios, favorecendo grande aprendizado existencial. É um processo no qual muitos participam, uns de modo mais intenso, outros mais tímidos, mas todos dão sua contribuição. Assim, muitos são merecedores dos meus agradecimentos, dentre os quais tentarei destacar:

Deus com sua infinita bondade por ter me possibilitado chegar até aqui, permitindo encontrar companheiros nessa longa caminhada. Pela saúde, pela vida e pelas escolhas feitas.

Ao meu pai Laércio (*in memoriam*) por tudo que representa em minha existência como meu primeiro admirador e incentivador. E a minha querida mãe Zuila, terna e receptiva, acolhendo os momentos de tristeza e angústia, disposta a apoiar e cuidar.

Ao meu querido e amado marido, Miguel Carioca, grande parceiro, incentivador do meu crescimento; valorizando meus projetos e intentos.

Aos filhos amados, Renan Ivo e João Pedro, grande razão das minhas realizações. Pelo carinho, compreensão, apoio e afeto.

Ao meu irmão Paulo Ricardo e minha cunhada Ismênia, pela sua grande disponibilidade e credibilidade na minha caminhada.

Ao meu sogro, Aduino Carioca e minha sogra Eridan Azevedo (*in memoriam*) pelo carinho e zelo em minha trajetória acadêmica.

A estimada Tia Julia (*in memoriam*) que recentemente nos deixou frágeis com a partida. Pelos gestos de reconhecimento e valorização ao meu crescimento pessoal e profissional.

A minha orientadora Verônica Ximenes pelo incentivo, assertividade, competência e confiança na minha capacidade, transmitida durante esse processo, sem os quais seria muito mais difícil chegar até aqui.

Aos professores examinadores, Profa. Tereza Gláucia e Prof. Célio Freire pela disponibilidade, atenção e respeitosa contribuição para o aprimoramento desse trabalho.

A minha companheira de estudos Lúcia Maia, pelo carinho com que me acolheu, partilhando minhas angústias e dificuldades, sempre disposta a contribuir para a melhoria da produção científica e meu bem estar.

A professora Joana D’Arc de Oliveira pela receptividade às minhas inquietações e suporte na resposta às questões estatísticas e de formatação. Preocupada não apenas em apresentar os resultados, mas tornar claro todo o processo.

Aos professores do MPA e sua equipe de apoio, de modo especial o Prof. Augusto Cabral, minha admiração por sua seriedade e suas “brilhantes aulas” que muito me enriqueceram.

Os amigos Marineusa Lucena, Cleonice Ramos, Eloísa Vilas Boas e João Motta tão presentes em minha trajetória de vida. Pelo carinho e compreensão aos muitos momentos de ausência.

Aos colegas de mestrado, em destaque a Ana Rios, a Noeme Milfont e ao Rogério Moraes pelos momentos de crescimento, auxílio, trocas e torcida mútua.

À administração da Faculdade Integrada do Ceará, aos colegas professores de modo particular Nara Braga, Eniziê Paiva, Eliane Gondim, Otiliana Farias e Zilah Albuquerque. Pela compreensão, respeito e contribuições no empréstimo de material de pesquisa, no ouvir atento e afetuoso.

E ainda à equipe da SGP (Secretaria Geral de Professores), à equipe do NPG (Núcleo de Pós-graduação) da Faculdade Integrada do Ceará e aos alunos que tanto nos ensinam, pelo carinho e apoio manifestado em todas as etapas desse processo.

RESUMO

A temática central da pesquisa concentra-se nos processos de demissão no contexto da reestruturação do capital, que ampliou a competitividade global, intensificando a redução crescente de postos de trabalho. Novos modelos de gestão de pessoas requerem trabalhadores envolvidos com os objetivos organizacionais e incluem demandas de participação, valores, justiça, ética e responsabilidade social. Em paralelo, demissões têm sido utilizadas como principal mecanismo para manter a empresa enxuta e nem sempre estão respaldadas na ética e na justiça organizacional. Os efeitos de processos de demissão mal conduzidos podem ser identificados também nos remanescentes a partir dos níveis de satisfação, comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional, dado que estudos indicam que a percepção de justiça organizacional é preditora de tais comportamentos. Parte-se do pressuposto que os remanescentes são afetados positiva ou negativamente a partir de suas percepções sobre as práticas de demissão. Portanto, esta investigação pretende contribuir para a gestão estratégica de pessoas, analisando a relação entre as práticas éticas na demissão e a percepção de justiça organizacional, na visão dos trabalhadores remanescentes. A pesquisa é exploratória, descritiva e de campo, realizada numa empresa privada sediada no Ceará, que está dentre as melhores classificadas no Prêmio Delmiro Gouveia últimas edições. Na coleta de dados foram utilizadas entrevistas não diretivas e aplicados o Inventário de Práticas Éticas na Demissão (IPED), de autoria da pesquisadora, e a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), validada por Mendonça et al (2003). Participaram da pesquisa um total de 71 sujeitos, sendo seis no pré-teste, quatro gestores entrevistados compondo o grupo gestor (GG), 61 empregados respondentes do IPED e EPJO e destes, seis empregados foram entrevistados integrando o grupo remanescente (GR). Os resultados da correlação linear de Pearson revelaram que as práticas éticas de respeito, *feedback*, garantia dos direitos trabalhistas e reinserção no mercado de trabalho correlacionam-se positivamente com a percepção de justiça organizacional, ainda que os níveis de significância estatística tenham variado. As práticas éticas de garantia dos direitos e *feedback* foram as mais reconhecidas pelos remanescentes. As três dimensões de justiça organizacional (distributiva, processual e interacional) obtiveram médias aproximadas, com leve predominância da justiça interacional. Os resultados revelaram que a empresa emprega estímulos à socialização, ao vínculo organizacional e ao bom clima de trabalho, mas enfrenta dificuldade em alinhar práticas de demissão pautadas na ética havendo falhas identificadas pela soberania das reclamações dos clientes sobre o histórico do empregado, a não realização da entrevista de demissão e decisões tomadas pela direção e não partilhadas com os gestores.

Palavras-chave: mundo do trabalho, processo de demissão, práticas éticas e justiça organizacional.

ABSTRACT

The central subject matter of the research focus itself on the dismissal processes in the context of the capital restructuring, which expanded the global competitiveness, intensifying the crescent reduction of job positions. New Models of people management need workers who are involved with the organizational objectives and include demands of participation, values, justice, ethic, and social responsibility. In the same way, dismissal have been used as the principal mechanism to maintain the company safe, and, not always, it's supported on ethic and organizational justice. The effects of dismissal processes wrong carried could be indentified also in the rest of the workers looking the satisfaction level, commitment, and the behavior of organizational citizenship, once time that researches indicate that the perception of organizational justice is the lead of these behaviors. There's the hypothesis that the remain is affected by their perceptions about the dismissal practices. So, this research intends to contribute for the strategic management of people, analyzing the relationship between the ethic practices in a dismissal and the perception of organizational justice, in the eyes of the remain workers. This research is exploratory, descriptive and realized in the field, in a private company based in Ceará, that company is between the best places in the classification of Delmiro Gouveia Prize. In the information collection were used, non-directive interviews and, the Inventory of Ethic Practices in Dismissals (IPED), made by the researcher, and the Scale of Perception of Organizational Justice (EPJO), validated by Mendonça et al (2003). A total of 71 persons participated of the research, with 6 in pre-test, 4 managers composing the management group (GG), 61 employers who answered the IPED e EPJO and from these 61 employers, 6 were interviewed integrating the remain group (GR). The results of the linear correlation of Pearson showed that the ethic practices of respect, *feedback*, guarantee of the employers rights and reintegration in the job market correlation with each other positively with the perception of organizational justice, even if the levels of statistic significance have been changed. The ethic practices for the rights, guarantee and *feedback* were the most recognized by the remain employers. The 3 dimensions of organizational justice (distributive, procedural and interactional) obtained approximated averages, with a small predominance of the interactional justice. The results revealed that the company gives encouraged to the socialization, to the organizational link, and to the good work climate, but it has difficult in line the dismissal practices sourced in ethic, with fails identified by the sovereignty of the clients complaints about the historical of the employer, the non-realization of the dismissal interview and decisions taken by direction and not shared with managers.

Keywords: Work World, dismissal processes, ethic practices and organizational justice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça nas organizações.....	63
Figura 2	Ações dirigidas aos moderadores de demissão.....	77
Figura 3	Efeitos e moderadores de efeitos da demissão no indivíduo.....	78
Figura 4	Diagrama de Venn ou Ballentine.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Temáticas e categorias do roteiro da entrevista semi-estrutura do grupo gestor.....	95
Quadro 2	Guia de apuração dos resultados do EPJO.....	97
Quadro 3	Guia de apuração dos resultados do IPED.....	98
Quadro 4	Tipo de análise dos dados, instrumentos e respondentes.....	99
Quadro 5	Categorização das respostas de GG1 sobre o processo de demissão e o papel dos envolvidos.....	107
Quadro 6	Participação da chefia, recursos humanos e departamento pessoal nos processos de demissão.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Composição da amostra da pesquisa.....	109
Tabela 2	Distribuição dos participantes da pesquisa IPED, EPJO segundo os dados demográficos.....	110
Tabela 3	Medidas encontradas na média dos resultados do IPDE nas quatro práticas éticas de demissão.....	125
Tabela 4	Medidas encontradas na média dos resultados da EPJO.....	127
Tabela 5	Coefficiente de correlação (r de Pearson) entre práticas é éticas na demissão e percepção de justiça organizacional.....	130
Tabela 6	Modelo de regressão que melhor explica a percepção de justiça distributiva, considerando tempo de serviço e área de trabalho, ao nível de significância de 10% e 5%.....	132
Tabela 7	Modelo de regressão que melhor explica a percepção de justiça processual, considerando tempo de serviço e área de trabalho, ao nível de significância de 10% e 5%.....	134
Tabela 8	Modelo de regressão que melhor explica a percepção de justiça interacional, considerando o tempo de empresa e a área de trabalho.....	136

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.....	43
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.....	45
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social.....	47
CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	66
OIT – Organização Internacional do Trabalho.....	68
GP – Gestão de Pessoas.....	72
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo	76
CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.....	76
FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará.....	90
EPJO – Escala de Percepção de Justiça Organizacional.....	93
IPED – Inventário de Práticas Éticas na Demissão.....	93
RH – Recursos Humanos.....	139

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 2 CONTEXTUALIZANDO O MUNDO DO TRABALHO.....	19
2.1 A evolução do trabalho: da emergência à glorificação.....	20
2.2 O homem e o trabalho: uma construção psicossocial.....	25
2.3 Dimensões do trabalho na perspectiva do emprego e do contrato	32
2.4 A crise da produção capitalista no século XX	36
2.4.1 Novas configurações das relações de trabalho	41
2.5 O Estado nas relações trabalhistas	42
2.5.1 A legislação trabalhista brasileira e a flexibilização das relações de trabalho.....	44
2.5.2 A aplicação da legislação trabalhista aos processos de demissão.....	45
3 ÉTICA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	49
3.1 A ética empresarial e a responsabilidade social	50
3.2 Estudos pioneiros sobre justiça	54
3.3 Da justiça para a justiça organizacional.....	58
3.4 A justiça organizacional na perspectiva multidimensional.....	60
4 A DEMISSÃO NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES	67
4.1 A demissão no âmbito das organizações.....	67
4.2 Gestão estratégica de pessoas e retenção de pessoas.....	70
4.3 A demissão na gestão de pessoas.....	73
4.4 A demissão para o indivíduo, a sociedade e a organização.....	75
4.5 A demissão e os remanescentes.....	83
5 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	86
5.1 Delineamento da pesquisa.....	87
5.2 Definição da unidade de estudo.....	90
5.3 Caracterização da unidade de estudo	91
5.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa.....	92
5.5 Abordagens e métodos de pesquisa.....	93

5.6 Análise e tratamento dos dados.....	100
5.6.1 Análise quantitativa.....	101
5.6.2 Análise qualitativa.....	105
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....	108
6.1 Composição e caracterização da amostra.....	109
6.2 Análise das características da organização e dos processos de demissão.....	111
6.2.1 Características da organização.....	112
6.2.2 Análise do processo de demissão a partir dos procedimentos e práticas organizacionais.....	115
6.3 Análise das dimensões de práticas éticas nas demissões e justiça organizacional.....	125
6.3.1 Níveis de práticas éticas nos processos de demissão.....	125
6.4 Relação entre práticas éticas na demissão e justiça organizacional.....	130
6.4.1 Correlação de Pearson.....	130
6.4.2 Regressão Linear múltipla.....	132
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICES.....	154
ANEXO.....	176

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, diante das intensas modificações no mundo do trabalho, as organizações empresariais têm revisto métodos e implementado novos processos de gestão de seus recursos humanos e materiais. Esse conjunto de movimentos vinculados à reestruturação do capital tem impactado profundamente as relações de trabalho, mais especificamente quanto à manutenção dos níveis de emprego, incluindo novas modalidades de relações de trabalho que afetam o formato e a duração dos contratos de trabalho nas organizações, culminando na precarização do trabalho. Singer (2000) assevera que a precarização do trabalho inclui tanto a exclusão de uma crescente massa de trabalhadores do gozo dos seus direitos legais como a consolidação de um considerável exército de reserva, além do agravamento de suas condições, uma vez que o desemprego vem aumentando, assim como o tempo que as pessoas permanecem desempregadas.

Como coadjuvante desse novo modelo produtivo, surgiram as terceirizações, os contratos por tempo determinado e por tempo parcial, cuja perspectiva central é ajustar a produção ao consumo e, conseqüentemente, viabilizar a competitividade empresarial. Também nesse intuito a redução de novos postos de trabalho e as demissões têm sido freqüentemente utilizadas pelas organizações na corrida pela competitividade. Esse mecanismo é confirmado de modo contundente por Alves (2000), Antunes (1999, 2000), Arendt (2008), Bauman (2001) e Caldas (2000) referenciados neste trabalho, além de muitos outros estudiosos do mundo do trabalho.

Em paralelo, os atuais modelos de gestão de pessoas incluem discursos de participação, valores, justiça, ética e responsabilidade social, uma vez que novos desafios têm sido impostos às organizações. Nesse contexto, os trabalhadores são chamados a demonstrar maior envolvimento com os objetivos e resultados organizacionais, tendo em comum a necessidade de um trabalhador melhor informado, capacitado e com flexibilidade para atuar no maior número possível de atribuições. Segundo Malvezzi (1999, p. 26), “o parâmetro da capacitação não mais poderia ser o perfil, porque os cargos não eram mais estáveis em suas tarefas, mas deveria orientar-se para o resultado a partir da auto-regulagem (compromisso, criatividade e competência).”

Paradoxalmente, enquanto se consolida a exigência de um vínculo mais efetivo do empregado com a organização, caracterizada por sua cultura e valores, inaugura-se um trabalhador que cada vez permanece menos tempo na empresa, sem garantias de emprego, renda e desenvolvimento da carreira. Assim, torna-se importante considerar o efeito da

percepção dos empregados de quão justas e éticas são as ações que as organizações imprimem ao conjunto dos seus agentes, buscando inserir especificamente os processos de demissão como prática de gestão de pessoas. Tal prática, comumente negligenciada a uma ação rotineira e legal, necessita ser repensada, tanto na perspectiva dos empregados demitidos como para os empregados que permanecem na empresa, denominados por Caldas (2000) remanescentes, uma vez que se constitui como um processo complexo que pode interferir nos comportamentos e afetos do ambiente organizacional.

Mesmo sendo uma prática freqüente nas organizações, quer seja em processos de enxugamento, substituição de pessoal ou qualquer outra motivação, parece haver pouco aprofundamento sobre os efeitos que os processos de demissão podem desencadear para a organização, principalmente se forem conduzidos de maneira intempestiva. Essa imaturidade pode ser reflexo ainda da ausência de compartilhamento para respeitar a necessidade das partes (empregador e empregado), ficando por um lado um contingente de demitidos e por outro, os remanescentes, ou seja, os empregados que permanecem na empresa e se identificam com o sofrimento e/ou o sentimento de injustiça que os processos de demissão tendem a desencadear. Esses efeitos podem fazer grande diferença em questões voltadas à satisfação, comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional, pois a justiça organizacional é entendida em vários estudos como preditora de tais comportamentos.

Embora de modo tímido, a preocupação sobre os efeitos das demissões nos empregados remanescentes aumentou. Caldas (2000), um dos mais expressivos estudiosos da temática demissões, aponta que há um crescente interesse de pesquisadores em entender que conseqüências os processos de enxugamento, redução ou demissões individuais causam nos remanescentes, mas reconhece que a maior ênfase das pesquisas ainda é sobre os demitidos. Dessa forma, justifica-se a relevância da pesquisa que pretende contribuir para a gestão estratégica de pessoas no cenário das organizações, enfatizando a percepção dos empregados remanescentes acerca dos processos de demissão a partir da identificação de práticas éticas e a percepção de justiça organizacional. Considerando que os remanescentes, ao permanecerem na empresa, devem contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos, torna-se relevante considerar a percepção destes sobre as práticas organizacionais de demissão associadas à ética e à justiça organizacional. Para tanto, a pesquisa pretende responder a seguinte indagação: qual a relação entre a identificação de práticas éticas nos processos de demissão e percepção de justiça organizacional?

O interesse pelo tema da pesquisa surge de uma inquietação que acompanha a pesquisadora em sua vivência profissional na área de recursos humanos de empresas privadas

concernente à condução dos processos de demissão de pessoal, muitas vezes desvinculados dos conceitos de justiça organizacional e de ética empresarial.

Para o aprofundamento às temáticas centrais desse estudo, foi realizado um breve percurso histórico contemplando a relação entre o homem e o trabalho, ratificando que se trata de uma relação permeada de significados e posições distintas, o que leva à conclusão de que o trabalho não se constitui enquanto objeto natural (ANTUNES, 1997). Com base nessa perspectiva, é possível compreender como o emprego (ARENDRT, 2008) tornou-se a forma mais importante de trabalho vigente na sociedade capitalista e é, nesse contexto, que o fenômeno das demissões passa a ter sentido no mundo do trabalho.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a percepção dos empregados acerca dos processos de demissão a partir da ética empresarial e da justiça organizacional. Foram definidos como objetivos específicos: a) descrever o processo de demissão de pessoal da organização a partir dos seus procedimentos e práticas organizacionais; b) identificar as dimensões de práticas éticas na demissão e de justiça organizacional presentes na organização, e c) identificar a relação entre as práticas éticas e a percepção de justiça organizacional. Para atender aos objetivos propostos, a dissertação está estruturada em seis seções, organizadas em subitens que vão se desenhando no decorrer da pesquisa, de forma conexa e integrada a toda a temática.

A primeira seção trata desta introdução, na qual se busca oferecer uma visão geral da temática inerente à pesquisa, situando o leitor acerca dos seus propósitos e dos métodos delineados na sua efetivação. Em seguida, são desenvolvidas três seções teóricas, correspondentes ao segundo, terceiro e quarto capítulos. No segundo capítulo são apresentadas as seguintes questões: a evolução da categoria trabalho na história das relações sociais, o trabalho como uma construção psicossocial, as mudanças nas relações de produção no mundo capitalista na contemporaneidade, questionamentos sobre a centralidade e não centralidade do trabalho, a transformação do trabalho como contrato e emprego, a precarização das relações de trabalho tendo o desemprego como principal indicador e a relação da legislação trabalhista com o processo de flexibilização do trabalho e de modo mais específico nos processos de demissão.

O terceiro capítulo apresenta as principais contribuições teóricas para construção dos conceitos de justiça organizacional e ética empresarial, perpassando os comportamentos de cidadania organizacional e a responsabilidade social. Neste capítulo, a justiça organizacional é abordada numa perspectiva tridimensional fundamentada por um dos instrumentos utilizados

na pesquisa de campo, a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) , melhor caracterizado no capítulo quinto, no qual se discorre sobre a trajetória metodológica.

No capítulo quarto são discutidas importantes dimensões acerca dos processos de demissão que ampliam o seu entendimento. A partir de sua contextualização na modernidade e da sua identificação como prática de gestão de pessoas são elencados os efeitos das demissões no indivíduo, na organização e nos remanescentes, além de sua vinculação ao contrato psicológico e ao clima organizacional.

A trajetória metodológica é retratada no decorrer do quinto capítulo, no qual são apresentados, o delineamento da pesquisa, os critérios para seleção da unidade pesquisada e dos sujeitos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, as abordagens utilizadas para análise dos dados, sintetizados a seguir. Para a definição da unidade de estudo, elegeu-se como critério principal tratar-se de empresa privada com boa visibilidade social através de manifestações de reconhecimento da sociedade local. O primeiro critério foi atendido e o segundo, reconhecimento social, foi caracterizado pela abrangência do programa de responsabilidade social desenvolvido pela empresa, que atende a cerca de mil e quinhentas pessoas e pelo fato de a empresa estar inserida entre as cinco ganhadoras do prêmio Delmiro Gouveia nos anos de 2007 e 2008. A organização pesquisada optou em não ter o seu nome divulgado na pesquisa, sendo denominada ficticiamente de Inovação Consultoria Tecnológica. Em respeito a essa exigência, alguns dados foram alterados, pois o fato de a empresa estar vinculada ao Prêmio Delmiro Gouveia tornaria mais fácil a sua identificação.

A seleção dos sujeitos pesquisados foi definida de modo intencional, optando-se pelos empregados que tivessem no mínimo um ano de empresa. Foram entrevistados dois grupos de respondentes, inicialmente quatro gestores, denominados de grupo gestor; posteriormente seis respondentes integraram o grupo de remanescentes; num total de dez sujeitos. O pré-teste dos instrumentos de ordem quantitativa foi realizado com 6 sujeitos e efetivamente aplicados na pesquisa com 61.

A pesquisa adotou a tipologia de delineamento de Raupp e Beuren (2003) que inclui as seguintes categorias: quanto aos objetivos, exploratória e descritiva; e quanto aos procedimentos, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e documental. Na coleta de dados foram utilizados a entrevista semi-estruturada para o grupo gestor (GG) e para o grupo de remanescentes (GR), o Inventário de Práticas Éticas nas Demissões (IPED) e a Escala de Percepção de justiça organizacional (EPJO). A análise do material coletado nas entrevistas tem tratamento qualitativo, enquanto os dados colhidos a partir do inventário e da escala sofreram análise quantitativa, numa perspectiva de complementaridade.

O Inventário de Práticas Éticas na Demissão (IPED) foi construído pela autora com base nos fundamentos teóricos da pesquisa, no acervo documental e nas entrevistas com o grupo gestor. Este instrumento pretende identificar a frequência com que são identificadas práticas éticas nas demissões quanto ao respeito, *feedback*, garantia dos direitos trabalhistas e reinserção no mercado de trabalho. A Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO) desenvolvida e validada por Mendonça et al. (2003) consiste em avaliar a percepção de justiça organizacional na perspectiva tridimensional composta pelas justças: distributiva, processual e interacional.

No capítulo seis os resultados são apresentados e discutidos a partir de tabelas, gráficos, quadros e métodos através da análise descritiva e correlacionais em estatística. Os trechos das entrevistas são discutidos e analisados através do método de análise de conteúdo (BARDIN, 1997). Os resultados obtidos a partir da aplicação de cada grupo de instrumentos serão analisados e correlacionados, subsidiando a interseção das análises qualitativas e quantitativas.

As considerações finais estão sintetizadas na seção sete com as principais conclusões da pesquisa, juntamente com as limitações identificadas do estudo e as sugestões de propostas de novas temáticas a serem investigadas a partir da temática central. Na finalização deste documento, encontram-se as referências citadas ao longo do estudo, assim como os anexos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNDO DO TRABALHO

Em prol do aprofundamento da relação indivíduo, trabalho e organizações na atualidade, um importante recurso é adentrar brevemente numa trajetória histórica acerca do mundo do trabalho. Conforme assinalam Mourão e Puente-Palacios (2006, p. 41), “a concepção do trabalho tem se alterado com as diferentes formas de organização do trabalho”. No entanto, a utilização desse recurso nesta pesquisa não evoca um levantamento historiográfico, uma vez que intenciona destacar elementos relevantes para identificar o lugar do trabalho nos diversos modos de organização social, a partir da pré-história.

Em linhas gerais buscar-se-á entender o que o trabalho foi, é, e ensejar sua perspectiva de futuro, o que favorece também a investigação sobre o comportamento humano no trabalho, uma vez que o trabalho tem sido, no decorrer da história humana, um importante conceito na mediação do homem com a natureza. Para Marx (1983 apud BORGES; YAMAMOTO, 2004), um dos teóricos de maior destaque no estudo do tema, o trabalho é fonte de transformação do próprio homem e, ao mesmo tempo, da natureza.

Ao contextualizar o trabalho numa perspectiva histórica, identificam-se elementos que precederam a sua emergência, glorificação, transformação em emprego e, de modo mais recente, aborda-se a crise do trabalho no mundo moderno. Sendo a redução dos postos de trabalho um dos reflexos dessa crise, novas configurações nas relações trabalhistas emergem e impõem desafios aos indivíduos e organizações, mais especificamente nesta pesquisa relacionados à percepção de justiça organizacional e a identificação de comportamentos éticos nos processos de demissão.

Dessa forma, entender a relação entre o homem, o trabalho e as organizações requer uma compreensão mais profunda sobre os movimentos que assolam o sistema de produção capitalista na atualidade que, embora compatíveis com a essência própria do sistema capitalista, apresentam-se com uma nova roupagem ajustadas às estratégias da modernidade.

Ao abordar o trabalho, especificamente no contexto das organizações a partir do final do século XX, pretende-se enfatizar que, nesse percurso, o trabalho e as próprias organizações passaram por modificações que subsidiaram um novo conjunto de relações tão importantes para o sistema capitalista quanto foi a revolução industrial no século XVIII. Essas modernas configurações do mundo do trabalho agregam novos elementos ao sistema de produção capitalista, como: a globalização, a supremacia do capital sobre o trabalho, a precarização das relações de trabalho, o desemprego e os processos de demissão. No entanto, evocam fatores constitutivos da essência do capitalismo que serão também discutidos no decorrer desta seção,

na qual se abordam as seguintes temáticas: a evolução do trabalho na história da humanidade, a relação entre o trabalho e o homem numa perspectiva de construção psicossocial, o novo panorama da produção capitalista, mudanças nas relações de trabalho, as políticas de demissão e a gestão de pessoas.

2.1 A evolução do trabalho: da emergência à glorificação

Historicamente, a primeira referência que se estabelece entre o homem e o trabalho é na pré-história em que, para sobreviver, diferente dos outros animais, o homem cria e aperfeiçoa instrumentos de forma intencional. Esse critério da intencionalidade é defendido em primeiro lugar por Marx (1983 apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 25) quando distinguiu o “pior arquiteto” da “melhor abelha” e ainda por outros autores na diferenciação entre o trabalho humano e o trabalho animal. Um desses autores, Albornoz (1997, p.12) afirma que “o que distingue o trabalho humano dos outros animais é que neste há consciência e intencionalidade, enquanto os animais trabalham por instinto, programados, sem consciência.” Essa afirmativa ressalta o trabalho como instrumento de transformação da realidade, mesmo não estando ainda associado a nenhum tipo de ‘valor de troca’¹, ou seja, como mercadoria em si, tal como o conhecemos na atualidade, mas sim ao seu ‘valor de uso’.

Avançando nessa trajetória histórica, destacam-se as mais importantes civilizações na idade antiga: a grega e a romana, nas quais o trabalho humano já é reconhecido, mas como um fenômeno secundário. Para Borges e Yamamoto (2004), a filosofia clássica de um modo geral exaltava a ociosidade como principal aliada da produção intelectual, tendo como maiores arautos desse pensamento os filósofos Platão e Aristóteles.

Segundo Chauí (2006), diferente da época moderna em que o trabalho se converteu num valor mercantil, os gregos e os romanos assinalavam que o homem era livre quando não precisava ocupar-se com as atividades de sobrevivência. Tal concepção é confirmada por Austin e Vidal-Naquet (1972) ao afirmarem que o ideal para quase todos é o proprietário rural, capaz de sustentar-se a si mesmo, tendo na agricultura a base da vida civilizada e atestando que outras formas de atividade econômica, como o comércio e o trabalho manual, eram indignos do homem honrado.

¹ No capítulo inicial da obra *O Capital*, Marx faz referências aos conceitos de valor de uso e valor de troca como fundamentos do modo de produção capitalista. Valor de uso é definido pela utilidade de uma coisa que atenda a determinada necessidade. Já o valor de troca, ou simplesmente valor, pode ser caracterizado como a proporção na troca de certo número de valor de uso de uma determinada espécie por certo número de valores de uso de outra espécie. (CATANI, 1985).

Segundo Huberman (1959) é a partir da Idade Média, com a sociedade feudal, que se estabelecem os alicerces para a evolução de novas relações de trabalho, sendo esta sociedade precursora do trabalho assalariado, base para o modo de produção capitalista. Nessa organização social, em que a terra era o fundamento da fortuna de um homem, havia em cada propriedade feudal um senhor e sob o seu domínio uma imensidão de terra nas quais trabalhavam famílias inteiras. A superioridade do senhor feudal se refletia no modo de produção e no produto do trabalho e a conexão dos servos com a terra era implícita, uma vez a terra não poderia ser vendida sem estes, e estes também não poderiam deixá-la.

O “costume do feudo” significava, então, o que a legislação do governo de uma cidade ou condado significa hoje. Costume no período feudal, tinha a força das leis no século XX. Não havia um governo forte na Idade Média, capaz de se encarregar de tudo. A organização, no todo, baseava-se num sistema de deveres e obrigações do princípio ao fim” (HUBERMAN, 1959, p. 18).

Huberman (1959) destaca que a desestabilização do sistema feudal acontece num ambiente de confronto de interesses entre a Igreja Católica e o governo, adepto a novas conquistas. Financiados pelos reis, em especial da França, mercadores, aventureiros e conquistadores realizavam longas viagens que logo se mostraram lucrativas. Os subsídios vinham dos impostos dos feudos, de novas modalidades de arrecadação e penalidades ao não cumprimento. Para suprimir a ameaça de uma igreja única e universal, instaurou-se o cenário propício à reforma protestante. No entanto, este autor admite que, séculos antes de Martinho Lutero, outros reformadores surgiram, dentre eles, Calvino e Knox, os quais não tiveram o mesmo respaldo, por tentarem reformar algo a mais que a religião.

Com a reforma protestante, o trabalho sofre uma reavaliação dentro do cristianismo. Para Lutero, o trabalho aparece como a base e a chave da vida. Embora continuando a afirmar que o trabalho era uma consequência da queda do homem, Lutero, repetindo São Paulo, acrescentava que todo aquele capacitado para trabalhar tinha o dever de fazê-lo. O ócio era uma evasão antinatural e pernicioso. Manter-se pelo trabalho é um modo de servir a Deus (ALBORNOZ, 1997, p. 53).

Estavam estabelecidas importantes condições para que, na Idade Moderna, o modo de produção capitalista instalasse as raízes da expansão industrial, principalmente nos séculos XVII e XVIII, e posteriormente conclamada pela Revolução Industrial no final do século seguinte. Tais condições referiam-se ao poder do Estado, a ideologia de valorização do trabalho suportada pela ética protestante e o respaldo econômico resultado dos investimentos nas grandes viagens, no crescimento desenfreado do comércio, principalmente de especiarias.

A velha idéia de que a terra era importante em relação ao total de trabalho sobre ela executado desapareceu. O desenvolvimento do comércio e indústria, a revolução dos preços, tornaram o dinheiro mais importante do que os homens e a terra passou a ser considerada como fonte de renda (HUBERMAN, 1959, p. 118).

Para Silva (2004), com a falência do sistema feudal, uma nova sociedade emergia com outros padrões de comportamento, valores e anseios. O trabalho já não era apenas o meio de sobrevivência do homem e, portanto, não mantinha uma relação de igualdade entre o produtor e o produto, pois havia entre eles a figura do mediador, um agente que foi ampliando sua participação. O trabalho passara a ser uma mercadoria sobre a qual alguns lucravam, sendo compreendido numa linguagem da época como capaz de “fazer fortuna”. O produto do trabalho não mantinha uma relação direta com o seu produtor, ou seja, o trabalhador, mas estava intermediada pelos donos dos meios de produção: prenúncio da relação de emprego, mediada pela ciência e pela introdução da máquina.

Antunes (2000) declara que, nesse contexto, foi difícil manter a produção dos artesãos em detrimento do incremento do processo de industrialização ocorrido no final do século XVIII e, impulsionados pela necessidade de sobrevivência, milhões de camponeses e artesãos foram transformados em trabalhadores, empregados.

Refletindo sobre essa fase inicial do sistema capitalista, pode-se perceber que as relações do trabalho passaram a ser investigadas pelas ciências humanas, destacando-se a administração, a sociologia e a psicologia, as quais se empenharam, individualmente ou em conjunto, para a compreensão da nova configuração entre o homem e o trabalho. Essa relação estabeleceu novos padrões de subordinação, diferente do *modus operandi* do sistema feudal e dos modos anteriores, sobretudo porque os trabalhadores não eram detentores dos meios de produção e passaram a ser submetidos a múltiplas determinações: de jornada, local e período de trabalho definidos pelo empregador.

Inaugura-se uma sociedade de trabalhadores, cuja ideologia valorizava o trabalho em oposição ao ócio² (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) em que predominava o domínio do homem sobre a natureza. Um trabalho que prometia o progresso da humanidade, concebido a partir da perspectiva do capitalismo, preconiza Silva (2004, p.96):

O sistema fabril conseguiu ir impondo-se, ajudado pela ruptura com o pensamento tradicional, a instauração da razão humana como medida de todas as coisas do céu e da terra e a crença de que ela levaria ao progresso e ao bem geral da humanidade.

Para Arendt (2008, p. 12), “a era moderna trouxe consigo a glorificação teórica do trabalho, e resultou na transformação efetiva de toda a sociedade em uma sociedade operária.” Conforme a autora relata, não era mais preciso o endeusamento do trabalho, pois os mecanismos ideológicos já o tinham feito anteriormente. Não era mais necessário prometer a salvação e nem exaltar as supostas virtudes do trabalho em melhorar a vida de todos,

² Ócio, em latim antigo significa um lazer de qualidade. E há a palavra contrária, que é negócio. (RIBEIRO, 2006, p. 52)

proporcionando o progresso e o atendimento das necessidades coletivas. Não há mais promessa de progresso social, a melhoria das condições de vida e a distribuição dos bens, pois não são mais necessários, todos, com raras exceções já vivem sobre a égide do trabalho tal como ele se apresenta. Bauman (2001, p. 160) apregoa que “o trabalho adquiriu junto a outras atividades da vida – uma significação principalmente estética. Espera-se que seja satisfatório por si mesmo e em si mesmo [...]”.

A substituição das manufaturas pelas grandes fábricas e a introdução da automação, em primeiro lugar pelo uso da máquina a vapor, viabilizou a produção em massa e a possibilidade de acesso aos bens em larga escala. Mas essa grandiosa estrutura de produção apresentava riscos potenciais que emergiram com os movimentos de resistência dos trabalhadores, posteriormente representados pelos sindicatos. Para Moraes Neto (1988), o trabalhador, embora não detivesse os meios de produção e, portanto, dependesse do dono do capital, mantinha certo controle sobre o processo de trabalho, em função do seu saber, da sua habilidade. Era preciso apropriar-se também do saber, causa assumida pela “administração científica” criando e sistematizando métodos de trabalho.

É a vez da ciência da administração, que anteriormente havia se preocupado em organizar sistemas internos como: controle de custos, produção e estoques. Essa perspectiva inicial foi defendida por Adam Smith³ e conhecida como administração sistemática. Como essa abordagem inicial não conseguiu impactar o processo produtivo foi necessária uma resposta pontual oriunda da administração científica, desenvolvida pelo jovem engenheiro, Frederick Taylor⁴ contratado pela companhia Midvale Steel⁵. Taylor defendia a aplicação de princípios científicos para a execução eficiente das tarefas. Uma das mais importantes características do taylorismo foi a padronização, a distância entre o fazer e o saber e a

³ Adam Smith é considerado o pai da economia moderna e o mais importante teórico do liberalismo econômico. Defendeu a liberdade da iniciativa privada, a pouca ou nenhuma intervenção governamental e que a competição livre levaria à queda do preço das mercadorias e além de inovações tecnológicas para baratear o custo de produção e vencer os competidores. (ADAM SMITH. In: WIKIPÉDIA, Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith. Acesso em: 12 de out. 2008)

⁴ Frederick Taylor (1856 - 1915) foi o criador e participante mais destacado do movimento da administração científica que buscava desenvolver princípios e técnicas de eficiência. Iniciou sua vida profissional como operário, mas graduou-se em engenharia. (MAXIMIANO, 2007)

⁵ Usina siderúrgica onde Taylor trabalhou por 12 anos, como operário e depois como engenheiro. Nessa empresa ele detectou os principais problemas das operações fabris que se propôs a solucionar com seu sistema de administração de tarefas, mais tarde conhecido como sistema Taylor, taylorismo e finalmente administração científica. (MAXIMIANO, 2007)

superespecialização das operações em pequenas frações. Paralelamente, outros seguidores trataram de refinar seus conceitos, dentre eles, um dos mais expressivos foi Henry Ford⁶ que tratou de expandir as idéias de Taylor, introduzindo a esteira e outros mecanismos de controle em sua indústria automobilística (BATEMAN; SNELL, 1998). Além da operação do trabalho, Ford iniciou o controle sobre os comportamentos dos empregados como, por exemplo, a investigação do relacionamento familiar, do uso de álcool e fumo. Considerando essa prática, pode-se perceber o início da importância dos fatores comportamentais no trabalho, embora numa atitude de controle, em vez de investigação científica. Os autores Borges e Yamamoto (2004, p. 37) afirmam que:

Ford implantou adicionalmente um departamento social em sua empresa, que incluía uma enorme equipe de investigação que desenvolvia todo um trabalho de levantamento de hábitos do empregado, na sua vida na empresa e fora dela, incluindo visitas ao empregado e em sua casa.

A perspectiva taylorista/fordista, apesar de ter proporcionado grandes avanços no sistema de produção da época, não pode se comprometer com o aumento da eficiência no decorrer do século XX, pois outras variáveis entraram em cena como prenúncio do seu esgotamento: resistência dos trabalhadores, absenteísmo, organização sindical, a inserção do modelo *Welfare State*⁷ e, principalmente, a contestação da crença de que o homem era movido apenas pelo fator financeiro, o *homo economicus*.

Assim outras ciências como a Sociologia e a Psicologia foram chamadas a atuar e desenvolver novas metodologias que promovessem a vinculação do empregado ao seu trabalho, ou encontrar outras respostas às questões que o taylorismo/fordismo não mais respondia. No entanto, não se pode afirmar que essas novas respostas teriam como missão abolir o sistema de trabalho anterior, mas que novos elementos seriam agregados para ampliar o conjunto dessas relações.

Segundo Oliveira (2002), a experiência de Hawthorne⁸, liderada pelo professor de Havard, Elton Mayo, contribuiu para a criação de um centro de estudos na área de Sociologia

⁸ Henry Ford (1863 - 1947) fundador da *Ford Motor Company*, foi o pioneiro em aplicar a montagem em série na produção em massa de automóveis em menos tempo e a um menor custo. A produção de seu modelo Ford T revolucionou os transportes e a indústria norte-americanos. A ele é atribuído o "fordismo", isto é, a produção em grande quantidade a baixo custo com a utilização do artifício conhecido como "linha de montagem". (HENRY FORD). Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_ford >. Acesso em: 15 out. 2008.

⁷ A junção das formas de organização do trabalho propostas por Ford com as políticas econômicas formuladas por Keynes originou um sistema econômico e social garantidor da segurança no trabalho e da intervenção do Estado na Economia, denominado regulação da economia fordista-keynesiana e, em particular após a Segunda Guerra Mundial, a política de bem-estar social ou *Welfare State*. (SILVA, 1999)

do Trabalho e para a ampliação de muitos dos estudos posteriores, afirmando que existia uma nova forma de agir dentro da empresa, cujo objetivo era elevar ao máximo os processos de cooperação espontânea entre os funcionários dentro da organização, assim a Sociologia inicia seus primeiros passos na ambiência do trabalho.

A Psicologia trouxe, inicialmente, contribuições referentes aos aspectos de modificação, predição e controle do comportamento humano no trabalho. Codo (2007) elabora uma importante menção a esse fenômeno, ao reconhecer que a psicologia foi uma das últimas ciências a constituir-se como ramo científico “independente”, ou seja, a história demorou a exigir que o conhecimento do homem se afastasse dele mesmo, se objetivasse.

Para Silva (2004), essa nova ênfase da Psicologia buscava melhorar as questões de eficiência por meio de uma análise e compreensão do tripé “homem, trabalho e organizações”, foi denominada Psicologia Industrial, tendo como principal campo a psicometria na seleção de pessoal. Codo (2007, p.150) preconiza a idéia de que a psicologia constitui um campo contraditório:

O espaço da psicologia, por imposição histórica ou por definição decorrente de sua prática, se insere na contradição que o duplo caráter do trabalho engendra, entre a alienação, a tortura do trabalho que virou mercadoria e o ser-vir-a-ser que representa o homem construindo a si mesmo.

Com base no pensamento do autor, denota-se que a psicologia representa uma ciência que dialoga com as questões pertinentes ao mundo do trabalho, destacando a dualidade entre uma prática que aliena e segrega, em oposição à capacidade humana de construir-se pelo trabalho.

As ciências do comportamento humano, especificamente a sociologia e a psicologia são chamadas a pensar e a intervir sobre uma realidade concreta, em que o ser humano, enquanto indivíduo, que estabelece relações sociais, culturais, políticas e econômicas, deve ser concebido em sua totalidade.

2.2 O trabalho e o homem: uma construção psicossocial

Foram destacados no item anterior elementos chaves para a identificação do lugar destinado ao trabalho que contribuem para o reconhecimento da dinâmica desse conceito na sua relação com o homem e a sociedade. Nesse sentido, é possível verificar que, longe de ser

⁸ O inquérito de Hawthorne trata-se de uma importante pesquisa na Companhia “Western Electric” realizada nos anos 20 sobre a produtividade. Os resultados demonstraram que a eficiência no trabalho sofre influência de questões de ordem política, moral, social e de qualidade de vida no trabalho. (OLIVEIRA, 2002)

uma ação uniformizadora, o trabalho mantém, com o homem e a sociedade, relações de significados e posições diferentes e por vezes contraditórias. Antunes (2005, p. 11) destaca que “desde o mundo antigo e sua filosofia, o trabalho vem sendo compreendido como expressão de vida e degradação, criação e infelicidade, atividade vital e escravidão, felicidade total e servidão.”

A constituição dos seres humanos, inserida num movimento dinâmico, parece estar diretamente relacionada à transformação dos seus sentidos e significados que são atribuídos ao trabalho no decorrer da história da humanidade, mas essa relação não é natural, pois está mediada pelo conjunto dos eventos sociais que circundam os modos de produção através dos quais o trabalho se estabelece. Antunes (1997) assevera que o trabalho não se configura como um objeto natural, uma vez que se constitui uma ação essencial para estabelecer a relação entre o homem e a natureza. É essa relação que interfere na construção do posicionamento que o trabalho tem diante de cada sociedade e não o trabalho em si. Albornoz (1997, p. 69) assinala que “no processo de trabalho participam igualmente o homem e a natureza, e nele o homem inicia, controla e regula as relações materiais entre si e a própria natureza.”

Se o trabalho absorve significados tão diferentes no decorrer da história humana, em que ora se destaca seu viés positivo, ora se acentua sua negatividade, pode-se identificar que em cada sociedade há um lugar destinado ao trabalho e, conseqüentemente, um modelo de homem para se integrar a esse trabalho, ancorado em normas, valores sociais e culturais. Assim, a produção dos contextos nos quais os seres humanos estão inseridos não ocorre de forma deliberada, uma vez que as sociedades são constituídas pelas ações concretas do homem sobre a natureza e suas relações sociais. Para Marx (1966 apud LUNA, 2007), a história da humanidade é produzida por um encadeamento de fenômenos sociais, culturais, econômicos e políticos, em que cada nova geração, ao iniciar sua trajetória existencial sobre o planeta, se encontra com as forças produtivas já adquiridas pela geração anterior. Tais forças produtivas são a matéria-prima para uma nova produção.

O fato é que o trabalho, enquanto ação do homem sobre a natureza, acompanha toda a existência humana, embora a forma como é exercido e o conjunto das relações que envolve tenham mudado substancialmente, quer ele seja considerado ou não elemento fundante do ser social. É, portanto, necessário um esforço de compreensão das múltiplas e muitas vezes contraditórias relações que o homem estabelece com o trabalho identificando os elementos inerentes a sua subjetividade, identidade e papéis sociais, que circundam o homem enquanto ser biopsicossocial na modernidade.

Figueiredo (1991, p. 13), ao reportar-se sobre a constituição do espaço psicológico, faz importantes constatações de cunho histórico social que contribuíram para o movimento de constituição de um novo tipo de homem, inaugurando aspectos inerentes à subjetividade. Segundo o autor, a atitude contemplativa do homem em relação à natureza começa a ceder lugar, ao longo da Idade Média, à lógica da razão, da instrumentalidade, em que a finalidade utilitária aparece como justificativa para a emergência da ciência. Assim, inaugura-se o indivíduo que continha o ideal de homem autônomo, capaz de fazer-se de modo controlado, equilibrado e dentro dos padrões previstos. O autor assinala que esse projeto de homem está diretamente vinculado ao novo modelo de produção que se inicia na Idade Moderna, uma vez que, na sociedade feudal, a reprodução social estava aliada aos eventos biográficos (nascimento, filiação, idade), os quais detinham um peso tão significativo sobre os indivíduos que lhes restavam poucas opções. O destino de um homem estava determinado pela estrutura social na qual ele estava inserido. Tornar-se alguém individualizado só é possível numa sociedade que cultua o individualismo.

O autor também faz referências à falência desse modelo de homem, que parece ter voltado suas garras em resistência ao projeto que o constituiu. A emergência das guerras, as lutas operárias, as recessões urbanas, além de outros males, são citados pelo autor como exemplo desse fracasso, denominado por ele de “ruína do indivíduo”. Nesse sentido, Figueiredo (1996, p.20) assinala:

Há uma série de razões históricas (fatores econômicos, políticos e sociais) associadas ou determinantes dessa crise no processo de subjetivação, crise que põe em questão o que durante alguns séculos foi o ideal dominante do vir-a-ser-sujeito: o ideal de um sujeito autônomo e unificado.

Figueiredo (1991) afirma que essa crise demandou a idéia de que esse indivíduo privado, agora visto como irracionalmente egoísta, precisa ser contido, fiscalizado, controlado, previsto, corrigido e ressocializado. Alguma semelhança com a proposta da administração científica, os estudos pioneiros da sociologia e a psicologia do trabalho não são meras coincidências. É, portanto, nesse contexto controverso, que o homem enquanto sujeito, foi sendo constituído nos seus espaços de subjetividade e enquanto indivíduo perpassado pelas instituições, dentre elas as organizações de trabalho.

Para Losicer (1995), as instituições de trabalho estão junto a outras instituições sociais, atravessadas pela questão da subjetividade. Para Losicer (1995, p. 68), “este termo veio englobar (e extravasar) o que antes era denominado como “ser humano”, “indivíduo”, “psiquismo”, “eu - privado”, “homem-íntimo”... e para ele convergem grande diversidade de

experiências e saberes.” Para o autor, a concepção de sujeito que o orienta transcende a idéia de oposição com a “objetividade” (mundo real, concreto, empírico) e não apenas a que identifica sujeito como indivíduo psíquico (mundo interno, privado), mas se diferencia dessas acepções por entender que o sujeito se constitui por sua relação com outro sujeito (relação intersubjetiva), ou seja, não há diferença entre sujeito psíquico (sujeito da história individual e do desejo inconsciente) e sujeito social (sujeito da história social e de suas transformações). Nesse sentido, entender a subjetividade na organização é entender o sujeito implicado.

Numa outra perspectiva, Volnovich (1995, p. 61) assevera que “é precisamente certo esgotamento dos esforços modelísticos o que tem levado à necessidade de redefinir o lugar da subjetividade nas organizações.” O autor refere os modelos desenvolvidos desde os primórdios da Revolução Industrial até o mais recente (na época), o da qualidade total, que não têm sido suficientemente competentes na função a que foram destinados. O autor faz referência a Kafka como um dos escritores que melhor reconheceu a alma humana nesse século, fazendo um breve resumo das questões mais importantes acerca da subjetividade humana, organizadas, a seguir, em três tópicos: a) a subjetividade não se restringe ao indivíduo, mas a uma circulação onde participa a mente, os afetos, o corpo, os vínculos, o trabalho, a casa e outros; b) num Estado paternalista os seres humanos têm existências melancólicas e suas políticas são definidas por esta posição e c) a melancolia não é um quadro psicopatológico individual, mas é um resultado de uma organização político-econômico-social que culpabiliza os seres humanos ao nível do seu próprio desejo de destruição ou de anti-produção. Volnovich (1995) busca utilizar-se das questões da angústia, medo e desilusão trazidas por Kafka em sua obra, fazendo um paralelo em que assevera a necessidade de compreensão acerca do funcionamento da subjetividade moderna com a reconversão econômica e a hegemonia da economia de mercado, imersa na crescente necessidade de consumo e absorvida pelas políticas neoliberais que acentuam a instabilidade. Volnovich (1995, p. 66) acentua que

[...] entramos numa constituição da subjetividade fragmentada e de pequenos gozos narcisistas. É possível falar nesse contexto de solidariedade, autogestão, fraternidade, colaboração, altruísmo, participação? Pelo contrário, qualquer tentativa de produção centrada nesses atributos pode estar condenada ao fracasso ou a um voluntarismo onipotente por parte dos seus gestores.

Nesse contexto, mas numa perspectiva mais otimista, o trabalho revela sua importância, principalmente contribuindo para a concretude do sentido da vida dos seres humanos, uma vez que as questões referentes ao trabalho absorvem grande parte do tempo de sua existência humana. Corroborando a idéia da relevância do trabalho para a formação social

e cultural do homem, Borges e Tamayo (2001, p.13) preconizam que “o trabalho é rico de sentido individual e social. É o meio de produção da vida de cada um, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade”.

Lima e Borges (2002, p. 338) também reconhecem a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos, uma vez que a atividade produtiva contribui para a formação social, afetiva e cognitiva dos indivíduos, apontando para a gravidade das questões referentes à ausência do trabalho, representada em nossa sociedade pelo desemprego.

[...] defendemos a centralidade do trabalho para o homem, mesmo nas suas formas mais entranhadas. Em outras palavras, não vemos como pensar o homem desconsiderando essa categoria e muito menos como pensar as conseqüências do desemprego, desconsiderando o fato de que o trabalho foi e permanece central para o ser humano.

Consoante Clot (2006), a função social do trabalho consiste em realizar simultaneamente a produção de objetos e de serviços e a produção de trocas sociais; destarte, sua função psicológica na atividade dos sujeitos não está contida na função social. Mesmo reconhecendo que a função social do trabalho pode ser um recurso para o desenvolvimento dos sujeitos, desconfia das proposições que defendem a centralidade do trabalho. Clot (2006, p.9) assinala que “a função do trabalho tem uma ‘dupla vida’. A vida social dessa função não explica sua vida psicológica. É a segunda que se explica – em todos os sentidos do termo – pela primeira, numa repetição sem repetição.”

Convém ressaltar que a sociabilidade capitalista trouxe mudanças no mundo do trabalho, contribuindo para gerar a ruptura entre a produção da existência e a reprodução da vida. Tal constatação foi feita por Rodrigues (2008) ao identificar aproximações teóricas entre a psicanálise freudiana e o marxismo acerca da centralidade do trabalho na constituição psíquica do sujeito. A autora reporta que a perspectiva freudiana foi buscar no berço da antropologia elementos para reconhecer a condição de centralidade do trabalho como fonte de socialização, descrito como a dimensão de amparo e proteção, fonte de preservação da vida societal, mas que foi se constituindo como atividade de sobrevivência distanciando o afeto da necessidade. Enquanto na perspectiva marxista, os elementos afeto e proteção foram transformados num espaço de desconforto e sofrimento em decorrência da mediação do modo de produção capitalista. Nesse sentido, os dois autores chegam a conclusões semelhantes, mesmo que por vias diferentes. A autora apresenta sua pesquisa realizada com um casal de trabalhadores rurais sem-terra, cujo foco é identificar a centralidade do trabalho em suas vidas, a qual confirma os esforços dos mesmos em resgatar o trabalho como dimensão de amparo e afeto. Respeitadas as diferenças, inclusive no tocante ao sentido auferido ao termo

afeto, os autores Codo, Sampaio e Hitomi (1993 apud RODRIGUES, 2008) reconhecem que o mundo do trabalho e o mundo do afeto passam a se desenvolver em dois cenários, a fábrica e o lar. Quando o modo de produção separa o produtor de seu produto, transforma os trabalhos diferentes, portanto portadores de subjetividade diferentes em iguais, mercadorias como qualquer outra a ser vendida no mercado, transformação do trabalho em força de trabalho, impedindo a subjetivação do indivíduo no trabalho.

Marx (2006, p.114) apresenta relevantes contribuições para a compreensão dessa ruptura no mundo do trabalho, transformado para uma parcela considerável da humanidade num espaço de desconforto e sofrimento.

Em primeiro lugar, o trabalho é exterior ao trabalhador, ou seja, não pertence à sua característica; portanto, ele não se afirma no trabalho, mas nega-se a si mesmo, não se sente bem, mas, infeliz, não desenvolve livremente as energias físicas e mentais, mas esgota-se fisicamente e arruína o espírito. Por conseguinte, o trabalhador só se sente em si fora do trabalho, enquanto no trabalho se sente fora de si. Assim, o seu trabalho não é voluntário, mas imposto, é trabalho forçado.[...] O trabalho externo, o trabalho em que o homem se aliena, é um trabalho de sacrifício de si mesmo, de martírio.

Ao considerar o trabalho como a categoria central de toda a sua obra, Marx (2006) desconstrói a concepção da naturalização da relação do indivíduo com o trabalho, tendo como instrumento historicizar sua construção e a sociabilidade a partir desta relação. O autor nega a existência de uma essência humana *a priori* e assinala que a essência humana não é algo abstrato, interior a cada indivíduo isolado, é, em sua realidade, o conjunto das relações sociais. O processo de aquisição da humanidade emerge quando o homem busca atender suas necessidades básicas, mediando sua intervenção na natureza, retirando dela o seu suprimento, ou seja, transformando-a por meio do trabalho e transformando-se, cujo processo de mudanças produz o conhecimento, experiências, construindo relações com a natureza e com seus pares. Para Cavaignac (2004, p. 13), “é na relação do homem com a natureza, em sua atividade prática, que se constitui o processo de subjetivação, o qual corresponde, por sua vez, ao processo de objetivação da natureza.”

No entanto, longe de ser um espaço de consenso, autores como Offe (1989) apresentam indagações que põem em xeque as tradições clássicas da pesquisa sociológica fundadas sob a perspectiva marxista, a qual defende o trabalho como o dado social central. Para este autor, as grandes modificações ocorridas nas últimas décadas transformaram a constituição do trabalho de modo que não se pode mais considerar sua dominância nas esferas da vida humana, mas relativizá-la como uma de suas instâncias. O autor cita que há indícios confirmatórios dessa evidência, dos quais destaca: a redução do tempo destinado ao trabalho,

o aumento dos espaços de afastamento entre um trabalho e outro, o crescimento de atividades informais e a incerteza entre a formação profissional e o seu exercício, a própria descontinuidade de uma carreira profissional decorrente da necessidade de polivalência e do ambiente de instabilidades. Desse modo, o movimento do mundo do trabalho vai de encontro ao pensamento de Weber (2008, p. 46) de que “o crescente entrelaçamento nos negócios do mundo é acompanhado de perto pela crescente valorização do significado do trabalho profissional”. Para Offe (1989), essa descontinuidade da biografia do trabalho e conseqüentemente da profissão, diferente da ética protestante defendida por Weber, torna improvável que o trabalho ainda exerça uma referência normativa de vida e de integração da personalidade.

Mesmo imerso no contexto da contradição, o trabalho detém um lugar importante na constituição da identidade, uma vez que os seres humanos definem-se ou são definidos a partir do conjunto de suas relações que os fazem se identificar ou diferenciar-se. Ciampa (2007) traz importante contribuição ao estudo da identidade como uma das categorias mais importantes na psicologia social. Em suas idéias nota-se que não se pode dissociar o estudo da identidade do indivíduo da sociedade e que as possibilidades de diferentes configurações da identidade estão relacionadas com as diferentes configurações da ordem social.

[...] é do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem suas determinações e, conseqüentemente, emergem as possibilidades ou impossibilidades, os modos e as alternativas de identidade. O fato de vivermos sobre o capitalismo e a complexidade crescente da sociedade moderna impede-nos de ser verdadeiramente sujeitos (CIAMPA, 2007, p. 72).

Para Soares (2002), a concepção de que o trabalho é um elemento imprescindível para a construção da identidade do sujeito deve ser atualizada em virtude das várias transformações do mundo do trabalho. Dentre as questões que suscitam indagações, principalmente por tratar-se de uma das tônicas desta pesquisa, está o fato de que o desemprego tomou proporções imprevisíveis, atingindo tanto trabalhadores não-qualificados, quanto os qualificados. A autora assevera que a psicologia não pode fechar os olhos para essa questão e questiona se essas transformações no mundo do trabalho não seriam sinalizadores de uma mudança da própria maneira de se conceber a relação entre o trabalho e a identidade.

Em grande parte dos estudos, o trabalho tem sido aclamado como o centro da sociabilidade humana e fundamentado grande parte dos saberes das ciências psicossociais. Em outros estudos, o trabalho, mediado pelas relações de produção capitalista, tem perdido espaço para outras instâncias da existência humana. Essa situação tem sido agravada pela sociedade pós-industrial que, sob a égide das políticas neoliberais, têm atingido a vida

econômica, social, afetiva; tendo como principal sintoma a redução dos postos de trabalho. No entanto, não há como negar as implicações do trabalho e seus efeitos na subjetividade humana, na identidade do sujeito social, quer seja inaugurando-as, negando-as ou projetando novas formas de ser e viver.

2.3 Dimensões do trabalho na perspectiva do emprego e do contrato

Antunes (2005) afirma que na atualidade o trabalho tem sido identificado com a relação de emprego ou do não-emprego, mas é necessário ressaltar que a trajetória histórica revela que nem sempre foi assim. Portanto, o autor declara que o emprego, no sistema capitalista, é identificado na modernidade como sinônimo de trabalho, não sendo, portanto, assemelhado ao trabalho em toda sua grandeza e complexidade, pois se trata de um dos seus formatos e não o único. Para o autor, é importante reconhecer que junto à sociedade que naturalizou o emprego como sinônimo de trabalho, instituindo a *classe-que-vive-do-trabalho*⁹, há grande parcela da sociedade em que o trabalho é cada vez mais escasso, o que inclui uma proporção crescente de excluídos do mercado de trabalho.

O trabalho tem sido no decorrer da história da humanidade um dos alicerces da construção social, uma vez que, através dele, o homem torna-se partícipe do processo de formação da riqueza e da cultura. No entanto, a redistribuição do produto do trabalho no sistema capitalista não se processa de forma igualitária. O trabalho passa por uma transformação: a sociedade onde o trabalho é a fonte da própria estrutura social, em que praticamente todas as instâncias se organizam em prol dele e são, a ele, subordinadas. Em seguida, será abordado o trabalho, considerando duas dimensões: a perspectiva do emprego e do contrato.

Para Offe (1989), na relação de emprego em que há a figura do empregador, ou seja, o proprietário dos meios de produção, não há apenas uma relação legal, formal ou ainda racional. Nessa interface há um conjunto de interesses sintonizados com as necessidades de empregados e empregadores que estão entrelaçados pelas expectativas de ambos, emergindo conflitos que impactam essa relação. É nesse contexto do trabalho como um emprego, no qual o trabalhador está desvinculado do produto do seu trabalho, que são estabelecidas relações de satisfação/insatisfação; produtividade/desperdício; saúde/doença, justiça/injustiça e tantos

⁹ Expressão utilizada por Antunes e Mészáros para conferir *validade contemporânea* ao conceito marxiano de *classe trabalhadora*, não restringindo nenhum tipo de trabalho, já que o conceito marxiano prioriza o trabalhador manual. Englobam tanto o proletariado industrial, os trabalhadores da área de serviços e ainda os desempregados, ou seja, a totalidade de trabalhadores que vendem sua força de trabalho. (ANTUNES, 2000)

outros elementos que transcendem a relação formal de trabalho, ou seja, o contrato de trabalho.

Consoante Siqueira e Gomide Júnior, (2004) além do vínculo contratual formal, outros se estabelecem entre indivíduos e o trabalho e, especificamente, entre estes e as organizações, fornecendo elementos específicos para a emergência da subjetividade mediante as percepções e comportamentos que se apresentam como desafios inerentes às relações interpessoais e intergrupais.

A quebra desse vínculo, expressa no contrato a partir da premissa de que os trabalhadores e os empregadores são livres para rescindi-lo, é legitimada pela demissão. A demissão se caracteriza pela existência de uma motivação, pelo menos de uma das partes para a descontinuidade do contrato; e que, em algumas situações implica em desemprego, um sintoma da sociedade pós-moderna.

Enquanto o emprego é estabelecido numa relação contratual, em que uma das partes vende seus serviços e a outra paga, para Marx (2006), o trabalho reveste-se de outra essência, uma vez que se refere à humanização do homem e a intervenção deste na natureza para modificá-la conforme suas necessidades, de modo intencional e consciente.

É esse distanciamento entre o trabalho e o seu produto que mobiliza em alguns autores, como Rifkin (1995), a defesa da não centralidade do trabalho na contemporaneidade, uma vez que o trabalho voltado para atender a reprodução do capital, segundo esses autores, não consegue expressar sua centralidade, portanto perdeu sua condição de central na vida humana. Ciampa (2007, p. 72) declara que “a tendência geral do capitalismo é constituir o homem como mero suporte do capital, que o determina, negando-o enquanto homem, já que se torna algo coisificado.”

Os autores contemporâneos Antunes (2005) e Arendt (2008) advogam a centralidade do trabalho, argumentando que é por meio do trabalho que os indivíduos conseguem exercer um papel social e um *status*. Reconhecem a contradição imposta pela sociabilidade capitalista, sobretudo porque o trabalho é escasso e vem sendo substituído pela tecnologia e pela otimização dos processos de gestão, que reduzem o número de postos de trabalho.

Antunes (2005) defende que o trabalho realizado sob condições precárias é valorizado não pelo seu caráter concreto, compreendido pela sua ação propriamente dita sobre a natureza, mas pelo que representa na dimensão dos aspectos abstratos. Nesse sentido, o trabalho revela sua centralidade, primeiro porque envolve praticamente todas as instâncias sociais, e é considerado como uma fonte de “realização” das necessidades de consumo, vitais para a manutenção da sociedade atual.

Uma reflexão merece destaque sobre a questão da centralidade do trabalho e continua a povoar as discussões teóricas, pois, diante de tantas modificações, constata-se que o capital não pode prescindir do trabalho humano, haja vista que constitui uma propriedade implícita da formação do capital. Como pode haver exploração e mais valia sem o trabalho humano? Antunes (2005) reforça essa compreensão que confirma a posição de centralidade do trabalho. Para ele, muitas são as interconexões e transversalidades que mostram o trabalho como questão central nos nossos dias, citando a destruição ambiental e a questão feminina. Segundo o autor, não há como se falar de questão ambiental sem salientar os efeitos nefastos que a exploração do homem fez sobre o capitalismo, num movimento de submissão de todos os recursos naturais ao capital. Quanto à questão feminina, tem-se o ingresso da mulher no mercado de trabalho e o seu crescimento, alimentando novas formas de convivência, valores e novas habilidades, profissões e ocupações. Assim, o labor humano mostra-se como questão vital para a humanidade.

Segundo Antunes (2005), o capital hodiernamente amplificou a lei do valor, deu-lhe maior vigência, extraíndo sobre-trabalho de todas as esferas das quais é possível extraí-lo: das fábricas, dos bancos, das escolas, dos serviços mercadorizados, das casas, etc. Nessa perspectiva, o autor confirma a centralidade do trabalho em superação as suas diversas modalidades e, numa sociedade em que a tecnologia elimina postos de trabalho, modifica o perfil dos que permanecem no mercado de recursos humanos, competindo por uma vaga, uma vez que o emprego passa a ser, para a grande maioria, a principal estratégia de sobrevivência e forma de trabalho.

A autora deste trabalho corrobora a idéia do referido teórico, quando o mesmo assinala que o trabalho representa a centralidade da vida produtiva, uma vez que o homem em sua essência tem a capacidade de ser sujeito de sua ação sobre o mundo. A capacidade de transformar a si mesmo e a sociedade por meio de uma ação consciente se utiliza do trabalho na sua essência, mas trata-se do trabalho descaracterizado dos processos de exploração o qual poderia se constituir na base de uma sociedade equitativa.

Conforme preconiza Antunes (2005), a sociedade capitalista requer o homem livre e apto, por um determinado período, a vender sua capacidade de trabalho. Esse trabalhador já estava preparado para submeter-se ao mercado de trabalho, desde a falência do sistema feudal, em que sua única alternativa seria vender sua força de trabalho como mercadoria, cujo valor dependerá da dinâmica desse mercado. Para Offe (1989, p.53), “no mercado de trabalho, ofertantes e demandantes estabelecem contratos de trabalho entre si.”

A ideologia burguesa pressupõe a existência de homens livres para o surgimento de uma relação contratual, conforme assinala Chauí (2006, p.390-391):

A idéia de contrato vem do Direito Romano, que exige para validar uma relação contratual, que as partes contratantes sejam livres e iguais. Para afirmar que a sociedade e o Estado nascem de um contrato social, a ideologia burguesa precisa afirmar que *todos* os homens nascem livres e iguais, embora a natureza os faça desiguais em talentos e a sociedade os faça desiguais economicamente. A ideologia burguesa precisa, portanto, da idéia de trabalhador livre. Por sua vez, o salário só aparecerá como legítimo se resultar de um contrato de trabalho entre os iguais e livres.

Com esteio nas idéias da autora, pode-se perceber que a ciência do Direito estabelece os requisitos de liberdade como condição inerente ao contrato e o amplia, destacando o papel sustentador que a Revolução Burguesa teve nesse processo. Corroborando esse pensamento, Codo (2007, p. 149) reconhece que essa Revolução “[...] tratou de deslocar o processo de exploração, de diferenciação entre as classes, do domínio divino-hereditário para o plano da livre concorrência – o poder herdado cede lugar ao poder adquirido”.

No que se refere ao contrato de trabalho, Offe (1989) esclarece que há algumas questões as quais lhe são peculiares, argumentando que num contrato comercial de compra e venda, as relações econômicas nos aspectos quantitativos e qualitativos estão amplamente especificadas, com pouca margem para equívocos, enquanto no contrato de trabalho há uma grande margem para ajustes. O autor salienta:

Essa singular indeterminação do contrato de trabalho, em vista do tipo e o volume das atividades a serem executadas pelo empregado, não está apenas relacionada à previsibilidade incompleta das necessidades concretas de seu engajamento no processo produtivo da empresa; ela se dá também porque na prática é impossível estabelecer uma previsão jurídica detalhada da atuação do empregado, mesmo em um desenrolar contínuo e rotinizado dos processos de trabalho na empresa. Isso é impossível porque o empregador não compra uma coisa com um determinado valor de uso mensurável ou estimável, mas sim uma força de trabalho “viva”, que *efetivamente* permanece sob controle de seu possuidor – o trabalhador – mesmo quando tiver sido *juridicamente* transferida ao âmbito da disposição do comprador – o empregador (OFFE, 1989, p.54-55).

O autor, ao se referir à indeterminação do contrato de trabalho, revela que toda atividade laboral enseja aspectos específicos e amplos os quais não podem ser previamente estabelecidos no contrato formal, uma vez que a subjetividade humana se manifesta no processo de concretização do trabalho. Offe (1989, p. 55) corrobora essa premissa ao assinalar:

O valor de uso que uma empresa extrai da força de trabalho está quantitativa e qualitativamente vinculado à subjetividade do trabalhador, a sua vontade e disposição para o trabalho, etc; por isso o tipo e o volume do desempenho a ser despendido pelo empregado, enquanto parte no contrato de trabalho, não pode ser juridicamente normatizado [...].

Embora a relação de emprego seja caracterizada por um conjunto de diretrizes que definem em algumas instâncias os direitos e os deveres dos trabalhadores e empregadores, convém reconhecer que essa relação não é simplesmente caracterizada por um documento de compra e venda como ocorre com os contratos comerciais, haja vista que no contrato de trabalho emergem elementos não claramente especificados, uma vez que são inerentes à subjetividade humana.

2.4 A crise da produção capitalista no século XX

No intuito de sintetizar os principais marcos do capitalismo e contribuir para uma compreensão mais abrangente da crise capitalista abordada nessa seção, será apresentada a referência de Ianni (2005) ao identificar três ciclos da história do capitalismo. No primeiro ciclo, o modo de produção capitalista é organizado em moldes nacionais revolucionando a vida local, regional e feudal. Estabelece a produção de mercadorias, de valores de troca e a dissociação entre trabalhador e a propriedade dos meios de produção. No segundo ciclo, o capitalismo se organiza em bases nacionais atravessando fronteiras e expandindo mercados, busca matérias-primas, movimenta-se à procura de outras e de novas fontes de lucro, através do colonialismo e imperialismo. Subsistem e crescem as formações econômicas nacionais e desenvolvem-se os sistemas mundiais, porém com sistemas centralizados com países dominantes e coloniais, dependentes ou associados. No terceiro ciclo, o capitalismo atinge uma escala global, em que os processos de concentração e centralização do capital adquirem maior força e invadem cidades e continentes, formas de trabalho e de vida, modos de ser e pensar. Ianni (2006, p. 55) traduz esse fenômeno como:

Algo jamais visto anteriormente em escala semelhante, por sua intensidade e generalidade. O capital perdia sua característica nacional, tais como a inglesa, a norte-americana, alemã, japonesa, francesa ou outra, e adquiria uma conotação internacional. Ao mesmo tempo que começavam a predominar os movimentos e as formas de reprodução do capital em escala internacional, este capital alterava as condições dos movimentos e das formas de reprodução do capital em âmbito nacional.

A partir dos anos 70, segundo Harvey (1996), eclodiu uma profunda crise mundial que exigiu uma nova forma de regulação econômica do sistema capitalista, uma vez que o binômio taylorismo/fordismo já não atendia às demandas de sustentabilidade do sistema capitalista. Essa alternativa vem se configurando com base numa economia mundial, a chamada globalização, e tem no capital financeiro seu maior sustentáculo.

Com a glorificação do capital, o lugar reservado ao trabalho e, conseqüentemente, ao trabalhador foi redimensionado. Outra lógica também foi incorporada à produção de mercadorias, a lógica do descartável que induz a produção de mercadorias em detrimento da natureza. Ao reconhecer que os trabalhadores estão inseridos em um contexto de precarização e de deterioração na relação entre o homem e a natureza, Antunes (2001, p. 18) preconiza a idéia de que:

Duas manifestações são mais virulentas e graves: a destruição e/ou precarização, sem paralelos em toda a era moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente, na relação metabólica entre homem e a natureza, conduzida pela lógica voltada prioritariamente para a produção de mercadorias que destroem o meio ambiente.

Segundo Boff (2003), como reação da sociedade, uma nova discussão de cunho ecológico começa a emergir. Nesse debate serão enfatizados efeitos das agressões ao meio ambiente tendo como principais focos: o esgotamento dos recursos naturais, a preservação da natureza e a continuidade da vida na terra.

A discussão sobre as transformações do mundo do trabalho não aponta a inauguração de um novo modelo de produção social, mas configura-se como uma resposta à crise da sociabilidade capitalista, sobretudo uma renovação que se inicia a partir dos anos 90 e continua seu percurso de consolidação, visto que, segundo Imbrizi (2005), contém em si aspectos de continuidade e ruptura.

A autora reconhece nesse processo de mudança alguns dos elementos que caracterizam tal ruptura, considerados como especificidades da sociedade contemporânea: o crescimento do capital financeiro, o desenvolvimento econômico que combina crescimento com desemprego e intensa produtividade sem precedentes. Em relação aos aspectos de continuidade, reconhece a forma de utilização das inovações tecnológicas e a política embasada nas questões econômicas, o que exige a intervenção do Estado na regulação das relações de dominação e dependência entre as nações.

Imbrizi (2005) assinala que a diversidade de denominações, designadas pelos estudiosos para o fenômeno das novas configurações do sistema capitalista, aponta para sua heterogeneidade, destacando-se: o regime de acumulação flexível de Harvey (1996) e o regime de acumulação mundial financeiro ou mundialização do capital de Chesnais (1996). Contextualizando sobre o regime de acumulação flexível, Harvey (1996, p.119) ressalta que:

[...] o longo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico e que esse conjunto pode com razão ser chamado de fordista-keynesiano. O colapso desse sistema a partir de 1973 iniciou um período de rápida mudança, de fluidez e de incerteza. [...] Mas os

contrastes entre as práticas político-econômicas da atualidade e as do período de expansão do pós-guerra são suficientemente significativos para tornar a hipótese de uma passagem do fordismo para o que poderia ser chamado de regime de acumulação “flexível”. [...].

Harvey (1996) advoga ainda que na acumulação flexível o desemprego é considerado pelos estudiosos do assunto como a manifestação mais austera desse novo mecanismo de sobrevivência do capital, no qual se insere como um dos acentuados problemas da modernidade, visto que não se vislumbram caminhos que indiquem a sua retração. Corroborando a idéia do autor, Silva (1999, p. 73) destaca que “o momento atual, marcado pela transição para uma nova forma de regulação econômica, denominada flexibilização (outros dizem toyotização), sinaliza uma alteração profunda nas relações entre empresários, sindicatos e o Estado”.

Ao desmistificar o caráter ideológico da globalização, Chesnais (1996) denominou o momento contemporâneo como “mundialização do capital”, enquanto etapa avançada do movimento de internacionalização do capital, o qual promove transformações no padrão de acumulação e nas suas formas de valorização, gerando novas expressões da dominação social. Com esteio no paradigma da microeletrônica, o capital adquiriu mobilidade, apresentando-se, na forma atual, deslocalizado e desterritorializado.

A partir da década de 1980, os países capitalistas enfrentaram profundas transformações que envolveram o mundo do trabalho, pois o modelo taylorista/fordista já não atendia aos critérios de competitividade e lucratividade, configurando-se a mais importante crise do sistema capitalista já manifesta no decorrer da sua trajetória. Alves (2000, p. 16) assinala a amplitude das mudanças sócio-históricas e da crise ocorridas nesse período:

Foi a nova crise do capital – “a onda longa depressiva” (Mandel), ou ainda, “*continuum* depressivo” (Mészáros) – que atingiu os países capitalistas centrais a partir de 1973, que impulsionou, principalmente nos anos 80 e 90, uma série de transformações sócio-históricas que alcançaram as mais diversas esferas do ser social. Surge o que denominamos um novo complexo de reestruturação produtiva, uma ofensiva do capital na produção, que busca constituir um novo patamar de acumulação capitalista em escala planetária e tende a debilitar o mundo do trabalho, promovendo alterações importantes na forma de ser (e subjetividade) da classe dos trabalhadores assalariados.

Ao considerar as mudanças provenientes da crise do capital, o autor destaca o impacto gerado pela reestruturação produtiva sobre a classe dos trabalhadores, afetando aspectos de sua subjetividade humana. Reconhecendo a importância que a sociedade ocidental imprime ao trabalho, Mourão e Puente-Palacios (2006, p. 40) mencionam:

[...] para os indivíduos da nossa cultura, o trabalho é uma necessidade básica não só pela sua função econômica, mas também pela identidade que lhes concede. Assim, se o trabalho é definidor da identidade dos sujeitos, um Estado em que predomina o desemprego e onde a mão-de-obra é desqualificada em termos de formação profissional terá sérios problemas sociais a resolver.

Silva (1999) declara que, após a crise do modelo de produção fordista-keynesiano, o desemprego revela o esgotamento desse modelo nos países capitalistas. Esse fenômeno é acentuado pela modernização tecnológica: a automação, a robótica e o desenvolvimento da microeletrônica que estão definitivamente inseridos nas relações de trabalho e na reprodução do capital, principalmente como uma alternativa de superação dessa crise. A produção em massa apresenta sinais de exaustão e é preciso assumir um novo projeto que seja global, ou seja, mais potente e voltado para o consumo.

Segundo Antunes (2005), em consonância com esse novo projeto será consolidada a lógica do descartável, com variada oferta de produtos e serviços de fácil consumo e reduzido tempo de uso. Há nesse contexto uma significativa diferença na ordem anterior que pregava a aquisição de bens de consumo duráveis e tinha o emprego como o principal subsídio para a manutenção dos consumidores, ou seja, como o meio de sustentar o poder de adquirir e pagar os produtos ofertados. Com produtos facilmente ofertados em quantidade e variedade, foi necessário também criar e estimular o surgimento de novas necessidades dos consumidores para que não cesse o desejo de compra. Essa relação de dependência precisa ser contínua e é alimentada, principalmente, pelos meios de comunicação de massa e suportada pela tecnologia, não apenas para inovar produtos e serviços, mas para incrementar as políticas de gestão de pessoas e demais recursos envolvidos no sistema.

Inaugura-se a partir desse referencial um vínculo direto com as necessidades e desejos atuais e futuros do consumidor que passa a ser chamado de cliente. Esse padrão implica um direcionamento focado no cliente, impactando na qualidade dos produtos e serviços e, principalmente, nos modelos de gestão, em que entra acumulação flexível ou flexibilização das relações de trabalho, pois inviabiliza a produção em massa. Antunes (2005, p. 15) reconhece que a lógica da reestruturação produtiva gerou a redução do trabalho vivo, declarando que:

A expansão ilimitada dessa lógica microcós mica para a totalidade das empresas em amplitude mundial acaba por gerar uma monumental sociedade dos descartáveis, uma vez que a lógica da reestruturação e da produtividade, quando comandada pelo ideário e pela pragmática do capital, acarreta a crescente redução do trabalho vivo e sua substituição pelo trabalho morto, para usar os termos de Marx.

A redução crescente dos postos de trabalho não deve ser entendida apenas como uma consequência do incremento da tecnologia, como se esta fosse um fenômeno autônomo e

capaz de por si mesmo responder por tantas mudanças no mundo do trabalho. É preciso considerar que no nível macro houve um conjunto de condições facilitadas pelas políticas liberais que, ao longo dos anos 80, visavam reduzir os custos empresariais, acelerar a mobilidade, incentivar a precarização das relações de trabalho e a competição nacional e transnacional. Em termos organizacionais, o processo tem grande referência nas ações à qualidade total, iniciadas ao longo dessa mesma década. Para Imbrizi (2005, p. 96), “do ponto de vista das inovações tecnológicas de base organizacional, é a partir da década de 70 que emergem as discussões sobre qualidade total e o crescimento das técnicas visando o aumento do incentivo à participação do operário no processo de produção.” No aspecto legal, novas condições serão revisadas pela legislação trabalhista no intuito de atender aos interesses de identificação com as políticas neoliberais, pois uma vez que estão estabelecidas as condições de salário, jornada, hora extra, benefícios, a relação de emprego passa a ser comparada a uma relação contratual, próxima de uma relação de consumo.

Convém ressaltar a existência de um complexo processo interativo entre trabalho e ciência produtiva, pois, ao se criar ou aperfeiçoar um maquinário informacional, o trabalho intelectual está embutido, necessitando incorporar um novo perfil de trabalhador, mais qualificado e preparado para se inserir nesse novo contexto. Conforme supramencionado, esse trabalhador foi incentivado a participar mais do processo produtivo e a conviver com um ambiente de incertezas. Para esse novo perfil de trabalhador, há uma perspectiva de que o mercado de trabalho ofereça melhores oportunidades, o que implica em maiores salários e benefícios, uma vez que a sobrevivência do negócio passa a depender também de outras capacidades dos seus empregados, como: iniciativa, criatividade, flexibilidade; mas ao mesmo tempo gera um excedente de desempregados e subcontratados, além de trabalhadores temporários e ainda os terceirizados, onde parece estar situada a maior parcela de trabalhadores.

Para Rocha, Sarriera e Pizzinato (2004, p. 121), “há um mito de que ‘para os bons sempre haverá lugar’ servindo como uma justificativa e como incentivo para o individualismo, desconsiderando uma realidade social que está posta em função da forma como o sistema econômico se organiza”.

Nesse sentido, é importante pensar na inserção e/ou manutenção da pessoa no seu emprego como um fenômeno multifacetado, uma vez que está relacionado com aspectos do ambiente interno da organização, como, por exemplo: a cultura organizacional e seus valores; aspectos da própria relação do trabalhador com seu trabalho e, de modo mais freqüente, as influências do macro-sistema. No entanto, Morin e Aubé (2009) defendem que a segurança no

emprego é um dos fatores que tem impactado o bem estar das pessoas e seu engajamento no trabalho.

A gestão organizacional em muitas empresas não tem considerado a segurança no emprego como um fator como constituinte dos níveis de satisfação e bem estar dos empregados, pois a política de reestruturação e conseqüentemente redução de quadro comum nas organizações é, muitas vezes, isenta de uma conduta refletida em bases da ética e da responsabilidade social. Qualquer tentativa de individualizar e particularizar a responsabilidade de manutenção ou perda do emprego somente no trabalhador, principalmente na ausência ou inadequação de competências demonstra uma análise acrítica, simplista e pouco justa.

2.4.1 Novas configurações das relações de trabalho

Para Antunes (2000), essas mutações processadas no mundo do trabalho, iniciadas nos anos 70 e, em grande medida, ainda em curso, têm gerado mais divergência do que consenso. O autor declara que, para alguns estudiosos, essas transformações seriam responsáveis por instaurar uma nova forma de organização industrial e de relacionamento entre o capital e o trabalho, mais favorável ao trabalhador quando comparada ao taylorismo/fordismo, uma vez que possibilitaram o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de “maior realização no espaço de trabalho”.

Conforme Antunes (2000), os estudiosos são uníssomos no reconhecimento de que o avanço da tecnologia, as mudanças nos processos de trabalho e o fenômeno da globalização foram determinantes para promover mudanças significativas no perfil de relações trabalhistas. Em síntese, pode-se afirmar que, em decorrência desses processos, as organizações tiveram que assumir papéis que exigem novas competências ainda em desenvolvimento, pelo menos para a grande maioria.

Gil (2001, p.32) configura os elementos norteadores da mudança no cenário das organizações, destacando que:

Entre os principais desafios ambientais estão: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social.

Para responder a esses desafios, as organizações implementam estratégias, com a elaboração de suas metas, com base na visão e missão da empresa, nas quais os empregados estão diretamente implicados. Um reflexo desse processo é que a permanência do empregado

na organização dependerá tanto de fatores externos, como: mercado, políticas financeiras, inserção de tecnologia, mudanças nos processos de trabalho e avaliação do seu desempenho. Nesse sentido, há uma tendência de que as relações de trabalho sejam menos duradouras, mais instáveis e flexíveis, visto que o ambiente de incertezas instalou-se.

Antunes (2000) ressalta que novos tipos de contrato foram incorporados, tais como: trabalhadores temporários, terceirizados, por tempo parcial, visando ao ajuste às necessidades de produção. Corroborando a idéia do autor, Rifkin (1995) afirma que a economia gerada pela substituição de homens por máquinas é uma das maneiras encontradas pelas organizações para reduzir seus custos de produção e, assim, aumentar a competitividade nos mercados globais, reduzindo custos indiretos com a mão-de-obra remanescente. Entre as estratégias utilizadas pelos empregadores para esse fim, aponta-se a adoção de jornadas de trabalho de meio-período e a contratação de trabalhadores terceirizados, para evitar o pagamento de benefícios sociais, como os planos de saúde, licenças médicas, aposentadorias, férias etc.

Em contrapartida, as organizações necessitam investir numa visão focada nos objetivos estratégicos e contar com um maior envolvimento do trabalhador. Para o alcance desse propósito, há uma tendência de que as organizações busquem alinhar as metas organizacionais com as dos empregados, disseminando valores e sensibilizando acerca da relevância do comprometimento destes com a organização. Conseqüentemente, os empregados, em especial, os mais qualificados, independentes da organização a que estejam vinculados, vislumbram investir em suas carreiras, pois a consideram sua principal moeda (MINARELLI, 1989). Estes, ao investirem em suas carreiras, buscam melhores oportunidades, o que exige das organizações uma postura profissionalizada, cuja preocupação, em relação ao capital humano, seja atrair, agregar e reter as pessoas que lhe possibilitem permanecer no mercado. Essa preocupação é descrita por Gil (2001) quando acentua o papel das organizações diante da gestão de pessoal, modificando seu aspecto operacional para uma visão mais estratégica.

No entanto, questões intrigantes e contraditórias assolam o mundo do trabalho, voltadas principalmente à ausência do emprego formal, o embate pela sobrevivência de milhares de trabalhadores que perderam postos de trabalho e não têm como repor, exigindo da sociedade novas respostas. Assim, as organizações, em busca da permanência no mercado e impelidas à competitividade, são reconhecidas como organismos sociais, cuja responsabilidade extrapola a visão puramente financeira, exigindo desta a adoção de uma postura ética nas relações de trabalho, a partir da criação de uma cultura que busque ajustar os interesses da organização e os dos empregados.

2.5 O Estado nas relações trabalhistas

Caldas (2000) afirma que a intervenção do Estado nas relações de trabalho somente acontece com o desenvolvimento do capitalismo e as inúmeras variantes que complexificaram as relações de trabalho. No contexto das relações de produção, especificamente na sociedade em que predominaram o escravismo e o feudalismo, a intervenção do Estado era praticamente nula. Enquanto no capitalismo, cujas relações contratuais ocorrem entre sujeitos livres (CHAUÍ, 2006), a função do Estado é fundamental na regulação dessa relação e foi sendo ampliada no decorrer do século XX.

Para Camargo (1996), a intervenção do Estado nas relações de trabalho teve sua manifestação por meio de código trabalhista que regula tais relações com base no direito do trabalho. No Brasil, as principais instituições para a intervenção nas relações trabalhistas foram introduzidas nas décadas de 1930 e 1940, tendo como ápice a CLT¹⁰ (Consolidação das Leis do Trabalho) datada de 1943.

Segundo o autor, o objetivo dessa intervenção foi mediar os conflitos inerentes à relação capital e trabalho, garantindo ao empregador, cumpridor das determinações legais, o apoio jurídico-legal e ao trabalhador o mínimo de direitos a serem cumpridos pelos seus empregadores, além dos seus deveres enquanto empregado. Isso transformou em lei as condições praticadas nessa relação e conferiu à justiça do trabalho a legitimidade para proferir sentenças a empregadores que não cumprissem tais determinações, assim como permitiu punições aos empregados pelo descumprimento de suas obrigações durante o contrato de trabalho, tendo como exemplo a demissão por justa causa.

Para Silva (1999), no Brasil, a política de Vargas¹¹ tinha seu fundamento no estabelecimento do tripé: capital, trabalho e Estado. A estratégia de criação de uma sociedade de consumo previa as garantias sindicais dadas aos operários, que já pressionavam fortemente a opinião pública quanto ao valor dos salários; a criação do salário mínimo, calculado sobre o valor da cesta básica; e os mecanismos de proteção social e de disponibilidade de recursos do

¹⁰ A CLT é um conjunto de leis muito abrangente que regula quase todos os aspectos do contrato de trabalho no país. O código estipula a existência de contratos individuais e coletivos de trabalho e cria uma divisão especial da Justiça, a Justiça do Trabalho, responsável pela resolução de conflitos nos níveis individual e coletivo. (CAMARGO, 1996, p. 14)

¹¹ Getúlio Vargas foi Presidente do Brasil em dois períodos. O primeiro, conhecido como Era Vargas (1930-1945). O segundo, após o Governo de Eurico Gaspar Dutra, foi encerrado em 24 de agosto de 1954 com o seu suicídio. Seu governo foi responsável por grande parte das ações da legislação trabalhista, incluindo a criação do Ministério do Trabalho. (MENDONÇA, 1995)

Estado para alavancar formas indiretas de salários (os institutos previdenciários e de pensão, por exemplo).

Uma crítica assinalada por Camargo (1996) em relação à legislação trabalhista é o fato de que, apesar do cenário empresarial ter um enfoque de transnacionalidade, isso não acontece com a legislação trabalhista. Cada país tem a sua regulamentação, o que permite que haja disparidades de direitos e deveres trabalhistas. Países do primeiro mundo têm determinados direitos trabalhistas, ou seja, garantias, que não são praticadas por países do terceiro mundo ou ainda em desenvolvimento, onde o Brasil está inserido. Esse fenômeno demonstra a desigualdade de condições e fundamenta ainda mais a política de precarização das relações de trabalho, incentivando a instalação de multinacionais, ou parte de sua produção em nichos onde se encontram trabalhadores com menores níveis de salários e baixa remuneração indireta, bem aquém de onde estão estabelecidas as sedes dessas empresas.

2.5.1 A legislação trabalhista brasileira e a flexibilização das relações de trabalho

Uma das contribuições iniciais do Estado brasileiro para a flexibilização das relações trabalhistas foi na questão da garantia de estabilidade no emprego à luz da legislação trabalhista, uma vez que se verificam modificações substanciais no decorrer do século XX, podendo assim perceber seu compromisso com as transformações do mundo do trabalho.

Ao contextualizar historicamente a estabilidade do emprego no Brasil, Barros (2007) apregoa que seu surgimento se deu em 1923 com a lei Elói Chaves, inicialmente restrita aos ferroviários que completassem 10 anos de serviços prestados a um mesmo empregador. A primeira carta constitucional a tratar do assunto foi a de 1937 e a de 1943 assegurando a estabilidade dos empregados na empresa ou setor rural. Com a constituição de 1967, a estabilidade passou a coexistir com o regime do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço¹², período em que o empregado, ao optar pelo novo regime, renunciaria a uma possível estabilidade. Caso já a tivesse adquirido, ao optar, poderia ser demitido, sem justa causa, desde que o empregador pagasse a indenização em dobro referente ao período anterior à opção. A autora faz menção a esse fenômeno, relacionando-o ao prenúncio das transformações das relações de trabalho que estavam se instalando.

O Estado do “bem-estar social” que vigorou durante o século XX e que tinha uma concepção mais solidária de proteção do ser humano como empregado começou a

¹² O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço é constituído de uma conta bancária aberta na Caixa Econômica Federal mantida com depósitos mensais feitos pelo empregador em nome do trabalhador, na referência de 8% da sua remuneração e 2% em se tratando de contrato de aprendizagem. O saldo é atualizado com juros e correção monetária (BARROS, 2007).

entrar em crise nos anos sessenta. Como consequência disso, no Brasil, tivemos, por exemplo, a substituição da estabilidade no emprego pelo FGTS (BARROS, 2007, p. 901).

Conforme afirma Manus (2005), antes da instituição do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço estabelecido pela Lei n. 5.107/66, o empregado tinha a garantia decenal e somente poderia ser demitido se cometesse falta grave, devidamente apurada pela justiça do trabalho. No entanto, essa estabilidade aos 10 anos de serviço, assegurada pelo art. 492 da CLT, foi revogada pelo art. 7º, I, da Constituição Federal de 1988, aplicando-se somente aos que, à época, adquiriram-na.

Art. 492. O empregado que contar com mais de 10 (dez) anos de serviço na mesma empresa não poderá ser despedido senão por motivo de falta grave ou circunstância de força maior, devidamente comprovadas.

Parágrafo único. Considera-se como serviço todo o tempo em que o empregado esteja à disposição do empregador.

De modo mais específico, Camargo (1996, p. 20) aponta que “o incentivo a contratos de trabalho de curto prazo ou a contratos ilegais ou não-assinados é reforçado por duas importantes instituições: os mecanismos da indenização por afastamento do emprego e do seguro-desemprego.”¹³

Para Camargo (1996), apesar de a legislação trabalhista brasileira apresentar grande número de restrições para os empregadores que não cumprem as determinações do contrato de trabalho, paradoxalmente, essas determinações são passíveis de negociação nos tribunais do trabalho, podendo o empregador propor acordo e pagar menos do que deveria. Em contrapartida, os processos em que não há acordo podem durar anos. Assim, o autor defende que essa situação pode servir de incentivo ao desrespeito da legislação trabalhista por parte do empregador e contribuir para que o empregado compactue com condições estipuladas pelo empregador, mesmo que não as considere justas, para posteriormente questioná-las na justiça.

Com base nos elementos supramencionados, destaca-se um movimento permanente do Estado em prol de alinhar a legislação trabalhista aos interesses do novo modelo de reprodução do capital, no qual os direitos trabalhistas são redimensionados e flexibilizados, nem sempre considerando interesses comuns de empregados e empregadores.

¹³ É um seguro pago pelo Governo Federal após a demissão do empregado, por um período de até seis meses, caso o empregado não encontre um outro emprego e não tenha sido demitido por justa causa e nem pedido sua demissão.

2.5.2 A aplicação da legislação trabalhista aos processos de demissão

A legislação trabalhista acompanha o trajeto da relação de trabalho: a contratação, a manutenção e a demissão do empregado, ou seja, a extinção do contrato de trabalho. As normas legais que regulamentam as demissões enfatizam que o Estado também assume o papel de apaziguador dos efeitos sociais das demissões, momento comumente crítico para empregados e empregadores. Um exemplo dessa intervenção, segundo Camargo (1996), são as reformas da legislação trabalhista ocorridas entre 1943 e 1995, com a criação da multa rescisória, do FGTS e do seguro-desemprego.

De modo específico, a Consolidação das Leis Trabalhistas determina do Art. 477 ao 487 as principais definições inerentes à demissão do empregado, inclusive diferenciando, no Art. 482, a demissão por justa causa, um tipo específico de demissão. Para documentar a “quebra do contrato de trabalho”, há o termo de rescisão em que se relacionam todas as verbas rescisórias que o empregado, agora ex-empregado, deve receber, incluindo aviso-prévio, gratificações, hora-extra, saldo de salários etc. Destacam-se também os valores a pagar, compreendendo faltas, atrasos, empréstimos e os impostos (contribuições previdenciárias e imposto de renda retido na fonte). A legislação estabelece as condições para a homologação, documentos obrigatórios e a participação do sindicato da categoria, assim como o prazo para o empregado reclamar junto à justiça do trabalho algum direito que acredite ter sido negado.

Será abordado na íntegra, o que rege a CLT (MARTINS, 2007, p.27-32) referente ao término do contrato de trabalho, com os respectivos artigos, sem os parágrafos.

Art. 477. É assegurado a todo empregado, não existindo prazo estipulado para a terminação do respectivo contrato, e quando não haja ele dado motivo para cessação das relações de trabalho, o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa. (Caput *com redação determinada pela Lei no. 5.584, de 26-6-70.*)

Art. 482. Constituem justa causa para rescisão de contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato de serviço da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

- k) ato lesivo da honra e boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

O art. 477 aponta para o caráter temporário do contrato de trabalho, enquanto o art. 482 relaciona as atitudes compatíveis com a demissão por justa causa ao especificar os motivos que podem enquadrá-la. Há também outros artigos que regulamentam o aviso prévio, com início no Art. 487 ao 491, detalhando prazos, pagamento, funcionamento a quem de direito.

Segundo Marques e Abud (2008), entre os juristas existem vários termos que se assemelham na literatura para designar o fim do contrato de trabalho, como: cessação, rescisão, extinção, resilição, dissolução, etc. As autoras, no entanto, preferem adotar os termos cessação, dissolução, extinção por serem vocábulos mais neutros e dentre os quais se incluem todas as espécies particulares que levam ao fim do contrato de trabalho.

Conforme afirmam Marques e Abud (2008), a dissolução do contrato de trabalho constitui-se das seguintes formas: por decisão do empregado, por decisão do empregador, por iniciativa de ambos, por desaparecimento de uma das partes e por cumprimento do contrato. Os autores postulam as características de cada forma, delineando os seus procedimentos: por decisão do empregado, em caso de um contrato de trabalho por tempo indeterminado, o empregado deverá cumprir ou pagar aviso prévio¹⁴ e receberá as demais verbas a que tem direito, incluindo saldo de salário, férias proporcionais e vencidas e 13º salário; por decisão do empregador, sem justa causa e o contrato é por tempo indeterminado, o empregado tem direito às verbas supracitadas e deverá cumprir ou receber aviso prévio indenizado e fazer jus à multa de 40% do saldo de FGTS, assim como o direito de solicitar o seguro desemprego, caso tenha a carência mínima de seis meses de carteira assinada e permaneça desempregado no período do recebimento.

Para Marques e Abud (2008), a decisão da demissão por iniciativa de ambos, empregadores e empregados, ocorre quando as partes reconhecem a culpa pela dissolução do contrato de trabalho, chamada de culpa recíproca. Nesse caso, a multa rescisória sobre o FGTS é reduzida pela metade, correspondendo a 20%, enquanto as demais verbas são pagas normalmente. A demissão pelo desaparecimento de uma das partes ocorre proveniente das seguintes causas: morte, extinção da empresa e força maior. Na morte do empregado, o empregador pagará todas as verbas a que faria jus a seus dependentes, com exceção da multa

¹⁴ O aviso prévio é a notificação prévia da demissão pela parte que tomou a iniciativa. Corresponde a 30 dias trabalhados ou indenizados por uma das partes. Se o empregado é demitido (sem justa causa), a lei permite que ele tire duas horas por dia para procurar um novo emprego. (AMADEO; CAMARGO, 1996)

rescisória com base no saldo de FGTS. Por morte do empregador e não havendo a continuidade do empreendimento, o empregado deverá ser demitido com o pagamento de todas as verbas a que tem direito, inclusive a multa rescisória. Por extinção da empresa, o empregado recebe todas as verbas como decisão do empregador. Por força maior, são considerados como fenômenos naturais e/ou outros que afetem substancialmente a situação financeira da empresa, nesse caso o empregado receberá as verbas rescisórias por inteiro e as verbas indenizatórias pela metade. Por cumprimento do contrato, em que o prazo está estipulado, se uma das partes rescindirem na data do seu vencimento, o empregado recebe as verbas rescisórias integrais sem direito e nem dever de cumprir o aviso prévio.

Segundo Manus (2005), empregado e empregadores deverão também respeitar alguns procedimentos como: dar baixa na CTPS, utilizar os formulários autorizados e documentos solicitados, efetuar homologação nos respectivos sindicatos se o empregado tiver no mínimo um ano de empresa, comprovar os depósitos da conta do FGTS e de contribuição sindical, encaminhar e pagar exame médico demissional do empregado.

Amadeo e Camargo (1996, p. 79) assinalam que “no sistema brasileiro de relações de trabalho, a única restrição à demissão é monetária”. No entanto, identifica-se que as relações de trabalho são mais complexas que o cumprimento da lei estabelece, pois envolvem expectativas, sentimentos e nuances que não podem ser atendidas apenas pelo cumprimento da lei.

Constata-se, portanto, o entrelaçamento da evolução histórica do trabalho com os interesses majoritários de cada sociedade, tendo mais recentemente na legislação trabalhista um aporte para as práticas e direcionamentos das relações capital e trabalho. Ao discutir normas e procedimentos, delimitar direitos e deveres de empregados e empregadores, a legislação trabalhista assumiu um *status* anteriormente concedido à filosofia clássica, à tradição religiosa medieval, às formas primitivas de produção capitalista, respaldando o atual estágio da reestruturação produtiva.

3 ÉTICA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Toda convivência em sociedade requer um conjunto de práticas e normas decorrentes de uma ética. Tal ética perpassa a vida societal, uma vez que a sociedade é construída a partir dos valores que lhe são intrínsecos. A justiça demonstra seu entrelaçamento com a ética porque as práticas e normas de conduta consolidadas numa sociedade devem ser entendidas como justas, como práticas do bem comum, funcionando como um aporte destas.

Ambas, a ética e a justiça, contribuem para a convivência humana, quer seja na normatização, na reflexão e até mesmo no controle, no julgamento e na penalização das ações que são consideradas socialmente indesejáveis perpassando a vida dos sujeitos em várias instâncias da sua existência. Numa tentativa de delimitar as grandes questões atuais sobre as quais a ética está direcionada, Valls (2004, p. 71) assevera que “hoje em dia os grandes problemas éticos se encontram nestes três momentos da eticidade (família, sociedade civil e Estado), e uma ética concreta não pode ignorá-los.”

Mesmo compreendendo a conexão entre as três instâncias destacadas pelo autor, terá privilégio nesta pesquisa a ética na sociedade civil, para a qual estão direcionadas as questões inerentes ao mundo do trabalho e conseqüentemente às organizações de trabalho. Como espaços de convivência humana, as organizações de trabalho estão inseridas no conjunto das relações da sociedade civil, uma vez que o trabalho ocupa importante dimensão da vida humana e tem uma estreita relação com as organizações, fomentando grandes inquietações nas questões éticas. Nesse sentido, Valls (2004) acrescenta que, em nosso país, a ética no trabalho tem convivido com problemas que requerem uma resposta urgente, dentre os quais cita: as raras oportunidades de trabalho criativo e gratificante, a própria falta de trabalho e desemprego.

Assim como a sociedade, as organizações de trabalho buscam compor um repertório de ações e condutas compatíveis com a sua identidade e, tal como a sociedade, definem o que é bom ou mal, repassam aos seus empregados através das estratégias de integração, socialização e controle, não confiando apenas no julgamento individual. Nesse ambiente de relativa autonomia, as organizações desenvolvem formal ou informalmente seus códigos de conduta, apresentando diferenças entre organizações e, conseqüentemente, diferentes repercussões para as pessoas que direta ou indiretamente sofrem sua influência: empregados, fornecedores, comunidade; mais recentemente denominados os *stakeholders*.

Muitas demandas recentes têm sido inauguradas para as organizações, uma delas com respeito à questão da responsabilidade social, com a qual se busca um retorno das

organizações em benefício da sociedade, uma vez que historicamente o cenário de exploração e conflitos, devido aos interesses privados, tem colocado a sociedade em caminhos opostos aos interesses das organizações de trabalho.

Resgatar principais conceitos de ética, justiça, justiça organizacional e responsabilidade social é o desafio que a seção a seguir se propõe. Ciente da responsabilidade, busca, ainda, o entrelaçamento desses conceitos sem corromper a identidade de cada um, considerando-os imersos num ambiente de múltiplas interações. Nesse intuito, serão discutidas nas seguintes seções a ética empresarial e a responsabilidade social, estudos pioneiros sobre justiça, da justiça para a justiça organizacional e a justiça organizacional numa perspectiva multidimensional.

3.1 A ética empresarial e a responsabilidade social

A sociedade atual clama por um reencontro com a ética e muito tem se falado, discutido e teorizado na atualidade. É provável que os inúmeros desafios da contemporaneidade e os muitos exemplos de comportamentos antiéticos em nossa sociedade, como, por exemplo, desvios de verbas e subornos, desrespeitem aos direitos humanos, e as improbidades de toda natureza tenham contribuído para a emergência do tema.

Nas organizações junto aos discursos de competitividade emergiram linhas que discutem a ética, valores organizacionais, cidadania e responsabilidade sócio-ambiental. São temas intimamente ligados a todas as instituições sociais que integram a sociedade: famílias, escolas, empresas, igrejas, sindicatos e outras.

Em relação à ética nas organizações de trabalho, as discussões pairam principalmente sobre duas perspectivas: a relação com a natureza e com todos os agentes com os quais ela se relaciona: empregados, consumidores e sociedade em geral. Com essa perspectiva, no que concerne aos empregados, há uma tendência de promover relações transparentes ancoradas em valores éticos, dentre os quais se ressalta a percepção de justiça organizacional. Essa busca tem balizado atitudes de compartilhamento entre empregadores e empregados nutridas por práticas de maior envolvimento que consideram interesses mútuos.

Segundo Karkotli (2006), observa-se que as empresas estão sendo pressionadas, por agentes externos e internos, a adotarem um comportamento que abranja os aspectos sociais e éticos. A esses agentes dá-se o nome de *stakeholders*, definindo-os como qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações.

Conforme Passos (2008), o entendimento de conceitos básicos como valores, ética e moral são fundamentais para a compreensão das bases morais da sociedade hoje. Nesse intuito, lidar de modo ético com as alternativas que as organizações elegem para continuar competindo, passa a ser cada vez mais valorizado diante da cobrança da sociedade por uma conduta de responsabilidade social interna e externa. Construir um ambiente organizacional, em que as relações sejam norteadas pela ética, pela transparência, pela equidade e pela justiça, tem sido uma ação incentivada e valorizada no meio social. Demo (2005, p. 5) confirma essa idéia, enfatizando que “mais que produzir produtos e serviços de qualidade superior, uma organização deve produzir satisfações superiores em todos os seus relacionamentos.”

Para Gil (2001), embora a essência do capitalismo seja o lucro, verifica-se atualmente uma forte tendência das empresas em assumir valores éticos, respeitar seus funcionários, proteger o meio ambiente e comprometer-se com a comunidade. No entanto, Motta e Freitas (2000) reconhecem a necessidade de um questionamento referente ao discurso amplamente enfatizado pelas organizações, em que o homem aparece como o centro das preocupações, analisando se esse foco é mais uma intenção ou corresponde à realidade cotidiana.

Na tentativa de definir ética e moral, encontram-se basicamente duas vertentes, uma que apresenta distinções entre ambas, embora reconhecendo suas inter-relações e a segunda que trata a ética e a moral como unidades idênticas. Nesse contexto, serão apresentados autores que consideram suas diferenças em suas definições. Um primeiro passo será buscar a origem etimológica de ética e moral.

Etimologicamente as duas palavras possuem origens distintas e significados idênticos. Moral vem do latim *mores*, que quer dizer costume, conduta, modo de agir, enquanto *ética* vem do grego *ethos* e, do mesmo modo, quer dizer costume, modo de agir (PASSOS, 2008, p. 22).

Vásquez (1999) admite que, embora as duas terminologias estejam bastante vinculadas, elas são diferentes. Para o autor, a moral refere-se às situações particulares e quotidianas, enquanto a ética é destituída do papel normatizador e torna-se examinadora da moral. Assim, Vásquez (1999, p. 12) define a ética como “a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na sociedade”.

[...] o objetivo da ética é apontar rumos, descortinar horizontes para a realização do próprio ser humano; ela é a construção constante de um “sim” a favor do enriquecimento do ser pessoal; por isso que a ética deve ser pensada como eminentemente positiva e não proibitiva [...] (CAMARGO, 1999, p. 21).

Para Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 80), “a ética diz respeito à conduta humana e consiste em um ramo da Filosofia.[...] A ética se refere às intenções que orientam as ações.” Em contrapartida, os autores afirmam que a moral consiste num conjunto de princípios que

orientam o comportamento e são compartilhados por uma sociedade ou grupo social e se traduzem em costumes.

Com base nos autores, pode-se inferir que a ética é um conceito amplo, voltado às questões que inspiram o agir humano, enquanto a moral serve de regulador e tem um caráter prescritivo. E ainda que ética e moral são elementos históricos, pois são compartilhados num determinado contexto sócio-histórico, portanto são mutáveis. O que é bom e correto em uma sociedade pode não ser em outra.

Segundo Valls (2004, p. 13), “não são apenas os costumes que variam, mas também os valores que os acompanham, as próprias normas concretas, os próprios ideais, a própria sabedoria, de um povo a outro.” E, diante dessa constatação, cabe um questionamento se não haveria uma ética absoluta e até mesmo uma suposição de que a ética seria apenas um modismo social. Nesse sentido, Valls (2004, p. 15) acrescenta que “uma boa teoria ética deveria atender à pretensão de universalidade, ainda que simultaneamente capaz de explicar as variações de comportamento, características das diferentes formações culturais e históricas”.

De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2007), os movimentos nos anos 60 e 70 foram importantes para o surgimento e a consolidação da ética empresarial. A partir da década de 60, inauguraram-se os primeiros movimentos de que se tem notícia, surgidos nos países de origem alemã. Nessa década, conceituados filósofos contribuíram para o ensino de ética.

Recentemente, um movimento tem emergido em prol da ética nos negócios, ou ética empresarial, em paralelo a temática de responsabilidade social. Embora seja um assunto que reúne variadas visões, há uma tendência da sociedade atual em incentivar condutas éticas das empresas, tanto no trato com seus consumidores quanto com seus empregados. Nessa perspectiva, o tema começou a ser discutido em seminários, congressos, conferências, agências reguladoras, códigos de condutas e ONG's que se apresentam sintonizados a esse propósito. Nash (2001, p. 4) cita alguns elementos que podem justificar a promoção da responsabilidade empresarial:

[...] são muitas as razões para a promoção da ética no pensamento empresarial dos últimos anos. Os administradores perceberam os altos custos dos impostos pelos escândalos nas empresas: multas pesadas, quebra da rotina normal, baixo moral dos empregados, aumento da rotatividade, dificuldades de recrutamento, fraude interna e perda da confiança pública na reputação da empresa.

Confirmando a relevância da temática, especialmente nas duas últimas décadas, o discurso de empresa ética e, principalmente, a ética nos negócios, tem sido um assunto

freqüente que tem merecido a investigação dos estudiosos e também contemplado práticas empresariais das empresas não apenas no tratamento aos clientes externos e fornecedores, mas também no gerenciamento das pessoas que integram a organização. Esse movimento, permeado de contradições, tem contribuído na formação de conceitos sobre o que é, e o que não é, ética nos negócios. Nash (2001, p.6) conceitua ética nos negócios, reconhecendo o papel das normas morais.

Ética nos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

Espera-se que essa prática não seja apenas um modismo, mas que esteja fundamentada por um código de conduta assimilado e cumprido por toda a organização, motivando a adoção de comportamentos que apontem para a responsabilidade social e os comportamentos de cidadania organizacional. Nash (2001, p.7) reconhece que a ética nos negócios expressa as atitudes dos gestores:

A ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este, com freqüência, sofre uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de adquirir poder.

As organizações não existem a esmo, pois são fundadas por determinadas pessoas ou grupos que trazem consigo princípios, condutas e valores. No entanto, tais valores e condutas não nascem ao acaso, são construídos no decorrer da socialização do homem e sofrem transformações no decorrer desse processo. Chauí (2006, p. 321) confirma essa tendência ao afirmar que “os valores morais modificam-se na história porque o seu conteúdo é determinado por condições históricas.” Enquanto Srour (2000, p. 17) assevera a importância das decisões e dos comportamentos éticos serem construções coletivas, baseadas nos valores.

Muito têm a ganhar as empresas que institucionalizam orientações efetivamente partilhadas pelos seus membros ou que convencionam valores que foram previamente negociados. As normas de comportamento derivam dessas providências. Dessa forma, a reflexão ética torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribui para moldar sua identidade corporativa.

Se a ética sempre foi necessária na ambiência organizacional, sua relevância na contemporaneidade aumenta, em virtude da emergência de comportamentos norteados pela ambigüidade e pela crescente complexidade das práticas empresariais, provenientes das novas exigências de inovação, eficiência e competitividade. Nesse cenário, torna-se primordial a

reflexão ética como base para que se construa a coesão organizacional. Srour (2000, p.48) advoga acerca da pressão que a sociedade exerce sobre as empresas:

A sociedade civil passou a exercer pressões eficazes sobre as empresas. Isto é, dada a sua vulnerabilidade, cada vez mais os clientes procuram assegurar a qualidade dos produtos e dos serviços adquiridos. Por sua vez, concorrentes, fornecedores, investidores, autoridades governamentais, prestadores de serviços e empregados auscultam o *modus operandi* das empresas com as quais mantêm relações, visando a policiar fraudes e a repudiar ações irresponsáveis.

Srour (2000) preconiza a idéia de que o *modus operandi* das organizações se baseia em duas teorias: a ética da convicção e a ética da responsabilidade. A primeira refere-se a cumprir suas obrigações ou seguir as prescrições. É uma ética que se pauta por valores e normas previamente estabelecidas, cujo efeito consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas. Já a segunda refere-se à máxima da ética da responsabilidade. Apregoa que somos responsáveis por aquilo que fazemos. Os agentes avaliam os efeitos previsíveis que uma ação produz, contam obter resultados positivos para a coletividade e ampliam o leque das escolhas ao preconizar que “dos males, o menor”.

O autor destaca que os comportamentos emitidos pela organização são provenientes dessas orientações, porém, apesar de diferentes, elas não se excluem, sendo, em algumas circunstâncias, complementares. Para se compreender a ética em sua complexidade, deve-se contextualizar com outros elementos que a circundam, tais como a moral, a conduta, os valores, o comportamento, a justiça.

3.2 Estudos pioneiros sobre justiça

Os estudos da justiça não são propriedade de uma disciplina em particular, mas dada sua implicação na vida societal têm recebido contribuições de várias delas. Inicialmente foi estudada pela Filosofia e posteriormente incorporada à esfera do Direito, das Ciências Sociais, Políticas e Econômicas e, mais recentemente, à Psicologia, com os estudos sobre uma área intitulada justiça organizacional.

A partir da Filosofia tem-se uma visão das raízes do pensamento filosófico sobre o tema justiça e, considerando a filosofia como a “mãe” de todas as ciências, pode-se preconizar que suas concepções serviram de fundamento para as demais doutrinas. Aguiar (1999, p. 27) faz uma importante menção aos três elementos aos quais a justiça está relacionada, embasado na visão dos gregos, os primeiros pensantes da filosofia:

Desde os tempos homéricos já podemos perceber a idéia de justiça elaborada segundo uma tríade formada pela ordem cósmico-divina que originava princípios e

normas de conduta, um poder que traduzia ou não essas normas, e as pessoas que deveriam seguir esses princípios e normas.

Aguiar (1999) aponta para a concepção de justiça em Platão e Aristóteles, para os quais o universo era dividido em duas dimensões: o mundo sensível e o das idéias. Para Platão, a justiça serviria para harmonizar a sociedade hierarquizada dando poder de mando aos que são superiores pelas suas faculdades intelectuais, enquanto prescrevia aos demais a tarefa de sustentar a organização social com seu trabalho, conforme destaca a seguir:

[...] cidadãos [...] sois todos irmãos, porém os deuses vos formaram de maneira diversa. Alguns dentre vós têm o poder de mando, e em sua composição fizeram eles entrar ouro, motivo pelo qual valem mais do que ninguém; a outros fizeram de prata, para serem auxiliares; outros ainda, que se destinam a serem lavradores e artesãos, foram compostos de ferro e bronze [...] (PLATÃO, s/d, p. 135).

Já para Aristóteles, cuja importância da obra repercute na Idade Média e até na atualidade, a justiça se constitui um hábito, uma virtude, apontando para o princípio da igualdade baseada na proporcionalidade. A justiça é, para Aristóteles (s/d apud PEGORARO, 1995), considerada sob o ponto de vista da lei: a justiça legal. Como virtude moral, a justiça é a disposição interior e subjetiva que leva o cidadão a cumprir os atos prescritos pela lei. Aqui o meio-termo (o justo meio da virtude) é colocado pela lei que define o justo equilíbrio da ação ao prescrever o que se deve ou não fazer. O autor complementa que Aristóteles deduz duas modalidades de justiça particular: a distributiva e comutativa. A primeira regula as ações da sociedade política em relação ao cidadão quanto à justa distribuição de bens, tendo como critério a igualdade e a proporcionalidade. Convém dar a cada cidadão o que lhe é devido considerando os dotes naturais, sua função e posição na hierarquia social. A segunda, a justiça comutativa, regula as relações planejadas e voluntárias relativas a contratos, compra e venda, salários, empréstimos e outros; deixando as relações involuntárias como danos, crimes, a serem restituídos pela sentença do juiz. Nessa última modalidade de justiça o critério é aritmético ou a igualdade matemática em que “tanto devo, tanto pagarei.” Pergoraro (1995) ainda alerta para o aspecto subjetivo da justiça aristotélica quando prevê a relativa importância da lei escrita e sua subordinação ao juízo prudencial do sábio, pois, conforme defende Pergoraro (1995, p. 35), “de pouco vale a lei sem cidadãos virtuosos.”

No âmbito de investigar a evolução do conceito de justiça na sociedade, Bedin (2002) afirma que a legitimação da justiça como prática social tem suas principais raízes nas transformações sociais, políticas e teóricas dos séculos XVII e XVIII que alteraram a maneira de pensar a relação entre indivíduos (partes) e Estado (o todo), destacando a predominância do indivíduo sobre o Estado. Essa nova concepção tem sua origem na passagem da dicotomia entre o organicismo (holismo) para o individualismo (atomismo), pois foi justamente o

surgimento do individualismo que possibilitou a emergência dos direitos do homem. Para esse autor, há algumas explicações sobre o surgimento do indivíduo e individualismo que ajudam a uma melhor compreensão das raízes da inserção da justiça na esfera dos direitos. Tais explicações, embora não complementares, ajudam no entendimento do tema, e são listadas por Bedin (2002) a seguir como: a) o indivíduo e individualismo sempre existiram; b) o indivíduo e o individualismo surgiram com a Renascença e, c) o indivíduo e o individualismo surgiram com as culturas clássica e judaico-cristã. Para o referido autor, é a influência das culturas clássica e judaico-cristã que melhor justificam os propósitos da justiça social, uma vez que essa cultura destaca o interesse do indivíduo, segundo critérios de liberdade e da existência do indivíduo-no-mundo, conforme postula a seguir:

A melhor resposta a esta questão do surgimento do indivíduo e do individualismo é, sem dúvida, a que sustenta terem surgido das culturas judaico-cristã, pois um dos ensinamentos básicos desta tradição é que cada cristão é um indivíduo em relação com Deus (BEDIN, 2002, p.23).

Segundo Dumont (1985), este indivíduo ainda não pode ser considerado o indivíduo da organização social e política, pois estava fora dela, ou ainda, acima dela, um indivíduo-fora-do-mundo, em contraste com o indivíduo-no-mundo. Para esse autor, alguns fenômenos interligados aos movimentos da reforma protestante, ocorridos de forma lenta e gradual, foram os principais responsáveis pela passagem do indivíduo-fora-do-mundo para o indivíduo-no-mundo.

Corroborando as idéias do autor, Bedin (2002) destaca o papel desempenhado pelos reformadores protestantes, os quais atacaram princípios cristalizados pela Igreja Católica até então culturalmente dominante. Tais reformadores ressaltaram a auto-suficiência do indivíduo em relação a Deus, defendendo que não era necessária a presença de intermediários. Esse movimento, embora de cunho religioso, apresentou resultados expressivos no contexto político e econômico, consolidando de modo definitivo o indivíduo-no-mundo, apesar de que, num primeiro movimento, os indivíduos eram iguais na sua relação com Deus, sem questionar estruturas e hierarquias de poder entre os homens. Segundo Dumont (1985, p. 63), “o indivíduo está agora no mundo, e o valor individualista reina sem restrições. Temos diante de nós o indivíduo no mundo.”

Para Bedin (2002), estavam plantadas as principais raízes para a idealização do indivíduo moderno, autônomo, pronto para ser a base de um novo modelo de sociedade. Foi sobre esse modelo de indivíduo, respeitadas as diferenças pontuais, que os principais autores das teorias políticas, Hobbes, Locke e Rousseau fundamentaram suas concepções sobre as teorias políticas que defenderam.

Consoante Dumont (1985), no estudo da justiça um aspecto desse movimento torna-se fundamental: a passagem da desigualdade para a igualdade que começa a se concretizar nos séculos XVII e XVIII com a idéia de igualdade entre os homens como elemento constitutivo da nova sociedade, defendida pelos elencados autores clássicos: Hobbes, Locke e Rousseau.

Esta unanimidade da defesa da igualdade no mundo moderno foi reconhecida também pelos legisladores que elaboraram as Declarações de Direitos de 1789 e de 1948, pois prescreveram no artigo primeiro de cada uma das declarações que todos os homens nascem livres e iguais em direitos e dignidade (BEDIN, 2002, p. 28).

Conforme Kesslerling (2007), é no pressuposto da defesa da igualdade que se fundamenta um importante requisito da justiça: o tratamento homogêneo e igualitário. No entanto, o autor assevera que esse princípio com fundamento da justiça vem sendo criticado, pois não considera as diferenças tanto individuais, quanto contextuais, asseverando que na prática, essa distribuição desigual de direitos e deveres já acontece. Portanto, o que pode ser considerado justo para alguns pode não ser para outros. Para Kesslerling (2007, p. 29), “é justo um *procedimento* no qual todos são tratados e julgados igualmente, e casos desiguais, desigualmente.”

Bedin (2002) acentua que, apesar das críticas nas quais se assevera que a justiça não pode ser apenas pautada no critério da igualdade, foi essa base que permitiu uma perspectiva de buscar um conceito de cidadania moderna, pois no modelo organicista (anteriormente citado nessa seção) foi impossível a afirmação de que o homem possui *direito a ter direitos* (ARENDETT, 2008).

A perspectiva histórica apresenta um diferencial que permite identificar um percurso da concepção de justiça inicialmente aferida como um dever e mais recentemente caracterizada como um direito de todo homem. No entanto, apenas a concepção de justiça que nivela os homens pela igualdade e proporcionalidade, mesmo que respaldada por um arcabouço de leis, não tem garantido a todos os homens o mínimo pregado como garantia universal dos direitos humanos. De modo intencional, quando se aborda o Direito do Trabalho, como a esfera do direito mais diretamente relacionada ao mundo do trabalho, aponta-se para um ambiente ainda de conflito em que muitas das “garantias”, geralmente entendidas como práticas de justiça, são freqüentemente negligenciadas. Nesse sentido, tem-se muito a evoluir na busca de uma vivência de justiça, principalmente quando se estabelece como parâmetro de análise a percepção do trabalhador.

3.3 Da justiça para a justiça organizacional

Para Aguiar (1999), a prerrogativa de que a idéia de justiça invade os vastos campos do relacionamento humano com suas questões pontuais é confrontada com a idéia dominante de justiça. Uma vez que essa idéia dominante de justiça é posta como uma virtude que está acima, distante e equidistante das questões cotidianas e, por esse motivo, pode ser o critério de solução dos conflitos. Esse posicionamento confirma a idéia de que a justiça dominante estaria sempre apontada na direção do melhor, para o homem, para a sociedade, para a política e a economia; desconsiderando a escala de valores e interesses que alimenta as justificativas ideológicas de cada grupo social.

Com esse contraponto, Aguiar (1999) busca desmontar o atributo máximo da justiça que é a neutralidade, ao reconhecer que o que pode ser justiça para uns, pode não ser para outros. Nesse viés, a justiça reside na esfera da contradição; embora o seu movimento seja pela manutenção da ordem, seja buscando continuidade de uma ordem estabelecida ou a sua transformação da ordem atual como alternativa de resolução do conflito.

De acordo com Aguiar (1999), a justiça enquanto ordem necessita do papel de um Estado mediador, devidamente constituído enquanto órgão burocrático, detentor do poder de julgar, punir; separando as condutas boas das condutas más, as sociedades boas das sociedades más, os homens bons dos homens maus; sob a égide do Direito. Confirmando essa afirmação, Aguiar (1999, p. 19) complementa que “a relação da justiça com o direito é considerada tão importante que os órgãos que aplicam as normas legais são chamados de justiça.”

Recentemente, a psicologia, segundo Mendonça, Barreto e Paula (2004) também trouxe importantes contribuições ao estudo da justiça através de estudos de Homans retornando ao princípio aristotélico de que o justo é o proporcional, em 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.

Também importantes estudos sobre a área de justiça organizacional foram desenvolvidos a partir da teoria da equidade de Adams (1965). Esses estudos levam em consideração, principalmente, a distribuição de resultados e recompensas e de que maneira o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas, comparando com seus colegas de trabalho. No caso de perceber injustiça, o indivíduo poderia, em contrapartida, responder de várias maneiras. Tais respostas conscientes ou não, pretendem

buscar o estabelecimento de um novo equilíbrio na tentativa de apresentar atitudes que compensem de alguma maneira a injustiça percebida, tornando menos dolorosa tal constatação. Parte dessas respostas, segundo Demo (2005), podem ser identificadas com alguns dos problemas enfrentados pela gestão de pessoas nas organizações, tais como: diminuição da quantidade e/ou qualidade de trabalho, falta de comprometimento com a empresa ou os responsáveis pelas decisões, diminuição dos níveis de cooperação com os grupos de trabalho, absentéismo ou atrasos, chegando a alguns casos até a execução de atos mais extremos como sabotagens e violência no local de trabalho, hoje freqüentemente associados à questão da retaliação.

Os estudos sobre concepções, percepções e reações à (in) justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham foram reunidos, a partir de 1987, sob a designação de Justiça Organizacional, termo cunhado por Jerald Greenberg, segundo Rego (2003, p. 29), “um dos mais reputados em justiça organizacional”. No entanto, os estudos em justiça organizacional precisam ser aprofundados e correlacionados a outras temáticas emergentes do comportamento organizacional e do comportamento humano no trabalho.

A importância desse estudo reside também no âmbito de ampliar ou descaracterizar a justiça como apenas um braço do Direito, identificando que essa relação entre a percepção da justiça e o cumprimento da lei não são necessariamente sinônimas. Souto e Rego (2003, p. 10) revelam aspectos importantes da sensibilidade à justiça ou (in) justiça consigo ou com outrem, ao afirmarem que “todos somos sensíveis à (in) justiça, quer aquela de que somos diretamente alvo, quer a que vemos ser aplicada aos outros. Não poderia deixar de ser assim na vida organizacional.”

Rego (2003, p.35) afirma que “designadamente, sabe-se que os sobreviventes reagem aos despedimentos dos outros membros organizacionais de modo consentâneo com o processo usado e os benefícios proporcionados”. Note-se que autores como Caldas (2000), ao fazerem referência aos processos de demissão, constatam em suas pesquisas que os efeitos não recaem apenas sobre os demitidos, mas também sobre os remanescentes, ou seja, os empregados que permanecem na empresa, denominados por Rego (2003) como sobreviventes.

Com base nas referências supracitadas, verifica-se que os estudos de justiça embasados na Psicologia têm emergido a partir dos anos 60 e vêm evoluindo em relevância no contexto organizacional. Esse fenômeno é multifacetado e tem recebido influências das fortes inter-relações encontradas em muitas das pesquisas realizadas com o propósito de

relacionar outras variáveis com a percepção de justiça organizacional. Dentre eles estão: comprometimento organizacional (FILENGA; SIQUEIRA, 2006), gestão de pessoas e valores (DEMO, 2005), vivências de prazer e sofrimento (MEIRELES, 2006).

A importância desses estudos revela também a necessidade de outras relações para que se possa melhor compreender, além de conceitos, os reflexos dessas vivências, percepções e julgamentos de justiça e/ou injustiça no comportamento individual e coletivo dos sujeitos e, conseqüentemente, atende aos requisitos do comportamento humano no trabalho e o comportamento organizacional.

3.4 A justiça organizacional na perspectiva multidimensional

Segundo Paz (1999 apud DEMO, 2005), a organização pode ser entendida como uma associação de indivíduos que agem, na maioria das vezes, em conformidade com regras de conduta estabelecidas, que determinam um sistema de cooperação com função de desenvolver o que for desejável para os seus membros organizacionais.

Essas regras devem ser estabelecidas no contexto da organização e sua aplicação percebida como justa por todos os que de forma direta ou indireta se relacionam com elas: clientes, empregados, fornecedores e comunidade de um modo geral. Em se tratando do público interno, pela convivência cotidiana e a necessidade de um maior engajamento, é fundamental que haja um considerável nível de identificação entre o que é praticado pela organização e os próprios valores que os indivíduos trazem de suas referências pessoais e/ou profissionais. Caso haja muita diferença ou ainda contraposição é provável que o vínculo não se torne tão efetivo, a menos que a organização utilize mecanismos de informação, integração e sensibilização capazes de favorecer esse alinhamento.

Tamayo (2005, p. 169) destaca que “as organizações são ainda o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional.”

Para se compreender o processo de justiça organizacional, deve-se refletir o papel dos valores para a construção do conceito do construto de justiça no ambiente laboral. Rokeach (1973), um dos expoentes pesquisadores do tema, afirma que um valor é uma crença durável de que um modo de conduta ou existência é preferível, pessoalmente ou socialmente a outro específico ou contrário. Esse autor entende que esse sistema de crenças está estruturado em três componentes: cognitivos (manifestações do conhecimento sobre a maneira certa de se comportar), afetivos (sentimentos em relação à crença) e comportamentais (influenciam as

ações das pessoas). Schwartz (1994) define valores como metas transituacionais desejáveis, variando o grau de importância ao quais servem como princípio de vida de uma pessoa ou de uma entidade social.

O entendimento dos valores como um sistema de preferências ou prioridades será fundamental para identificar como os indivíduos diferem em relação às suas metas individuais, estilos de vida e sistema de escolhas. Em se tratando do comportamento organizacional, pode-se afirmar que os valores são organizadores dessas preferências por um ou outro tipo de conduta.

No tocante aos valores organizacionais, de um modo freqüente estes são incorporados e/ ou diretamente associados aos seus fundadores e/ou líderes das organizações que representam. São estes, em primeira instância, que se encarregam de transmiti-los aos demais colaboradores, de modo implícito ou explícito. Considerando que os valores dão indicações de um estilo de vida pessoal ou organizacional, eles são expressões das escolhas que os indivíduos ou organizações fazem acerca de situações que vivenciam ou indicam formas de lidar com situações e conflitos vindouros.

O conceito de valor [...] possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano. Rokeach (1973), psicólogo, escreveu essas palavras que proclamam a centralidade do conceito de valor. Sociólogos (por exemplo, Williams, 1968) e antropólogos (por exemplo, Kluckhohn, 1951) ecoaram opiniões similares. Esses teóricos vêem os valores como os critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos (incluindo a si mesmos) e eventos. Também vejo valores como critérios usados pelas pessoas, em vez de qualidades inerentes a objetos (SCHWARTZ, 2005, p. 21).

Os estudos de justiça organizacional têm considerado-a como um sistema multifacetado que tem recebido influências das fortes inter-relações encontradas em muitas das pesquisas realizadas. Muitas dessas pesquisas têm o propósito de relacionar outras variáveis com a percepção de justiça organizacional, das quais são citadas: o comprometimento organizacional (FILENGA; SIQUEIRA, 2006), gestão de pessoas e valores (DEMO, 2005), vivências de prazer e sofrimento (MEIRELES, 2006).

No entanto, Assmar (2000) considera que a concentração maciça dos trabalhos sobre justiça ocorreu numa visão unidimensional representada principalmente pela Teoria da Equidade, (ADAMS, 1965) o pioneira no estudo da justiça e ainda uma referência nos estudos do assunto. A Abordagem Multidimensional de Justiça, na qual se destaca Morton Deutsch (1985), se situa no nível interpessoal e leva em conta os sistemas interacionais dos indivíduos, questionando a limitação da justiça apenas com base na teoria da equidade, cujas pesquisas

eram realizadas com sujeitos isolados, fazendo-os comparar-se com o *outro não identificado*. Sobre essa condição, Deutsch (1985, p. 100) assevera que:

A abordagem de justiça tem sido muito psicológica e insuficientemente sociopsicológica; isto é, ela focalizou o indivíduo, ao invés de a interação social, na qual a justiça emerge. A justiça emerge do conflito: os procedimentos e valores que definem a justiça desenvolvem-se através da negociação entre partes conflitantes. A maior parte do trabalho atual sobre justiça ignora a relação entre conflito e justiça e o processo pelo qual a justiça é negociada.

Mendonça e Tamayo (2004) corroboram a idéia defendida por Deutsch (1985) ao afirmarem que não se pode entender a justiça apenas como distributiva, como postulava a teoria da equidade. Os autores entendem ainda que a justiça corresponde a um fenômeno complexo que evidencia relações influenciadas por processos psicológicos que atendem principalmente a três princípios de justiça: da necessidade, da contribuição e da igualdade. Deutsch (1975, 1985) defende o caráter situacional da justiça e salienta que o contexto é o melhor regulador dos diferentes sistemas de distribuição.

Segundo Assmar e Ferreira (2004 apud DEMO, 2005), o foco da justiça no decorrer da década de 70 voltou-se para uma dimensão chamada procedimental, considerando o modo através do qual a organização aloca recursos e recompensas, é atribuído a Thibaut e Walker, que introduziram na psicologia o termo *justiça de procedimentos* ou *procedimental*.

Além do critério de equidade e de procedimento, há outra dimensão da justiça: a justiça interacional. Segundo Rego (2000), é a justiça que se refere à qualidade do tratamento, das interações diante da aplicação da justiça. Assim os autores têm destacado outros fatores que se relacionam diretamente com a percepção de justiça, são eles: a justiça procedimental ou processual e a justiça interacional.

Mendonça et al. (2003, p. 78) destacam a importância da dimensão interacional na justiça organizacional,

a justiça procedimental não reflete simplesmente a existência de procedimentos justos, sendo também relevante a forma pela qual os procedimentos são implementados, delineando também a necessidade da existência da dimensão interacional no construto “justiça organizacional”.

Nessa perspectiva, inaugura-se com os estudos de Moorman (1991 apud MENDONÇA et al., 2003) o enfoque de que a justiça interacional poderia ser mais importante que os procedimentos formais para determinar o comportamento dos empregados nas organizações.

A justiça interacional, ao enobrecer o aspecto social, confirma que o contexto organizacional e de trabalho é considerado como uma das áreas férteis de aplicação dos

conhecimentos da Psicologia Social da Justiça. Tal afirmativa pode ser atribuída ao fato de que é na organização que se estabelece a relação de emprego, que ainda é, na sociedade capitalista, a mais representativa forma de trabalho. Então, os empregados afiliam-se ou não às organizações nas quais trabalham, esperando recompensas justas aos seus esforços físicos e intelectuais e mantêm com essas organizações e seu trabalho intensas relações. Nesse sentido, Schein (1982) considera que as organizações existem como entidades psicológicas a qual as pessoas reagem em conformidade com a imagem por elas formuladas.

Se as reações dos empregados estão relacionadas à imagem que criam acerca da organização em que trabalham, é possível afirmar que atitudes e comportamentos relevantes no trabalho dependem também de julgamentos acerca da (in) justiça organizacional. Essa constatação vem desafiando a crença dominante de que o tema da justiça pouco teria a contribuir com os maiores desafios das organizações atuais: eficiência, eficácia, lucros, mercado, tratando-se, portanto, de matéria de pouco relevo na vida empresarial (REGO, 2000). Gondim e Siqueira (2004, p. 231) em seus estudos sobre emoções e afetos no trabalho confirmam que “a raiva, a agressividade e a atitude de retaliação parecem estar relacionadas principalmente à percepção de injustiça e as interações conflituosas no trabalho.”

Nesse sentido, estes autores recomendam que a organização deve antecipar-se no sentido de conhecer os sentimentos predominantes dos seus empregados, intervindo para minimizar as possíveis conseqüências negativas advindas desses sentimentos, tanto para a pessoa como para a organização. Os autores certificam a importância das questões inerentes à justiça organizacional e sua influência nos comportamentos humanos no trabalho ao afirmarem que:

E tudo leva a crer que se a organização cria situações de injustiça na forma de tratamento interpessoal, na maneira como distribui seus recursos e na escolha dos procedimentos adotados internamente, há grande probabilidade de que esteja contribuindo para fazer emergir emoções de raiva e de agressividade (hostilidade, obstrução e/ou agressão aberta) e disseminar a atitude de retaliação entre os seus colaboradores. (GONDIM; SIQUEIRA, 2004, P. 231).

A justiça organizacional é, portanto, entendida por Mendonça et al. (2003, p.20) “como a percepção dos trabalhadores de quão justas são as distribuições de recursos e os procedimentos, sejam eles em relação às políticas formais ou em termos das relações interpessoais entre gerentes e subordinados.”

A Figura 1, a seguir, relaciona de maneira didática os principais antecedentes e os conseqüentes das percepções de justiça. Partindo desse pressuposto, pode-se verificar que a justiça de distribuição ou distributiva está associada às políticas organizacionais tradicionais, estrutura organizacionais e incentivos econômicos. Esses fatores se apresentam como

preditores das percepções de justiça distributiva porque funcionam como o suporte organizacional em que o conjunto de relações acontece, permitindo comparações entre o que é destinado a um ou outro empregado naquele contexto.

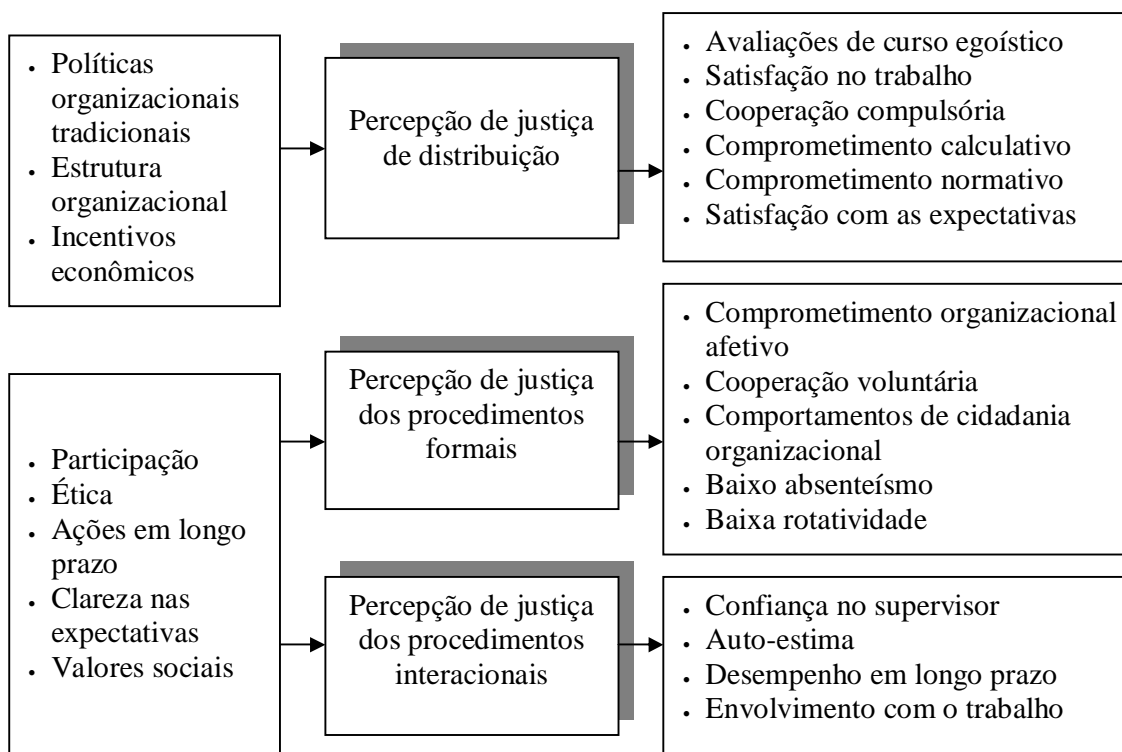


Figura 1 – Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça nas organizações.
Fonte: Siqueira, Gomide Júnior (2004, p. 326).

Na Figura 1 os antecedentes da percepção de justiça procedimental e interacional estão agrupados entre si nas ações de participação, ética, ações de longo prazo, transparência nas expectativas e valores sociais. Nesse caso, são expectativas mais associadas ao comprometimento afetivo, à cooperação espontânea, aos comportamentos de cidadania e baixo absentéismo e rotatividade. Nos conseqüentes da justiça interacional, pela própria característica dessa percepção, a ênfase se dá nas relações sendo possível gerar relações pautadas na confiança entre empregado e chefia, melhorias na auto-estima, desempenhos de longo prazo e um maior envolvimento com o trabalho.

Diante da amplitude do assunto, a produção acadêmica sobre justiça organizacional cresce em termos de relevância, uma vez que a temática correlaciona-se a outras abordagens importantes e estudadas com maior propriedade, como: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho, comportamentos de retaliação, comportamentos de cidadania organizacional, climas éticos, dentre outros que, de forma contundente, permeiam o

cenário das organizações de trabalho, principalmente num ambiente que requer um trabalhador mais atuante e comprometido com as estratégias organizacionais, o que inclui identificação com valores, missão e visão.

Mendonça et al. (2003) ratificam a importância da justiça organizacional em suas pesquisas afirmando que a problemática é extremamente atual e de grande interesse para a sociologia, a psicologia social e a psicologia organizacional. Os autores ressaltam ainda que essa temática vincula-se diretamente à análise dos aspectos político, social e econômico da sociedade na qual as organizações de trabalho se inserem. Além dessa constatação, contribuíram com a elaboração, validação e consolidação de um instrumento de mensuração de percepção de justiça organizacional que se propõe a identificá-la, com base em três dimensões posteriormente descritas, denominado: Escala de Percepção de Justiça Organizacional, um dos instrumentos utilizados nessa pesquisa.

Atualmente, questões de ordem subjetiva, afetivamente construídas, como as que estão envolvidas nos julgamentos de justiça, representam objeto de interesse primordial no estudo das relações entre trabalhadores e suas organizações. Dentre esses componentes do comportamento organizacional, são feitas referências à importância dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO), cujo conceito, segundo Maia (2007), implica em atitudes pró-ativas e espontâneas dos trabalhadores que tencionam contribuir para a eficácia organizacional.

Katz e Kahn (1987, p. 364) defendem que “para o funcionamento organizacional eficaz, muitos membros precisam, ocasionalmente, ter boa vontade em fazer mais do que suas prescrições de cargo.” Esses comportamentos, frequentemente encontrados no cotidiano das organizações são estabelecidos através de atos de cooperação espontânea, em prol da sobrevivência do sistema organizacional. Os autores referem que esses comportamentos podem ser agrupados em cinco dimensões: cooperação, proteção ao sistema, sugestões criativas para a melhoria organizacional, auto-treinamento e a criação de clima favorável à organização no ambiente externo.

Rego (2002) apresentou uma importante pesquisa com pares de superior-subordinado em 37 organizações portuguesas de várias regiões e segmentos, na qual relacionou a percepção de justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional mediados pelas preferências éticas dos empregados. A principal pergunta proposta pela pesquisa foi se os membros organizacionais com percepções de justiça mais positivas são os que denotam mais elevados níveis de cidadania. Para a identificação da percepção de justiça organizacional, o autor adotou a perspectiva tridimensional utilizada também na realização da

presente pesquisa: a distributiva, a procedimental e a interacional. O autor justifica a adoção da mediação do clima ético em sua pesquisa apontando que os estudos são mais pautados nas percepções e menos nas preferências, ou seja, naquilo que as pessoas entendem que deva ocorrer. Sua hipótese é de que tais preferências podem inibir ou catalisar os efeitos das percepções de (in)justiça dos empregados. Alguns resultados merecem destaque, são eles: as pessoas adotam mais CCO quando sentem que seus superiores as tratam com dignidade, respeito e consideração, confirmada pelo fato de que a justiça interacional apresentou positiva e significativa correlação com os CCO. Outro resultado é que as pessoas adotam mais CCO quando sentem que são tratadas com justiça pelos seus superiores, embora essa tendência seja mais ou menos vigorosa dependendo das suas preferências pelos vários climas éticos.

O reconhecimento tácito de que a justiça organizacional desempenha papel vital na saúde dessas relações justifica a realização de pesquisas que envolvam outras variáveis ampliando seus parâmetros de análise, simultaneamente provoca o direcionamento do tema para questões ainda pouco estudadas, como é o caso dos processos de demissão na perspectiva de práticas éticas relacionadas à percepção de justiça organizacional.

4 A DEMISSÃO NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES

Uma demissão não é apenas um evento jurídico, embora o fato legal faça parte desta, uma vez que celebra o encerramento de um contrato em que houve um vínculo não apenas formal, mas também de cunho subjetivo, um vínculo psicológico. Em termos organizacionais, o ato de demitir, tal como a admissão, a avaliação, o monitoramento, está vinculado à gestão de pessoas. No entanto, é incipiente a disposição que as organizações demonstram para discutir sobre os processos de demissão, denotando a necessidade de aprofundamento e discussão sobre os procedimentos e as conseqüências organizacionais que os processos de desligamento podem significar para demitidos e remanescentes. Essa realidade, além de ser confirmada por estudiosos como Caldas (2000), foi também identificada pela pesquisadora diante do problema de encontrar organizações com interesse na temática, situação retratada no capítulo que trata da metodologia.

No entanto, um olhar mais apurado sobre os processos de demissão implica ainda a sua inserção no conjunto das políticas e práticas de gestão de pessoas com foco estratégico. Portanto, nesta seção será abordada a demissão no cenário das organizações, gestão de pessoas com foco estratégico, a demissão como prática de gestão de pessoas, as principais relações da demissão no indivíduo, na organização e na sociedade, sem, no entanto, aprisionar o tema em cada perspectiva, uma vez que se compreende que estas estão intimamente relacionadas.

4.1 A demissão no âmbito das organizações

Segundo Caldas (2000), o interesse pelo estudo do tema da perda do emprego, mais recentemente sob o nome de demissão, tem ganhado destaque nos estudos organizacionais, embora a literatura referencie que desde a década de 1930, com a depressão econômica, pesquisadores esforçaram-se para compreender o fenômeno. O autor salienta que a prática de demissão, enxugamento, redução de quadro e algumas outras nomenclaturas similares, tem se intensificado nas empresas, principalmente nas últimas três décadas. As demissões têm sido freqüentemente utilizadas pelas empresas como a principal estratégia no intuito de manter uma empresa enxuta¹⁵ e, assim, enfrentar um novo perfil competitivo que o mercado mundial

¹⁵ A empresa enxuta é um termo freqüentemente utilizado para a empresa que ajusta sua mão-de-obra à necessidades sazonais ou de pedidos de sua produção, quer seja de produtos ou serviços.

exige, embora nem sempre reduzir pessoal seja a solução de muitos dos problemas enfrentados por essas organizações.

Nas estatísticas mundiais em termos de demissões, o que mais figura são os enxugamentos, reestruturações, retração de mercados e, em termos de proporção, a maioria dos empregados demitidos não são substituídos por outros empregados e sim por processos simplificados por meio do incremento da tecnologia aplicada ao processo de trabalho, ao produto ou à gestão. Em muitos casos, a junção desses três elementos produz o resultado pretendido que é de minimizar os custos de produção, o que invariavelmente repercute na redução de postos de trabalho, o chamado desemprego estrutural. Antunes (2005, p.12) postula que um grande contingente humano encontra-se inserido nessa modalidade de desemprego:

Hoje, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), quase um terço da força humana mundial disponível para o ato laborativo está exercendo trabalhos parciais, precários, temporários ou já vivencia as agruras do não-trabalho, do desemprego estrutural. Perambulam pelo mundo, como Prometeus modernos, à cata de algo para sobreviver.

Arendt (2008) denota que nos períodos que precederam o modelo capitalista de produção não ocorria a demissão, uma vez que as relações de produção não existiam, condição essencial para a concretização de um contrato de trabalho. A autora assinala que os três principais representantes das relações sociais de trabalho nessa fase: o escravo, o servo e o aprendiz não detinham essa condição de liberdade. O escravo era vendido, repassado como herança e até mesmo doado, mas nunca demitido. O servo não podia ser demitido ainda que não quisesse manter sua servidão, quando fugia era resgatado e nem mesmo poderia pagar pela sua liberdade, estava vinculado à propriedade do senhor feudal caracterizada principalmente pela terra. O aprendiz não era demitido porque o seu aprendizado estava vinculado ao do seu artífice, existindo uma relação de convívio e assistência mútua.

Caldas (2000) confirma que é no conjunto das relações sociais do sistema capitalista que se configura o termo demissão e os significados que começam a ser construídos com a industrialização que pregava a liberdade como um direito dos cidadãos, mas que se consolidam com a modernidade. No entanto, a demissão não pode ser considerada um fenômeno entendido apenas com abordagens racionais, pois as respostas adotadas pelos envolvidos nos processos de demissão são muitas vezes complexas. Dos empregados demitidos, ou dos remanescentes, que presenciam os processos de demissão, mesmo quando não são seus, podem emergir julgamentos e comportamentos que afetam a vida da

organização. Para Arruda, Whitaker e Ramos (2007), a demissão não desejada pelo empregado requer muita compreensão e respeito. Quando os processos não são claros, podem originar com frequência atitudes pouco éticas por parte dos demitidos, como: pressão, ameaça, trabalho mal feito e boicote.

Embora não seja o foco dessa pesquisa, convém relacionar o crescimento dos processos de demissão ao movimento de privatização de empresas públicas ocorrido nas duas últimas décadas. Conforme atesta Caldas (2000), o movimento de privatização de empresas estatais foi impulsionado pela abertura econômica iniciada em 1990 e reforçado em 1994, com a posse do primeiro governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Durante esse período, o governo brasileiro decidiu engajar o país em um modelo de desenvolvimento que pressupõe a livre concorrência na maioria dos setores econômicos, e a participação estatal na atividade produtiva perdeu legitimidade. O autor afirma que muitos desses processos de desligamento nessas organizações privatizadas aconteceram oferecendo a concessão de aposentadoria prematura ou incentivando a demissão voluntária, embora a grande maioria dos trabalhadores se visse obrigada a aderir a esses programas, uma vez que a maioria seria demitida de qualquer forma e, com a adesão aos programas de desligamento voluntário, teriam alguns benefícios adicionais. Muitas pesquisas foram realizadas no contexto das privatizações, relacionando aspectos de sofrimento, mudança no contrato psicológico, estratégias de demissão, dentre outros. Vale citar a investigação de Santos (2000) sobre a percepção dos remanescentes sobre o processo de *downsizing*¹⁶ em três empresas brasileiras privatizadas no período de 1996 e 1998, tendo sido freqüente a identificação de percepções ambíguas em que há reconhecimento de melhorias, perspectivas de carreiras, mas também a insegurança de lidar com a instabilidade, com maior carga de trabalho, responsabilidade e desafios constantes.

Urge compreender o movimento de transformação que vem se instalando no mundo do trabalho, de modo evidenciado a partir dos meados do século XX, no modo de produção capitalista, no sentido da sua renovação ou readaptação. Esse entendimento do contexto sócio-político e econômico concorre para a compreensão da demissão como uma prática contínua que se instala como uma das estratégias de sobrevivência das empresas e está vinculada à flexibilização da acumulação capitalista. Teixeira e Zacarelli (2008, p.97) apregoam a idéia de que as demissões têm impacto social.

Assim como as contratações têm impacto social, as demissões ou reduções também. Elas geram esses impactos ao afetarem a sobrevivência dos indivíduos e suas

¹⁶ Trata-se do processo de redução planejada de pessoal (SANTOS, 2000).

famílias; e paralelamente geram impactos organizacionais ao provocarem estresse nos empregados remanescentes e alteração de seu comportamento; e impacto nos indivíduos ao afetarem o suprimento de suas necessidades emocionais e físicas.

Lessa (2006, p. 239) faz uma importante constatação sobre a crise do sistema capitalista ao afirmar que “a consequência mais contundente dessa crise é o desemprego. A geração que hoje tem 50 anos praticamente não conheceu o desemprego. A geração que hoje chega aos 25 anos tem no desemprego uma perspectiva real na qual a vida irá se desdobrar.”

Para Caldas (2000, p. 59), “no capitalismo moderno, alterações no nível de atividade econômica previstas ou reais, provocam normalmente grandes oscilações de mão-de-obra medidas pelos índices de contratação, demissão e readmissão de pessoal”. Nesse contexto, a demissão, na perspectiva da empresa pode ser repensada em múltiplos aspectos, a partir da tomada de decisão, pois estão inseridos nesse movimento, elementos que comprometem a imagem organizacional, a ética, a justiça e a responsabilidade social. Na perspectiva do empregado, a demissão pode significar tensão e sofrimento, mas também pode ser um rompimento satisfatório de um vínculo que não mais satisfazia aos anseios de pelo menos uma das partes, apontando para novas buscas e oportunidades de crescimento e empreendimento. Nos estudos de Del Prette e Del Prette (2001) sobre o desenvolvimento de habilidades sociais, embora o foco de suas investigações não seja na temática demissão, pode-se estabelecer um paralelo. Ocorre que esses autores confirmam que o encerramento de uma relação resulta, amiúde em um custo emocional entre os envolvidos, mesmo quando a competência interpessoal está bem desenvolvida, o que exige de ambas as partes habilidades para proceder de maneira menos onerosa.

4.2 Gestão estratégica de pessoas e retenção de pessoas

Fischer (2002) assinala que o surgimento de um modelo para a gestão de pessoas acontece como necessidade de adequação de sua forma de atuação a fatores tanto internos quanto externos à organização, relacionando, entre os fatores internos, o produto ou o serviço oferecido pela organização, a tecnologia utilizada, os processos de trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Entre os externos, destaca a importância do trabalho na sociedade, a legislação trabalhista, o papel atribuído ao Estado e aos demais agentes que interferem nas relações de trabalho, como sindicatos, conselhos de categorias profissionais etc.

Nesse sentido, a gestão de pessoas nas organizações tem evoluído para uma visão estratégica em que se busca uma contribuição direcionada ao seu papel organizacional em

consonância com as necessidades internas e externas do mundo do trabalho. Dessa forma, um grande desafio para a função atual da gestão de pessoas refere-se a sua contribuição para o engajamento dos funcionários nas estratégias delineadas com foco na missão institucional, bem como no acompanhamento nos processos de avaliação, afetando a decisão do empregado para permanecer ou desligar-se da organização. Concernentes as atividades específicas da política de gestão de pessoas, Milkovich e Boudreau (2000, p.267) explicam que:

[...] praticamente todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão de o funcionário ficar ou ir embora, incluindo estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de planejamento de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa.

Consoante Marras (2000, p.253) “entende-se como administração estratégica de recursos humanos a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Para Belanger (1993 apud LEONE, 2007, p.165), a gestão estratégica de pessoas constitui em

um processo de gestão que consiste em levar em consideração os recursos humanos quando da elaboração e da implantação das estratégias de gestão de uma empresa, de maneira que as orientações e as práticas nessa área sejam harmonizadas com aquelas da empresa, levando em conta os contextos internos e externos que estão em curso em um determinado momento.

Ulrich (1998, p. 233) defende que os recursos humanos estratégicos referem-se “ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial. RH estratégico é assumido, dirigido e utilizado por gerentes de linha para que apliquem as devidas estratégias nesse setor.”

A expressão gestão de pessoas (GP) integra um contexto de novas denominações para um conjunto de práticas de administração de pessoal, formalmente iniciado pelo Departamento Pessoal, área essa encarregada de operacionalizar, dentre outras atividades, o tratamento das demissões. Posteriormente, o Departamento Pessoal assumiu outras denominações. Segundo Demo (2005, p.51), “observam-se nomenclaturas diversas na literatura a que se referem direta ou indiretamente às políticas de GP. Assim, surgem as mais diversas denominações para a área: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de Recursos Humanos.”

Essas denominações buscam dar uma nova roupagem às relações entre empresa e empregado, num contexto mundial em que há uma flexibilização das relações de trabalho ou ainda a precarização do trabalho (SINGER, 2000), a sofisticação das tecnologias

informativos, o aumento do individualismo voltado para ideais de consumo e para mídia, separação entre países ricos e pobres. Surge uma preocupação em buscar espaço para atingir a objetividade e criatividade nas organizações, a retenção de pessoas que agregam valor à organização, porém cresce a ameaça dos processos de demissão, quer sejam por dificuldades de atender às elevadas expectativas do empregador ou por questões circunstanciais. O modelo até então “organização máquina” começa a dar espaço há uma gestão menos controladora, é instalada uma cultura corporativa.

O cenário complexo das organizações exige práticas de gestão que possam garantir a continuidade da empresa e, portanto, sua sustentabilidade. A gestão de pessoas passa a ser uma questão estratégica, pois a empresa não pode prescindir do capital humano para conseguir seus objetivos.

A GP estratégica refere-se às políticas de GP com as metas e objetivos estratégicos organizacionais, para melhorar a *performance* empresarial e desenvolver uma cultura organizacional que encoraje a flexibilidade e a inovação (DEMO, 2005, p. 56).

Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas não estão isoladas de um contexto, pois são situadas num tempo e espaço histórico, sobre o qual influem e são influenciadas, principalmente num ambiente competitivo em que o acesso a informação tornou-se facilitado. No entanto, cada organização a partir dos seus valores e traços da cultura organizacional estabelece suas práticas implícita ou explicitamente nos contextos organizacionais, as quais transcendem elementos do contrato formal de trabalho.

Para Milkovich e Boudreau (2000) o vínculo indivíduo organização acontece paralelamente ao contrato formal de trabalho como um contrato implícito, verbal em que se estabelecem direitos e deveres recíprocos. É nesse espaço de convivência que a gestão de pessoas atua mais fortemente, uma vez que os aspectos formais ou legais são claramente definidos pela legislação, negociações sindicais ou outros instrumentos reguladores, enquanto as relações institucionais estão permeadas pelos valores, anseios e expectativas de ambas as partes, nem sempre comunicadas com transparência.

No intuito de intensificar o vínculo do empregado para com a organização, o discurso de valorização das pessoas nas organizações tem sido freqüentemente utilizado pelas organizações na atualidade. Nem sempre esse discurso se traduz em prática e é reconhecido como um valor pelos empregados. França (2006, p.109) denuncia comportamentos que contrariam as idéias difundidas em muitos discursos organizacionais ao reconhecer que:

No interior das empresas, nos escritórios, no chão de fábrica e mesmo em reuniões técnicas, o discurso institucional – de valorização das pessoas – é continuamente substituído por relacionamentos indiferentes, pressão excessiva, assédio moral, acesso privilegiado a informações e abuso de poder hierárquico. ...Os delitos de relacionamento vão desde ameaças de demissão – *...pois existem muitos desempregados querendo o cargo ocupado e as metas precisam ser atingidas...* , passando por omissão de riscos da tarefa, gritos ao se solicitar algo...Todas essas ações geram impactos na auto-estima e autonomia das pessoas, criando um ambiente de medo e violência, são crimes e delitos na gestão de pessoas.

É nessa relação de autonomia relativa que as organizações decidem o que e como fazer para lidar com os mais variados conflitos do mundo dos negócios, neste caso em relação aos empregados, respondendo através dos seus atos quais os custos que estão dispostas a arcar para atingir seus objetivos. Essa tomada de decisão contempla ou não princípios éticos, justos, socialmente responsáveis que podem afetar a continuidade do vínculo da pessoa com a organização, fortalecendo-o ou fragilizando-o.

A continuidade do vínculo pessoa-empresa depende da combinação de características técnicas e sociais nos níveis de confronto com a realidade vivida, da mudança ou da ratificação de atitudes pessoais, da aceitação do grupo e de legitimação das práticas pelo sistema organizacional (FRANÇA, 2006, p. 15).

Ao refletir sobre a importância da ética na gestão de pessoas, Jiménez (2000 apud ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2007) considera que os valores do respeito e da autenticidade devem nortear a vida dos funcionários na dinâmica da organização, principalmente nos seguintes momentos: a contratação, a permanência e o desligamento.

Outro aspecto relevante é que a gestão de pessoas não mais pode abster-se de uma visão estratégica, pois a demanda por essa resposta tem sido enfática, embora não se possa generalizar a mudança de perspectiva em todas as organizações, pois vários movimentos e práticas organizacionais coexistem na modernidade.

4.3 A demissão na gestão de pessoas

É pouco comum a literatura da área de gestão de pessoas demonstrar grande interesse pela demissão como uma prática estratégica, se comparada a outros assuntos da área. É possível que esse fenômeno se dê pelo fato da complexidade que envolve o tema demissões que abrange variadas questões no âmbito organizacional: financeiras, legais, relacionais, emocionais, estruturais e sociais. Pliopas e Tonelli (2007), a partir de uma perspectiva crítica, ressaltam uma proposição que poderia servir para justificar a pouca ênfase da temática demissão no rol de práticas de gestão de pessoas. Para eles, não se falam das atividades da área de recursos humanos que envolvem demissões porque essa face das organizações deve

permanecer obscura, uma vez que os processos valorizados na área devem ser outros, como o recrutamento e seleção, qualidade de vida e desenvolvimento, os quais ressaltam a preocupação das organizações com seus funcionários.

Contrariamente aos processos de atração, retenção e seleção de pessoas, é raro encontrar em livros dedicados às atividades de Recursos Humanos, a descrição das ações necessárias para a prática da demissão. (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 122)

O assunto tem sido abordado freqüentemente na literatura da área de administração de recursos humanos sob o prisma da rotatividade¹⁷ ou *turnover*, mensurado principalmente em termos quantitativos. Nesse sentido, há uma preocupação em manter níveis aceitáveis de demissões frente aos objetivos organizacionais, evitando perder pessoal além do que for estabelecido, fato decorrente de demissões voluntárias que podem indicar falhas nos processos seletivos, problemas com chefia, dentre outros. Para Souza de Oliveira, Nóbrega e Leone (2008), as demissões voluntárias merecem atenção organizacional porque, diferente das dispensas planejadas ou eventuais, partem do empregado. Segundo esses autores, há demissões que podem ser evitadas pela definição de práticas de gestão de pessoas compatíveis com as necessidades dos empregados.

Milkovick e Boudreau (2000) asseveram que as empresas avaliam seus índices de rotatividade genericamente, mas deveriam identificar separadamente as demissões voluntárias, aposentadorias e dispensas. A partir da compreensão desses autores, pode-se sugerir que as organizações dediquem mais atenção aos processos de demissão, indicando que esse acompanhamento pode contribuir para a adoção de estratégias de gestão de pessoas voltadas às questões do vínculo empregado empresa.

No entanto, outros fatores, além do interesse pelo controle da rotatividade, têm contribuído para que as organizações possam repensar os processos demissionais como prática da gestão de pessoas. Nesse universo destacam-se: a elevada quantidade de demissões enfrentadas pelas organizações a partir dos anos 90, os custos dos processos trabalhistas, a necessidade de maior comprometimento dos empregados e ainda a preocupação com a imagem organizacional. Estas demandas exigem uma atuação especializada da gestão de pessoas, quer seja no assessoramento nos critérios de decisão, de condução e nas ações para minimizar os efeitos nos demitidos e remanescentes.

Numa discussão mais ampla, Caldas (2000) ressalta que não há um modelo padrão a ser seguido nos processos de demissão, no entanto a organização pode adotar atitudes que tornem a demissão menos traumática. O enfoque do autor é predominantemente voltado para

¹⁷ O termo refere-se ao movimento do empregado fora e dentro de uma organização de negócio, mas é geralmente associado à quantidade de demissões comparadas às admissões.

o estudo das demissões no contexto dos enxugamentos, mas estende suas conclusões e recomendações também às demissões eventuais que acontecem no cotidiano organizacional. Uma das práticas recomendadas pelo autor se refere à comunicação da demissão que deve ser clara e honesta, manifestando um tratamento digno aos demitidos. As práticas que objetivam atenuar os efeitos das demissões, quer sejam coletivas ou individuais são identificadas por Caldas (2000) como moderadores, pois podem amenizar eventos traumáticos, tanto para os empregados demitidos, como para aqueles que permanecem na organização.

O autor alerta que o processo de demissão pode se constituir ainda numa oportunidade para as empresas atuarem numa dimensão de responsabilidade social, tanto nas reduções de quadro de funcionário, quanto nas demissões do dia-a-dia. Dentre essas práticas que remetem à responsabilidade social, apontam-se as indenizações acima do que determina a legislação trabalhista; extensão da cobertura de benefícios, principalmente assistência médica, durante algum tempo após a demissão; treinamento para a recolocação ao mercado de trabalho e contratação dos serviços de recolocação. Estes três últimos são os mais praticados pelas empresas segundo pesquisa realizada em 2003 pela FIESP/CIESP, embora represente apenas 15,5% das empresas pesquisadas.

Pode-se reconhecer que a demissão, quando acontece por iniciativa da empresa, expressa uma necessidade da organização que busca com essa ação, individual ou coletiva, solucionar uma determinada situação. No entanto, na demissão o aspecto do indivíduo deve ser considerado. Nesse sentido, estudos têm sido realizados para compreender os efeitos no indivíduo, além dos efeitos causados ao conjunto das relações com a sociedade, como por exemplo: o desemprego.

4.4 A demissão para o indivíduo, a sociedade e a organização

A demissão que esta pesquisa se propõe a investigar é a que ocorre por decisão da empresa e de modo freqüente, sem a concordância do demitido. É necessário esclarecer que não se tem a intenção de verificar os motivos ou agravantes pelos quais as demissões acontecem, mas como os processos de demissão são percebidos pelos empregados que permanecem na empresa, na perspectiva da justiça e da ética.

É fato asseverado por Caldas (2000) que a demissão remove do indivíduo seu emprego remunerado, contra sua vontade, portanto esse autor também desenvolve uma interessante conexão entre a demissão e o desemprego. Segundo este, a perda do emprego, consequência imediata da demissão, pode tornar-se um desemprego para o indivíduo, exceto quando este

consegue imediatamente outro emprego. O autor destaca que apesar das importantes pesquisas que norteiam a compreensão da importância do trabalho para os indivíduos e auxiliam na compreensão das vivências da demissão e do desemprego, é fundamental que se considere o significado que o trabalho tem na existência de cada pessoa. Corroborando essa idéia, Seligmann-Silva (1994, p.274) expressa que:

O significado que o trabalho assume para cada indivíduo difere profundamente, conforme o desejo investido e o aprofundamento da relação estabelecida com a ocupação que exerce. Existe uma distinção importante entre o que acontece nas profissões onde o investimento afetivo se faz a longo prazo, acompanhando a história de vida, num processo em que o trabalho vai se constituindo num suporte cada vez mais importante para a identidade, e o que acontece no trabalho não qualificado. Na primeira situação, sempre que a ruptura se fizer contra a vontade do indivíduo, representará uma ameaça à estabilidade psíquica.

Seligmann-Silva (1994) afirma que em sua pesquisa realizada no decorrer da recessão no início dos anos 80 com trabalhadores industriais que haviam perdido seus empregos, foram captados sentimentos intensos de mágoa e perplexidade. Os depoimentos dos trabalhadores, segundo a autora, revelaram que, na percepção desses trabalhadores, o vínculo rompido era muito mais do que simplesmente empregatício. A autora identificou ainda significativa relação do trabalho com vínculos familiares como traços de dependência, hierarquia e afetividade.

Para Seligmann-Silva (1994) por tratar-se de um vínculo complexo, a perda do emprego ou o medo de perdê-lo pode trazer alterações significativas na saúde mental dos trabalhadores. Dessa forma, o medo de perder o emprego pode se constituir como uma verdadeira mola propulsora de ansiedade. Outrossim, a autora constatou que muitas das mudanças ocorridas no mundo do trabalho que visam à maximização da produtividade, incluem modificações profundas no próprio processo de produção e conseqüentemente na maneira com que os indivíduos lidam com o trabalho. Entre outros agravantes, as dispensas maciças, em muitas empresas, resultam no aumento da sobrecarga laboral para os trabalhadores remanescentes.

Outro aspecto importante do apontado por Seligmann-Silva (1994) está no reflexo que o medo de perder o emprego tem sobre as relações entre os colegas de trabalho, levando ao rompimento de velhos laços de companheirismo e confiança gerando um ambiente propício para o surgimento de comportamentos de individualismo. Werner (2002 apud PINHEIRO; MONTEIRO, 2007) confirma este fenômeno ao assinalar que o maior inimigo na nova organização do trabalho é o colega que está ao lado, pois com a competição provocada por movimentos individualistas o colega de trabalho passa a ser uma ameaça ao seu emprego.

Para Caldas (2000a) as demissões usualmente afetam predominantemente o indivíduo demitido do que a qualquer outro envolvido, no entanto os efeitos da demissão podem ser vistos como a conjugação de variáveis interligadas ao indivíduo, à sociedade de um modo geral e a organização. O autor propõe a adoção de um conjunto de variáveis moderadoras que podem atenuar ou asseverar os efeitos das demissões.

Ressaltando-se que a maior ênfase de Caldas (2000) foi dirigida aos processos de enxugamentos, a autora dessa pesquisa elegeu um conjunto de moderadores que estão correlacionados aos processos de demissão desta investigação, uma vez que este estudo não tem como foco os enxugamentos de pessoal, mas as demissões ocasionais. Em cada moderador foi destacada uma ação norteadora, conforme apresenta a Figura 2. As cinco ações circunscritas na aplicação desses moderadores serão investigadas no instrumento de práticas éticas nas demissões, sob uma perspectiva ampla interligada à reflexão ética e associada às dimensões de justiça organizacional.

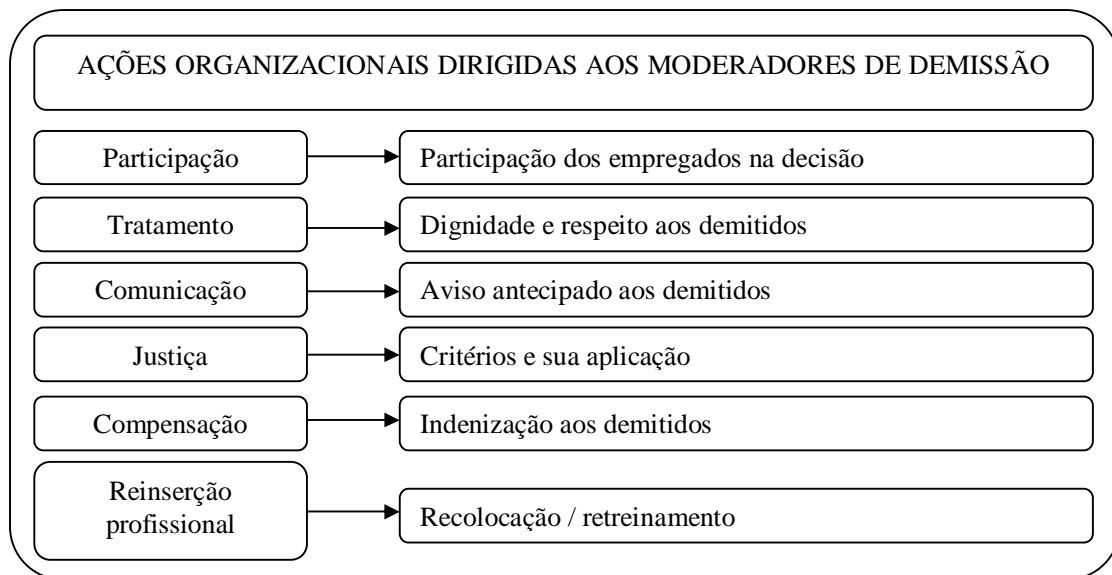


Figura 2 : Ações dirigidas aos moderadores de demissão
Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Caldas (2000a)

Caldas (2000) propõe uma visão interligada entre os moderadores, os efeitos e o significado que o indivíduo concede ao emprego. Para o autor, esses três fenômenos estão associados num conjunto de forças, simultaneamente atuantes. Ele distingue várias espécies de moderadores, não apenas os organizacionais. Refere-se ainda a um conjunto de efeitos, inclusive sociais, familiares, emocionais, comportamentais, físicos dentre outros, conforme ilustra a Figura 3, a seguir.

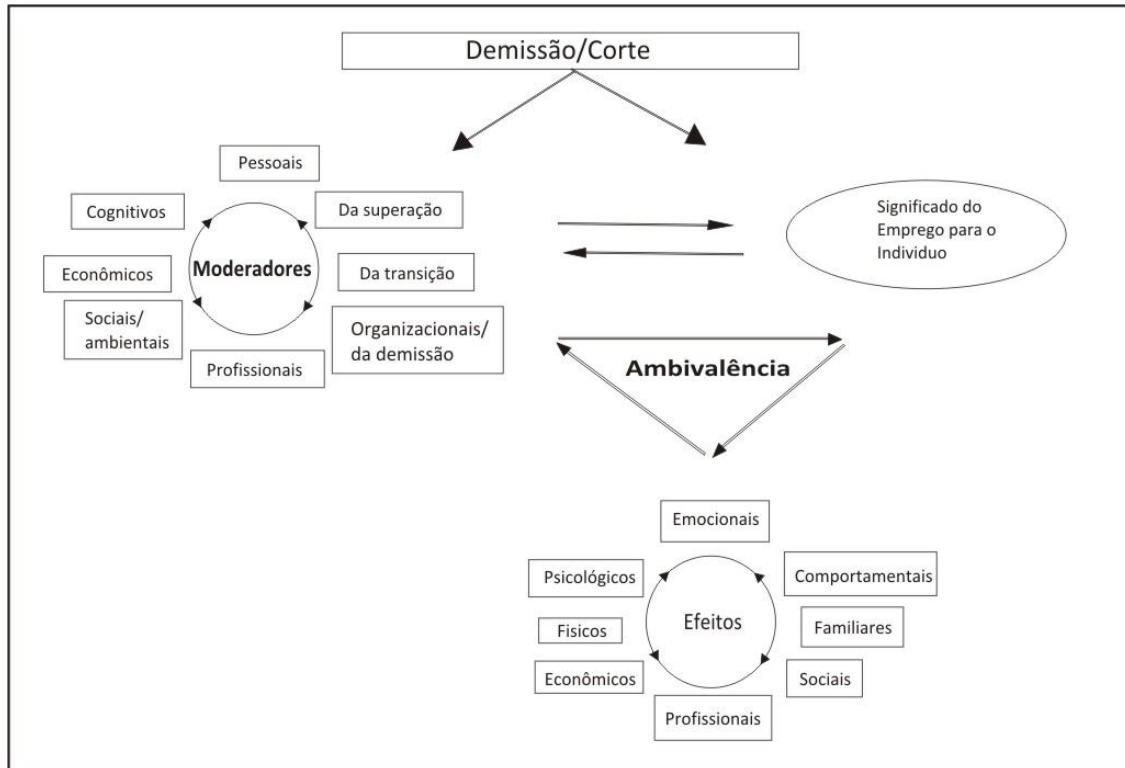


Figura 3 - Efeitos e moderadores de efeitos da demissão no indivíduo
 Fonte: Caldas (2000, p. 196)

A partir da Figura 3 são apresentados um grupo de fatores chamados de efeitos, e outro grupo, denominado de moderadores, numa proposta de integração dos moderadores e efeitos das demissões para o indivíduo. Os efeitos podem ser brevemente definidos como um conjunto de conseqüências que podem atingir o indivíduo em várias dimensões da sua vida; enquanto os moderadores são mediadores que podem agravar ou amenizar os efeitos correlatos à demissão. Nesse sentido, a visão integrada concorre para o entendimento de que não é possível identificar os efeitos e os moderadores individualmente, e nem no seu conjunto se não for considerado o significado que o indivíduo atribui ao trabalho.

Essa disposição atende a objetivos didáticos e não pode ser compreendida desvinculada dos outros fatores que lhe são correlatos, ou seja, um efeito ou moderador pode manifestar-se em conjunto com outro, ou apresentar-se com características diferenciadas das delimitadas nesse estudo. O primeiro dos efeitos das demissões no indivíduo, que aqui retratado, trata-se dos chamados *efeitos emocionais* nos quais o autor situa reflexos menos graves, como: dificuldades cognitivas e instabilidade emocional e ainda que a perda do emprego possa ser violenta para muitas pessoas, sendo encontrados sintomas como: depressão/amargura/desesperança, distúrbios psiquiátricos, suicídio e auto-agressão. De um

modo freqüente, muitos autores consideram outro grupo de *efeitos como psicológicos*, estando estes, mais associados à perda da segurança, da auto-estima, queda no nível de felicidade e satisfação com a própria vida, além da perda da noção de identidade. Esse último aspecto é confirmado por Soares (2002, p.117) ao destacar que: “o trabalhador, ao ser demitido, perde a identidade de pertencer àquele grupo de profissionais, se desvincula da rotina diária daquele trabalho específico, ou seja, deixa de ter *um lugar* e de *ser um trabalhador*.”

Caldas (2000) assinala também *efeitos físicos* que são comumente descritos por estudiosos da área, os quais estão associados ao estresse causado pela perda ou medo de perder o emprego, tendo como exemplos a deterioração da saúde física, alteração nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico. Outro grupo citado pelo autor são os *efeitos comportamentais* que estariam mais associados a problemas de estruturação do tempo, desorganização da vida diária, apatia, inércia e falta de estímulo, mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono; além do abuso de álcool, drogas e demais substâncias. Há também os *efeitos familiares*, podendo ocorrer deterioração da vida familiar, comprometimento das relações interpessoais e comportamento social. Quanto aos *efeitos sociais*, o autor cita serem freqüentes atitudes de isolamento e maior propensão a patologias sociais como internações hospitalares e aumento da criminalidade. O autor concentra um maior número de *efeitos profissionais*, entre os quais são citadas as dificuldades de recolocação, aumento do cinismo em empregos futuros, diminuição do envolvimento e comprometimento com o trabalho, queda da satisfação com a carreira, instabilidade em futuros empregos, menores salários no futuro e sabotagem e violência em relação à ex-empregadores.

Caldas (2000) ressalta que essa organização não é definitiva e não há uma incidência de que todos os demitidos sofram tais efeitos, pois as variáveis pessoais e situacionais devem ser consideradas para uma análise mais aprofundada, lembrando que qualquer tentativa de generalizar pode ser considerada pouco aprofundada e até mesmo negligente. Nesse sentido, o autor cita a idéia de que há moderadores dos efeitos de perda de emprego, isto é, que existem fatores que atenuam ou agravam o impacto do desemprego. Seu estudo está baseado nos trabalhos de Defrank e Ivancevich (1986) que revisaram a literatura da área e propuseram as categorias de moderadores amplamente utilizados atualmente.

Na descrição dos moderadores citados na Figura 3, Caldas (2000) dividiu em oito tipos básicos, mas também com objetivos meramente didáticos, os quais serão sucintamente relatados a seguir. O primeiro citado refere-se a *moderadores pessoais*, entre quais é possível incluir fatores de personalidade, idade, sexo, etnia, reserva financeira, classe social, condição

familiar preexistente e nível de centralidade do trabalho na vida do indivíduo. Os *moderadores cognitivos* estão relacionados à percepção pessoal diante da perda do emprego, referindo-se à percepção de que a demissão foi ou não seletiva, a percepção acerca da reversibilidade do desemprego e a percepção de tratamento justo e digno no decorrer do desligamento. Os *moderadores econômicos* são referidos à conjuntura econômica e ao nível de desemprego no período ou na sociedade em que o desligamento ocorreu. Os *moderadores sociais e ambientais* referem-se ao apoio social e familiar recebido pelo demitido, além do valor cultural e socialmente atribuído ao trabalho ou a sua perda. Os *moderadores profissionais* incluem a experiência anterior com a perda do emprego, nível hierárquico ou estágio da carreira, nível de ligação com o ex-emprego, amplitude de habilidades e aptidões associada à questão da empregabilidade. Os *moderadores da superação* referem-se à expressão e resolução de sentimentos e emoções e às estratégias de superação que os sujeitos buscam nesse percurso. Os *moderadores da transição* referem-se à duração do desemprego e à ocupação do tempo durante a transição. Os *moderadores organizacionais da demissão* referem-se ao tipo de desligamento ou corte, se houve ou não aviso antecipado, a expressão das razões do desligamento, a existência de benefícios como indenização, retreinamento e *outplacement*. Tais moderadores serão mais bem explorados no item que discorre sobre a demissão como prática na gestão de pessoas.

Assim, esses três grandes grupos de fatores citados na Figura 3: moderadores, significado do emprego para o indivíduo e os efeitos no indivíduo podem contribuir para o estudo mais efetivo da demissão e na identificação de alternativas que possam tornar os processos de demissão menos traumáticos para os demitidos, a organização e os remanescentes.

Vasconcelos e Oliveira (apud 2004, PINHEIRO; MONTEIRO, 2007) destacam importantes considerações sobre a função social do trabalho, pois o trabalho cumpre uma função de inclusão social, uma vez que a sociedade valoriza o indivíduo que está produzindo, com destaque para o indivíduo com vínculo empregatício, salário fixo e estabilidade, por maior que seja na economia o crescimento do trabalho informal. Essa constatação pode servir como referência ao fato de que o homem que não se encontra formalmente empregado sofre um processo de desvalorização social. Para Seligmann-Silva (1994, p. 291), “a confusão entre o desempregado e desocupado está na raiz do preconceito contra os desempregados. A associação entre ociosidade voluntária e desemprego sempre esteve muito presente nas concepções integrantes da nossa cultura.” É possível que essa desvalorização seja sentida pelo

desempregado como uma agressão a sua integridade e possa desencadear processos de sofrimento social e psíquico, afetando seus relacionamentos e mesmo sua saúde física.

No entanto, Seligmann-Silva (1994) alega que nas fases de recessão, a figura do desempregado passa ser a representação daquilo que gera temor para aqueles que ainda estão empregados, podendo levar a uma hesitação de contato e mesmo a uma rejeição. Mas esse fenômeno pode ser atenuado em demissões em larga escala em que pessoas queridas e respeitadas foram atingidas, o que pode favorecer laços de solidariedade. No nível individual Lira e Weinstein (1983 apud SELIGMANN-SILVA, 1994) apontam que essa situação de desemprego amplo pode reduzir a tendência pelos sentimentos de vergonha e culpa, comuns entre pessoas demitidas, pois sabendo que seus companheiros também foram demitidos ou que a empresa fechou, o desempregado já não pode sentir-se fracassado.

Pascual, Martín e Suárez (2001) apresentam uma importante discussão sobre a experiência do trabalho numa sociedade em transformação na qual incluem a grande contradição que a sociedade do trabalho enfrenta. Tal contradição se estabelece porque enquanto honradamente se mantém o discurso da ética do trabalho como a principal fonte de dignidade e da realização pessoal, não se faz distinção entre o trabalho digno e o trabalho indigno. Não se aponta para a possibilidade de qualquer outra ética do trabalho e não se considera o crescimento e legitimação do desemprego. Desse modo, esses autores questionam aspectos da cidadania, que prevê o reconhecimento dos direitos universais como condição de cidadania, mas de forma abstrata. Os autores denunciam que tal direito, além de não ser requerido, carece de transparência sobre os mecanismos sobre os quais esse direito é exercido. Considerando que o maior foco desses autores nesse trabalho é a situação dos jovens espanhóis, os resultados da pesquisa confirmam que o trabalho é visto por muitos deles (jovens) como uma obrigação envolta num discurso individualista de forte responsabilização individual.

Pascual, Martín e Suárez (2001, p. 56) complementam que “segundo esse modo de pensar, o acesso a um posto de trabalho, em um mercado caracterizado por uma demanda débil, só depende da produtividade da força de trabalho, ou de sua qualificação e dedicação.”

Em termos organizacionais, as demissões têm sido um mecanismo muito utilizado em busca da competitividade empresarial, principalmente em decorrência da introdução de novas tecnologias nos processos de trabalho, assim como formas inovadoras de gestão de pessoas em que a grande hierarquização das organizações tradicionais cede lugar à maior horizontalização e descentralização de decisões e comunicação organizacional. No entanto, alguns autores, ao se referirem ao efeito das demissões para a organização, dentre estes

Caldas (2000, p. 87) “[...] chegam a advogar que o desequilíbrio causado na empresa é tão grande, que o efeito tende a ser justamente o contrário: a organização pode *perder* competitividade e nível de resposta ao mercado”. Sennett (1999) ratifica essa versão ao citar um estudo realizado, em 1990, pela Associação Americana de Administração e a empresa Wyatt sobre empresas que se empenharam em sérias reduções, constatando-se que repetidas reduções produzem “lucros mais baixos e declínio na produtividade do trabalhador”, e ainda que “menos da metade das empresas atingiu suas metas de redução de despesas e menos de um terço aumentou a lucratividade. O autor refere-se a esse fracasso destacando a desmotivação dos trabalhadores sobreviventes que ficaram mais à espera do próximo golpe de machado que exultantes com a vitória competitiva sobre os demitidos.

Caldas (2000, p. 106) afirma que “quando desligados ou remanescentes percebem que os demitidos são tratados sem consideração e dignidade, relatos a esse respeito são publicados em jornais ou correm informalmente pela comunidade.” Tais fenômenos tendem a criar inúmeras resistências nos remanescentes e afetar profundamente os projetos organizacionais que vislumbrem envolvimento, motivação e comprometimento dos seus trabalhadores.

Vasconcelos e Crubellate (2004) relatam uma pesquisa realizada por eles, a partir da análise do discurso de artigos selecionados, publicados nas revistas *Exame*, *Você S/A* e no jornal *Folha de S.Paulo* no período de janeiro a maio de 2003. O principal objetivo do estudo foi identificar o impacto das relações de trabalho na construção da identidade dos indivíduos, considerando, principalmente, o aspecto da transitoriedade das relações de trabalho frente ao paradoxo da permanência e da exigência de vínculos de trabalho mais profundos na modernidade. Os artigos continham questões relacionadas ao significado da demissão, ao individualismo, a construção da carreira; representando o discurso empresarial predominante de empregados e empregadores. As análises revelaram conclusões, descritas de modo sintético a seguir.

Foram identificadas atitudes de aceitação das conseqüências da nova realidade por parte dos empregados, inclusive com a naturalização da demissão, onde se verificou textos mais extensos e com o uso de vários e diferentes argumentos. Diante desse discurso de naturalização da perda dos postos de trabalho, há uma forte tentativa de se atribuir ao trabalhador, individualmente, a responsabilidade por encontrar um novo emprego, de modo que, quando as empresas disponibilizam planos de recolocação aos seus ex-funcionários, são retratadas como se fizessem algo para além das suas obrigações normais.

Nesse sentido, os autores Vasconcelos e Crubellate (2004) apresentam importantes questionamentos sobre a construção da identidade a partir dos vínculos afetivos nas

organizações de trabalho. Em primeiro lugar, o trabalhador está sendo “convidado” a não esperar da empresa e do empregador relações duradouras, porém as empresas exigem cada vez mais o comprometimento do trabalhador, o que pode levar possivelmente à confusão, elevados graus de ansiedade e decepção quando um empregado comprometido termina por confrontar-se com a demissão.

4.5 A demissão e os remanescentes

Para Caldas (2000) há muitos motivos para que a organização procure conduzir seus desligamentos de maneira transparente e defensável, sendo um deles a espera por maior comprometimento e lealdade dos funcionários remanescentes, o que só parece viável à medida que desligamentos sejam vistos de forma legítima e com um senso concreto de justiça e moralidade.

Nesse sentido, convém investigar como se operacionaliza o processo de demissão na perspectiva dos remanescentes, uma vez que, enquanto uma prática de gestão de pessoas, esta pode afetar o ambiente organizacional. Entendida como uma prática de gestão de pessoas torna-se viável alinhar essa prática aos valores organizacionais, haja vista que são estes valores que devem nortear as ações e condutas organizacionais, os quais são transmitidos aos empregados em busca de obter a sua adesão e comprometimento.

Buscando a conexão entre os conceitos de justiça organizacional na perspectiva tridimensional (MENDONÇA et al., 2003), postula-se que os remanescentes precisam reconhecer na condução dos processos de demissão, elementos da justiça distributiva, procedimental e interacional. A justiça distributiva pode estar associada aos aspectos dos direitos trabalhistas, a que todo empregado, dependendo do que estabelece a legislação trabalhista, ou seja, oferecer ao empregado aquilo que lhe é de direito, distribuindo igualmente, conforme o seu tempo de empresa, salários, remunerações e suas verbas rescisórias. Numa dimensão mais voltada à responsabilidade social, vinculada também ao reconhecimento pelos serviços prestados, pode-se relacionar à justiça distributiva também à inclusão de pagamentos adicionais, gratificações, benefícios complementares ou estendidos a um tempo superior ao desligamento. A justiça procedimental na demissão pode estar associada aos procedimentos que são iniciados pela adoção de critérios justos na tomada de demissão, orientação e encaminhamentos operacionais que efetivam o desligamento; a justiça interacional, referindo-se aos aspectos de tratamento e relacionamento humano encontrados

principalmente na comunicação das chefias, da área de pessoal e dos demais setores ou pessoas da empresa que estejam relacionados à demissão do empregado.

Considerando os efeitos dos processos de demissão, Caldas (2000) assevera que se devem realçar as conseqüências geradas nos remanescentes. Pesquisas recentes apontam para os efeitos emocionais e psicológicos que afetam o comportamento dos indivíduos na organização, principalmente quanto ao desempenho e relacionamento interpessoal.

O autor classifica os efeitos da demissão nos remanescentes em quatro tipos: emocionais e psicológicos, atitudinais e comportamentais e organizacionais, salientando que, embora estejam didaticamente divididos, eles fazem parte de um mesmo ciclo e se entrelaçam, relacionando-se uns com os outros. O primeiro refere-se aos efeitos emocionais e psicológicos, caracterizando-se pela instabilidade, com manifestação de medo e de alívio. Enquanto no início, o sentimento de muitos é de alívio por poder manter o emprego, esse estado de conforto é substituído por uma combinação de culpa e desespero.

Caldas (2000) afirma que o segundo grupo de conseqüências refere-se aos efeitos atitudinais, principalmente, concernentes à diminuição do comprometimento e da lealdade à organização, além da perda da motivação e da satisfação no trabalho. A reação pode ser a de evitar assumir riscos e fazer tudo da forma tradicional, com medo de serem os próximos na lista de cortes. O terceiro diz respeito aos efeitos comportamentais, que podem ser verificáveis e mensuráveis, como elevação do absenteísmo e da impontualidade; aumento do formalismo e da rigidez no trabalho e incremento da burocracia. Outro fator refere-se ao aumento da rotatividade, particularmente entre os que detêm habilidades atrativas ao mercado de trabalho. O quarto relaciona-se aos efeitos organizacionais, revelando como a empresa é percebida, enquanto local de trabalho. Salienta-se que muitos remanescentes temem pagar pelas demissões, ficando com sobrecarga e com tarefas que não conhecem.

Minarelli (1989) postula a idéia de que as demissões afetam a segurança de qualquer grupo de trabalho, uma vez que revela uma ameaça aos que permanecem na organização. São situações que em qualquer lugar do mundo suscitam a lembrança de que nenhum emprego é garantido e geram emoções típicas desse estado emocional de incerteza.

Dumon e Hollard (2007) defendem que a organização deve aprender com a experiência da demissão e propõe que o assunto seja conversado e discutido principalmente com o empregado demitido. Os autores ressaltam a importância da entrevista de despedida que funciona como uma conversa transparente sobre os reais motivos da demissão, estando a empresa disponível para escutar a percepção de fatores que podem ter contribuído para a ruptura do contrato de trabalho, pelo menos por uma das partes.

Os efeitos da demissão podem ser atenuados ou acentuados pelos chamados moderadores, já explicitados anteriormente na Figura 3, e acerca destes o principal interesse desta investigação incide sobre os moderadores organizacionais. Caldas (2000) ressalta que os moderadores organizacionais são atitudes intencionais em que a organização embasa suas ações com o objetivo de minimizar os efeitos negativos das demissões. Argumenta que os moderadores podem agir tanto individualmente como em conjunto com outros fatores, incluindo as dimensões individuais, psicológicas e econômicas, causadoras também de impactos no comportamento dos remanescentes

Considerando a complexidade do tema e seus diversos significados, salienta-se que há muitos aspectos a serem investigados, havendo a necessidade de buscar suas múltiplas inter-relações com outras áreas do saber e do mundo do trabalho.

5 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A pesquisa nasce da inquietação gerada por “algo” que chama a atenção especial do pesquisador que, enfeitiçado, fica convencido de que a questão é merecedora de ênfase científica. Mas, para se fazer pesquisa, é preciso mais que intenção. É necessário incorporar um conjunto de procedimentos, a partir da identificação do objeto de estudo, permeados por uma teoria ou um conjunto de estudos que fundamentem a pesquisa e possam caracterizá-la como científica. Trata-se de uma trajetória porque o pesquisador pode optar por vários caminhos, ou ainda descobri-los de modo intencional ou não, e adentrar em rotas que poderão levá-lo a resultados diferenciados. Para Minayo (2006, p. 54), “o conhecimento científico se produz pela busca de articulação entre teoria e realidade empírica. O método tem uma função fundamental: tornar plausível a abordagem da realidade a partir das perguntas feitas pelo investigador.”

Cabe elencar que a ciência não é a única forma de apreender a realidade, uma vez que o conhecimento empírico precede o conhecimento científico e tem acompanhado o homem em sua evolução muito antes da emergência da ciência e da sistematização de um método científico. A busca pelo conhecimento faz parte da essência do homem em sua constante necessidade de reinventar-se. Nesse intuito, Köche (1997, p. 23) vincula o conhecimento à questão existencial ao declarar:

O homem é um ser jogado no mundo, condenado a viver a sua existência. Por ser existencial, tem que interpretar a si e ao mundo em que vive, atribuindo-lhes significações. Cria intelectualmente representações significativas da realidade. A essas representações chamamos de conhecimento.

Cotidianamente o homem é chamado a enfrentar situações que desafiam sua capacidade cognitiva e o acervo dos conhecimentos já acumulados, buscando respostas adaptativas que lhe garantam a sobrevivência e a evolução. Assim, o conhecimento vem sendo construído e reconstruído no decorrer da história da humanidade, tendo o homem como sujeito. Esse conhecimento empírico recebe denominações de: senso comum, vulgar ou popular. Para Köche (1997, p. 25), “o conhecimento do senso comum tem uma objetividade muito superficial e limitada por estar demasiadamente preso à vivência, à ação e à percepção orientadas pelo interesse prático imediatista e pelas crenças pessoais.” No entanto, tal conhecimento é essencial à vida, pois nasce da necessidade de resolver as situações do dia-a-dia e mobiliza subsídios que contribuirão para a evolução da ciência. Rodrigues (2006) defende que o conhecimento vulgar ou popular permite ao homem conhecer o fato em sua

ordem aparente, mas não significa que ele não seja verdadeiro, pois muitos já foram pesquisados e comprovados cientificamente.

Embora haja outros meios de apreender a realidade, a ciência é a mais reconhecida, pois através desta consolidam-se os avanços em todas as áreas do saber humano, integrando métodos que se complementam. Minayo (2006, p. 19) atesta: “é esse nível de atuação metódica e universal, permitindo a comparação de processos e de resultados, que tornou a Ciência a forma de conhecimento mais legitimada na sociedade moderna.” Portanto, o conhecimento científico, no qual se insere esta pesquisa, caracteriza-se por ser um conhecimento elaborado, refletido e sistematizado, porém não tem o domínio da verdade. Está contido na realidade e é dinâmico e contextualizado. Sendo um recorte da realidade, reconhece sua limitação a partir da perspectiva do pesquisador, mediado por valores, métodos, cultura e intencionalidade. Rodrigues (2006, p. 124) confirma que o conhecimento científico subsiste com base nos elementos que o sustentam ao afirmar:

O conhecimento científico resulta da investigação objetiva, crítica, metódica, analítica, sistemática e verificável. É um conhecimento comunicável e falível. Esforça-se na interpretação dos fenômenos, procura as relações entre componentes do fenômeno para enunciar as leis gerais e constantes que regem essas relações.

É na trilha do conhecimento científico que se estabelece essa pesquisa, buscando contribuir para agregar novos conhecimentos na área de gestão estratégica de recursos humanos através da conexão das temáticas: práticas éticas na demissão e justiça organizacional.

Com base nas premissas dos autores, será identificado nas seções a seguir o percurso adotado para a consolidação desta pesquisa e seu delineamento, bem como o problema de pesquisa, definição e caracterização da unidade de estudo, perfil dos sujeitos, abordagens e métodos de pesquisa nos quais serão apresentados os instrumentos da coleta de dados e, para finalizar, a análise dos dados: quantitativa e qualitativa.

5.1 Delineamento da pesquisa

O conjunto de movimentos que propõe investigar um objeto de estudo se faz a partir do delineamento da pesquisa que norteia o pesquisador pelos caminhos em busca das respostas. Conforme Raupp e Beuren (2003, p. 76), “no rol dos procedimentos metodológicos estão os delineamentos, que possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo”. Ratificando sua relevância, Gil (1999, p. 70) postula que “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação,

quanto à previsão de análise.”. Não existe um delineamento específico no estudo do comportamento humano, mas alguns tipos de pesquisa se adequam melhor a essa área do conhecimento, aumentando as chances de sucesso.

Para Minayo (2006, p. 55), “historicamente, predominam estudos de ordem quantitativa do social, deixando à sombra as questões de significado e de intencionalidade.” A autora advoga em favor de críticas sobre a predominância da quantificação na ciência tradicional que se traduz na mensuração marcada pela reprodução do positivismo clássico indicador da regularidade, fruto da relação de causalidade dos fenômenos. Para a autora, a comparação de abordagens quantitativas com as qualitativas deveria acontecer num contexto de complementaridade e não de subordinação, pois cada um tem seu papel, seu lugar e sua adequação, não havendo sentido de atribuir prioridade de um sobre o outro.

Com base nessa acepção, a pesquisa pressupõe a contribuição das abordagens quantitativas e qualitativas, tanto na coleta dos dados, quando adota as entrevistas semidiretivas ou guiadas, escala e inventário; quanto na análise de dados, unindo a análise de conteúdo aos dados estatísticos. Dessa forma, reconhece a contribuição de cada uma das abordagens e acredita que sua intersecção aprofunda a análise do objeto de estudo que, por tratar-se de aspectos do comportamento humano no trabalho, deve ser entendido numa esfera de complexidade decorrente da intersubjetividade que lhe é inerente.

O interesse pelo estudo dos processos de demissão remonta a uma inquietação persistente que acompanha a pesquisadora em sua vivência profissional na área de recursos humanos de empresas privadas. A importância do objeto de estudo foi se confirmando a partir de discussões com profissionais da mesma área, do relato de demitidos e remanescentes e mais recentemente nos estudos acadêmicos em que a pesquisadora está inserida. As perguntas iniciais surgiram com essas configurações. As chefias são preparadas para demitir os empregados? Que reflexos os processos de demissão acarretam aos empregados que permanecem na empresa? Por que tantos processos de demissão são conduzidos de maneira pouco profissional e até mesmo traumática? Que percepções de justiça circundam os empregados acerca dos processos de demissão? Por que as empresas têm definido condutas éticas para várias de suas ações, mas não incluem os processos de demissão? Existem procedimentos éticos para a demissão? Por que muitas organizações, apesar do discurso de retenção de pessoas, fazem da decisão de demitir a primeira alternativa diante de uma crise ou reestruturação? Como se explica a ética e a responsabilidade social nas empresas se a manutenção do emprego está ameaçada?

No contexto específico da prática de demissões, alguns agravantes acentuam o seu prejuízo revelando que, de modo geral, há pouca preocupação com os efeitos dessas práticas no clima interno da organização e na imagem projetada na sociedade. Nem sempre as decisões são compartilhadas em busca dos interesses das partes (empregador e empregado), ficando de um lado os demitidos e de outro, os remanescentes, que frequentemente se identificam com o sofrimento e o sentimento de injustiça dos demitidos. Muitas vezes, a decisão sobre a demissão não apresenta critérios claros e, de modo freqüente, os demitidos não são comunicados de forma transparente e nem de modo respeitoso. É comum a organização não oportunizar veículos para questionamentos da decisão e nem expressão de sentimentos.

Essas inquietações se mostraram mais evidentes para a pesquisadora nos últimos cinco anos, fruto da intensificação das transformações do mundo do trabalho que vem alterando profundamente tais relações, em que as demissões começaram a ser utilizadas como o principal mecanismo para lidar com as mudanças nos processos produtivos, confirmados neste estudo por Alves (2000), Antunes (1999, 2000), Arendt (2008), Bauman (2001) e Caldas (2000).

Em paralelo, cabe ressaltar que os atuais modelos de gestão de pessoas se estabelecem no ambiente da contradição, pois, enquanto incluem elementos de participação, competitividade, valores, ética e responsabilidade social, possibilitando o repensar de políticas e práticas organizacionais, as garantias de emprego e renda são mínimas e o desemprego é uma ameaça constante, não apenas por questões situacionais ou sazonais, mas por mudanças estruturais e incremento dos processos informacionais. Essas condutas podem fazer diferença na percepção de justiça que o empregado constrói sobre a organização, refletindo na satisfação, no comprometimento e nos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que a justiça organizacional é entendida por vários autores como preditora desses e de vários outros comportamentos. Dessa forma, a pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: qual a relação entre a identificação de práticas éticas na demissão e a percepção de justiça organizacional?

Para atender a pergunta central delimitou-se como objetivo geral da pesquisa: analisar a percepção dos funcionários dos processos de demissão de pessoal a partir da justiça organizacional e da ética empresarial. E, de forma complementar à questão central, foram definidos como objetivos específicos: a) descrever o processo de demissão de pessoal da organização a partir dos seus procedimentos e práticas organizacionais; b) identificar as dimensões de práticas éticas na demissão e a percepção de justiça organizacional presentes na

organização e c) identificar a relação entre a ética empresarial aplicada às demissões e a percepção de justiça organizacional. As variáveis práticas éticas nas demissões e percepção de justiça organizacional serão investigadas a partir da perspectiva dos remanescentes, ou seja, os empregados que permanecem na empresa. Nesse prisma, Caldas (2000) aponta o crescente interesse de pesquisadores em entender que conseqüências os processos de enxugamento, redução ou demissões individuais, causam nos remanescentes, embora reconheça que a maior ênfase das pesquisas ainda é sobre os demitidos.

Considerando a intenção da pesquisa em contribuir para a gestão estratégica de pessoas nas organizações, o estudo dos processos de demissão a partir dos remanescentes se justifica, uma vez que estes, permanecendo na organização, contribuirão para os resultados almejados. Souto e Rego (2003) respaldam que é possível identificar percepções de justiça, em especial a justiça organizacional a partir de eventos ocorridos com outros, uma vez que a pessoa avalia um ambiente como justo ou injusto, não apenas com os fatos que lhe são aferidos, mas com o que percebem e avaliam em relação aos atos dirigidos aos outros.

5.2 Definição da unidade de estudo

Para atender aos objetivos propostos da pesquisa, buscou-se identificar empresas privadas com interesse em participar do estudo. Uma visita foi realizada à Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), órgão que concentra informações das indústrias no intuito de obter indicações de empresas com reconhecimento social.

No decorrer desta visita, foram explanados os objetivos e principais características da pesquisa. Em contato com a área de responsabilidade social da respectiva instituição, verificou-se a possibilidade de contato inicial com algumas empresas que desenvolvem programas ou ações de responsabilidade social pelo fato de que com os resultados da pesquisa elas poderiam ser beneficiadas no incremento de suas ações de responsabilidade social interna, como, por exemplo: o *outplacement* (recolocação de empregados demitidos).

Desse contato, resultou a indicação de três indústrias, duas de médio e uma de grande porte, pertencentes aos segmentos de metalurgia, alimentação e têxtil. Essas empresas foram contatadas, mas não manifestaram interesse em participar da pesquisa. Numa delas foi agendada uma visita, mas confirmou-se o resultado negativo após dois meses de negociações.

Diante desse primeiro obstáculo, partiu-se para as empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia¹⁸, últimas edições, anos 2007 e 2008. Em pesquisa ao *site* do Prêmio Delmiro Gouveia, verificou-se uma lista dos ganhadores dos anos em referência e em anos anteriores. Constatou-se que várias organizações, antes de atingirem as primeiras classificações, vinham pautando posições de destaque nas modalidades que o prêmio aborda, dentre estas as 100 melhores empresas em Desempenho Social. A partir desse quadro, duas empresas foram escolhidas dentre as cinco melhores classificadas no Prêmio Delmiro Gouveia neste item, sendo ambas de segmentos diferentes.

As empresas foram contatadas através dos seus gestores de recursos humanos, para agendamento de uma visita. No contato com uma delas foi solicitado envio prévio, por *e-mail*, de informações sobre a pesquisadora e a pesquisa, para consulta à Diretoria sobre o interesse pela pesquisa. Apesar de enviada uma carta de solicitação da pesquisa, a síntese do projeto e dos vários contatos telefônicos com o gestor de recursos humanos não se obteve resposta. Na outra empresa, após o primeiro contato foi agendada uma visita na qual foram explanados: a temática, os objetivos, aspectos metodológicos, além da conduta ética do pesquisador. Na ocasião, foi entregue a síntese do projeto de pesquisa e o interesse da empresa pela temática foi manifestado pela gestora de RH, uma vez que a empresa intenciona estruturar um programa de demissão responsável, porém ainda seria necessário o aval da Diretoria.

Com o retorno positivo da empresa, duas exigências foram feitas: a sua não identificação e que os resultados finais fossem apresentados ao grupo de gestores. Ambas as exigências foram consideradas pertinentes e iniciou-se a preparação para a coleta de dados. Ressalta-se que a devolutiva dos resultados da pesquisa à organização será realizada somente após a sua finalização e aprovação junto aos trâmites acadêmicos a qual esta vinculada. A metodologia utilizada para a apresentação dos referidos resultados será proposta pela pesquisadora, considerando a fidedignidade dos dados e a preservação da identidade dos empregados participantes da pesquisa.

Antes do processo de coleta com os sujeitos da pesquisa, três outras visitas foram realizadas à organização, integrando o acordo de convivência. Na primeira visita, alguns dados foram solicitados pela pesquisadora para a identificação do universo e definição da amostra: relação de empregados por tempo de empresa, escolaridade, sexo, áreas e funções; além do conhecimento das instalações físicas, especificidades do negócio, acesso aos

¹⁸ O Prêmio Delmiro Gouveia destaca o desempenho das empresas cearenses, nos setores econômico e social, e dos contabilistas envolvidos no processo de elaboração das peças contábeis analisadas. São cinco categorias: Melhores Empresas em desempenho econômico-financeiro, Melhores Empresas em desempenho social, Maiores Empresas, Contabilistas Homenageados, Destaque SEBRAE.

manuais, informes internos ligados aos projetos de gestão de recursos humanos. As demais visitas centraram-se em aspectos operacionais ligados a horários, locais, acesso aos empregados, agendamento das primeiras entrevistas e pré-teste, além de dúvidas surgidas no decorrer do processo.

5.3 Caracterização da unidade de estudo

Atendendo à solicitação da empresa, sua identificação está preservada, e para tanto o grupo empresarial que a integra é denominado ficticiamente de **Grupo Inovação** e a empresa pesquisada é chamada **Inovação Tecnológica**. Sendo a mais nova empresa do grupo, foi caracterizada pelos vários gestores contatados como a empresa que registra maior crescimento no grupo. Desenvolve serviços fundamentados nas expectativas e necessidades dos clientes, primando por relacionamentos e processos eficazes, além da qualidade balizada pela certificação ISO 9001.

O grupo empresarial criado há mais de 30 anos tem origem e sede no Ceará, estando atualmente em vários estados das regiões Nordeste e Norte do país. É composto por empresas que oferecem produtos e serviços diversificados gerando cerca de mil empregos diretos. Tem como clientes: empresas públicas, privadas e pessoas físicas. Sua atuação no mercado é marcada pela inovação, dinamismo e fortes ações de Responsabilidade Social, destacando a existência de uma área de Responsabilidade Social para planejar e executar projetos sociais que beneficiam mais de 1500 pessoas nos estados onde está presente. Dentre essas ações foram destacadas: a educação de jovens e adultos no reforço escolar, a creche, as colônias de férias das quais os filhos dos empregados podem participar, com serviço de lanche e refeições.

O grupo ficou entre os finalistas do prêmio Delmiro Gouveia 2007 e 2008 na categoria Desempenho Social, sendo também destaque na categoria Responsabilidade Social. Em anos anteriores vem obtendo boas classificações no referido prêmio. Esse fato tem despertado o interesse da imprensa local ressaltando a posição de destaque que o grupo conquista na sociedade.

5.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa

A seleção dos participantes de uma pesquisa pressupõe o alinhamento ao problema a ser estudado e deve ser criteriosamente avaliada, pois uma amostra mal definida pode acarretar distorções nos resultados do que se pretende pesquisar. Nesse intuito, foi importante

o conhecimento do perfil demográfico do universo e, após a análise dessas características (área de trabalho, tempo de empresa, faixa etária, estado civil, sexo e escolaridade); optou-se em incluir como sujeitos da pesquisa os empregados com no mínimo 1 ano de empresa.

Este critério foi adotado considerando-se que o fenômeno pesquisado pressupõe que o empregado tenha um período de adaptação à empresa além de razoável conhecimento dos procedimentos da gestão de pessoas e da cultura organizacional. Diante da jovialidade da empresa, que tem menos de dez anos de fundação, um ano, em termos relativos, é significativo. A definição desse critério visa a dar maior confiabilidade aos dados coletados.

A preocupação quanto à capacidade que os sujeitos da pesquisa teriam para compreender as afirmações do inventário e da escala foi suprimida com a constatação de que o ensino médio concluído é a menor escolaridade exigida na empresa, apenas, em casos esporádicos, há empregados recém-admitidos em processo de conclusão do ensino médio.

A amostra total foi composta de 71 sujeitos, sendo 10 empregados entrevistados (gestores e não gestores) e 61 empregados respondentes dos dois instrumentos IPED e EPJO. A definição da amostra de entrevistados não gestores, denominados empregados remanescentes, atendeu ao critério de 10% do número total dos respondentes dos instrumentos quantitativos, sendo uma amostra estratificada entre os setores administrativo e operacional, considerando a proporcionalidade entre ambos.

Os quatro integrantes do grupo gestor foram os primeiros a participarem da pesquisa, pois os relatos coletados contribuíram para a elaboração do IPED. Esse grupo foi composto pela gerente de recursos humanos, responsável pelas estratégias e políticas de gestão de pessoas de todo o grupo empresarial, a analista de recursos humanos, responsável pela área de recursos humanos da unidade pesquisada, ambas com formação em psicologia estando a segunda ainda na graduação, a coordenadora do programa de responsabilidade social, com formação em serviço social, e o gerente executivo da unidade, com formação superior incompleta em administração.

5.5 Abordagens e métodos de pesquisa

Diante da diversidade de abordagens quanto aos procedimentos aplicáveis à pesquisa, optou-se por focar as tipologias de delineamento de pesquisas elaboradas por Raupp e Beuren (2003), as quais estão organizadas em três categorias: quantos aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

Segundo os autores, a pesquisa quanto aos objetivos pode ser definida com base nos objetivos estabelecidos no trabalho de pesquisa e enquadrados em três tipos: a pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa. Considerando tal classificação, essa pesquisa foi definida como exploratória e descritiva. Pode ser considerada exploratória uma vez que o fenômeno estudado, embora circunscrito em um conjunto de temáticas com elevado nível de produção acadêmica, é, em si, um objeto ainda não explorado, pois não se encontrou na literatura pesquisas relacionando percepção de justiça organizacional e práticas éticas nos processos de demissão. É também uma pesquisa descritiva devido à proposta de descrever o fenômeno em uma determinada conjuntura, população específica, através inclusive de uma pesquisa de campo, mas tal problemática pode ser compreendida a partir de qualquer outra população que esteja sob determinadas condições impostas pelo mundo do trabalho, não sendo, portanto, exclusiva desses sujeitos. Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, sendo mais difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. Ainda para este autor, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Raupp e Beuren (2003) destacam dentre essas tipologias o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental. Dentre essas, pode-se relacionar essa pesquisa a dois tipos: a pesquisa bibliográfica e a documental. Além dos dois tipos de pesquisa, será realizada a pesquisa em campo, utilizando a empresa anteriormente destacada, permitindo a comparação entre os sujeitos da pesquisa que participam de uma mesma conjuntura organizacional. O estudo é significativo por tratar-se de identificação de percepções e de práticas, as quais teriam pouco sentido na correlação das variáveis, caso a amostra não tivesse partilhando de um mesmo ambiente, no caso o organizacional.

Para a fundamentação teórica da pesquisa, foi realizada uma ampla investigação bibliográfica que permeia toda a investigação. Foram consultados livros, artigos acadêmicos, periódicos, dissertações e teses concernentes às temáticas específicas e às demais correlatas. Raupp e Beuren (2003, p. 87) identificam que “o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo.” É de fundamental importância para respaldar o objeto de estudo e indica ainda a linha de pensamento do pesquisador, a forma de ver o mundo através das suas escolhas, de suas leituras e preferências ou não por determinados referenciais teóricos.

Para Mattar (2001, p. 104), “todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa consolida-se no instrumento de coleta de dados.” Nesse sentido, os instrumentos de coleta de dados têm uma função especial frente à pesquisa, sem os quais os resultados passam a ser pouco confiáveis. O autor complementa que são genericamente chamados de instrumentos de coletas de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados (ou) registrá-los, utilizando quaisquer das possíveis formas de administração (questionário, formulário para anotações de observações, rol de tópicos a serem seguidos durante uma entrevista etc.)

Nessa pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos: a entrevista semi-estruturada para o Grupo Gestor (GG) e para o grupo de empregados remanescentes (GR), elaborados pela pesquisadora. O Inventário de Práticas Éticas nas Demissões – IPED construído pela pesquisadora e a Escala de Percepção de justiça organizacional – EPJO, validado por Mendonça et al. (2003).

Quanto à opção de incluir a entrevista semi-estruturada no rol dos instrumentos, corroboramos com a afirmação de Quivy e Campenhoudt (1992, p. 194) de que “a entrevista semidirectiva, ou semidirigida, é certamente a mais utilizada em investigação social. É semi-diretiva no sentido em que nem é inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas.” Para os autores, nessa modalidade de entrevista, o entrevistador dispõe de certa liberdade, desde que mantenha os objetivos pré-estabelecidos, encaminhando o entrevistado ao foco, cada vez que houver distanciamento. Não há também um rigor quanto ao cumprimento da ordem das perguntas, tornando o momento da entrevista o mais natural possível.

Para Richardson (1999, p. 212), “as técnicas de entrevista variam segundo o contexto no qual estão inseridas; a forma de levar a cabo a entrevista dependerá do tipo de informação necessária em função do problema a ser pesquisado.” O autor destaca três tipos de entrevista conforme o critério de maior ou menor grau de liberdade e aprofundamento. Ao primeiro extremo, o autor denomina de entrevistas não-diretivas e ao segundo, de entrevistas dirigidas. No entanto, entre esses dois pólos, o autor admite outras possibilidades, como é o caso da entrevista guiada que apresenta elementos comuns ao estilo de entrevista aplicada nessa pesquisa, uma vez que as perguntas são pré-formuladas e feitas durante o processo sem preocupação rigorosa com sua ordenação.

Confirma-se que as características destacadas pelos autores acima referenciados, quanto aos estilos de entrevista, mantém uma satisfatória aproximação com a proposta das entrevistas aqui denominada semi-estruturada, pois no decorrer destas o roteiro serve como

referência, em que entrevistadores e entrevistados gozam de certa flexibilidade para alterar a ordem de perguntas e respostas, incluir perguntas esclarecedoras, desde que o objetivo seja mantido. Essa é também uma das principais vantagens da entrevista: possibilidade de interação entre pesquisador e pesquisado e, conseqüentemente, o enriquecimento da coleta de informações. No entanto, essa modalidade de entrevista exige maior habilidade do pesquisador para lidar com a riqueza de informações numa ambiência de menor rigidez.

O roteiro para a Entrevista semi-estruturada para o Grupo Gestor (GG) foi construído de modo a contemplar características da organização, valores, estratégias de gestão de pessoas, além do principal foco que são os processos de demissão em resposta ao primeiro objetivo específico da pesquisa de descrever as políticas e práticas organizacionais nos processos de demissão. Tal roteiro, conforme o Quadro 1, é composto de cinco questões correspondentes às temáticas mencionadas acima e conforme a questão norteadora em que cada temática foi dimensionada, além de um cabeçalho onde foram coletadas informações demográficas: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, função ou área de trabalho

Temática	Questão norteadora
Características da organização, valores e estratégias de gestão de pessoas	Características da cultura organizacional e estratégias de construção dos valores e gestão de pessoas
Processos de demissão	Processo de demissão e papel dos envolvidos
	Sentimentos, reações e manifestações dos demitidos
	Relação da justiça e a ética com os processos de demissão
	Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão

Quadro 1 – Temáticas e categorias do roteiro da entrevista semi-estruturada do grupo gestor.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2009.

Considerando que a entrevista com o grupo de empregados remanescentes (GR) atendeu ao tema central dessa investigação, uma vez que esses respondentes integraram a amostra definida para a aplicação do IPED e EPIO, buscou-se construir um roteiro de entrevista sintético que contemplasse aspectos específicos aos processos de demissão, utilizando-se, no entanto, as mesmas perguntas do roteiro do GG inerentes ao tema, conforme apresenta o Quadro 1, acima.

Para a construção do “Inventário de Práticas Éticas nas Demissões - IPED”, foram importantes os fundamentos de justiça organizacional na perspectiva tridimensional, defendida por Mendonça et al. (2003), os conceitos de Srour (2000) acerca da ética da responsabilidade e da ética da convicção, os moderadores organizacionais de demissões apresentados por Caldas (2000) e as entrevistas realizadas com o grupo gestor que sinalizaram problemáticas concernentes à realização de demissões, envolvendo os papéis dos gestores, a área de recursos humanos, o departamento pessoal, demitidos e remanescentes.

A Escala de Percepção de Justiça Organizacional utilizada nessa pesquisa (EPJO) foi desenvolvida e validada por Mendonça et al. (2003). A principal diferença entre os demais instrumentos já desenvolvidos para o tema justiça organizacional e esse instrumento, trata-se do aspecto tridimensional defendido pelos autores. Tal perspectiva consiste em avaliar a percepção de justiça organizacional a partir das justças: distributiva, processual e interacional, amplamente discutidas na terceira seção deste trabalho.

A escala EPJO está composta por vinte questões em que o respondente deve indicar o quanto concorda ou discorda de cada uma delas, marcando uma escala em formato *likert*, iniciada por 1, correspondendo a ‘discordo totalmente’ e finalizada por 5 com ‘concordo totalmente’. Cada uma das questões corresponde a uma das dimensões de justiça, conforme apresenta o Quadro 2:

Dimensões de justiça	Questões
Justiça distributiva	01, 04, 07, 08, 10 e 11
Justiça Processual	03, 05, 09, 13, 15, 17 e 19
Justiça interacional	02, 06, 12, 14, 16, 18 e 20

Quadro 2 – Guia de apuração dos resultados do EPJO.
Fonte: adaptado de Mendonça et al. (2003).

Para Cooper e Schindler (2003, p. 201), a escala de Likert é a variação freqüentemente usada da *escala de classificação somatória*. “As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.”

Foi realizado o pré-teste dos instrumentos EPJO e IPED com seis empregados, procurando atender a um mínimo de 10% do total de respondentes da pesquisa. Considerando que o EPJO é uma escala validada, o objetivo do pré-teste, para esse instrumento, foi estimar a necessidade de tempo e de alguma explicação complementar, assim como a avaliação da condução do processo pela pesquisadora.

O instrumento de pesquisa, aqui intitulado IPED, cuja elaboração coube à pesquisadora, buscou no pré-teste o seu aprimoramento. Após a aplicação do mesmo, o instrumento passou por uma breve revisão. A principal mudança foi com relação à afirmação

de número 24 que versa sobre direitos trabalhistas na demissão. A referida afirmação, na versão anterior era: a sua empresa quando demite o funcionário efetua o pagamento dos direitos dentro do prazo legal, ou seja, dez dias quando o empregado não cumpre o aviso prévio e um dia quando o empregado cumpre o aviso prévio. Verificou-se por ocasião do pré-teste que vários respondentes não tinham conhecimento detalhado desse aspecto da legislação trabalhista, portanto optou-se em reduzir a afirmativa para a questão do cumprimento dos prazos.

O inventário de práticas éticas na demissão permaneceu com as 27 questões propostas inicialmente, subdivididas em quatro dimensões: prática de respeito no trato interpessoal, prática de garantia dos direitos trabalhistas, prática de *feedback* e prática de reinserção no mercado de trabalho. No cabeçalho há uma instrução de preenchimento com uma síntese da proposta de investigação. Cada item é composto de uma afirmativa que corresponde a uma prática que a organização pode apresentar diante dos processos de demissão. O respondente deverá informar ao lado direito de cada afirmativa a frequência com que percebe a existência destas práticas na empresa pesquisada marcando com um X, numa escala de 1 a 5. A escala pretende identificar a frequência em que ocorrem as situações descritas sendo: 1 para NUNCA (N), 2 para RARAMENTE (R), 3 para ÀS VEZES (AV), 4 para FREQUENTEMENTE (F) e 5 e para SEMPRE (S). Foi também utilizada a primeira letra de cada item da frequência para auxiliar no preenchimento.

As vinte e sete afirmativas foram distribuídas no decorrer do inventário de forma aleatória, contendo questões que versam sobre a mesma prática, escritas de um modo diferente. Para a apuração e a análise, as questões foram agrupadas conforme o Quadro 3:

Dimensões	Itens do somatório	Divisor
Prática de Respeito no trato interpessoal	1, 6, 9, 20, 22, 23 e 27	7
Prática de garantia dos direitos trabalhistas no processo de demissão	2, 8, 17,19, 21e 24	6
Prática de <i>feedback</i> na demissão	3, 4, 10, 11, 12, 15 e 25	7
Prática de reinserção no mercado de trabalho	5, 7, 13,14, 16, 18 e 26	7

Quadro 3 – Guia de apuração dos resultados.
Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2009.

O exame documental foi realizado por meio dos informativos cedidos pela empresa, de modo especial, o manual de normas e procedimentos, o formulário de entrevista de

demissão além de consultas a *sites*, reportagens em jornais e revistas não científicos. Tais dados, apesar de não receberem um tratamento analítico, podem corroborar com os demais coletados nas outras fontes. Para Raupp e Beuren (2003), sua importância se justifica no momento em que se podem organizar dados que se encontram dispersos, conferindo-lhes uma notoriedade como fonte de pesquisa.

Quanto aos procedimentos da pesquisa científica, Raupp e Beuren (2003, p. 83) preconizam que estes “referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados.” Nesse sentido, o procedimento adotado para a coleta de dados tem grande importância na qualidade e pertinência da informação. Para Gil (1999, p. 65), “o procedimento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

As entrevistas semi-estruturadas foram efetuadas a partir do roteiro proposto com gestores da organização pertencentes à área de recursos humanos, à área de responsabilidade social e à administração da unidade pesquisada. Os respondentes serão denominados GG1, GG2, GG3 e GG4 em que as letras “GG” representam a sigla gestor e a numeração corresponde à ordem em que as entrevistas foram realizadas. As entrevistas com o grupo gestor foram realizadas entre os dias 13 e 27 de janeiro de 2009, de forma individual, em local reservado e, em todas, foi concedido o consentimento para gravação. Esse grupo de respondentes é intitulado de grupo gestor, representado pelas letras (GG). Para os participantes do grupo de remanescentes foi utilizado o mesmo procedimento, apenas identificando-os com as letras “GR”, seguido do sujeito e linha e as entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e início de junho do referido ano.

Os dados coletados nas entrevistas com o grupo gestor foram colhidos para atender à necessidade de maior conhecimento da cultura organizacional e do programa de responsabilidade social, os quais foram inseridos na caracterização da organização e, preferencialmente, visaram atender ao primeiro objetivo específico: descrever o processo de demissão de pessoal da organização a partir dos seus procedimentos e práticas organizacionais.

As informações coletadas nas entrevistas com GG e GR serviram de base de dados para as análises qualitativas, enquanto a Escala de Percepção de justiça organizacional – EPJO e o Inventário de Práticas Éticas nas Demissões – IPED, aplicados aos demais empregados incluídos no critério de tempo mínimo de um ano, formaram a base de dados para a análise quantitativa, conforme apresenta o Quadro 4:

Abordagem de análise	Instrumentos utilizados	Respondentes	
		Qde.	Perfil
Qualitativa	Entrevistas semi-estruturadas	04 06	Grupo Gestor (GG) Grupo de Remanescentes (GR)
Quantitativa	Escala de Percepção de justiça organizacional – EPJO	61	Empregados com no mínimo 1 ano de empresa
	Inventário de Práticas Éticas nas Demissões – IPED		

Quadro 4 – Tipo de análise dos dados, instrumentos e respondentes.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2009.

Para proceder à coleta de dados da base quantitativa, foram respeitadas as necessidades e recomendações de cada instrumento, considerando principalmente o tipo de abordagem utilizada para o tratamento e análise dos dados. Nesse caso, os sujeitos da pesquisa foram abordados pela pesquisadora com uma síntese da temática da pesquisa, solicitando aos mesmos a adesão. Os empregados lotados na área administrativa foram contatados por setor e alguns destes foram acompanhados para a sala de reuniões, disponibilizada pela empresa, sempre que se considerava a área de trabalho era inviável quanto à privacidade. Foram formados grupos de até três empregados devido à indisponibilidade de retirar mais empregados ao mesmo tempo dos setores de trabalho. Durante a semana, a sala de reuniões foi disponibilizada pela empresa. Para conseguir acesso aos empregados lotados na área operacional, que em sua grande maioria desempenham suas atividades fora das instalações da empresa, em turnos diferentes dos convencionais (manhã e tarde), a pesquisadora visitou a empresa em vários dias, incluindo finais de semana e feriados nos horários de troca de plantões e “rendimento”, termo utilizado pela empresa para a permuta de horário entre um empregado e outro. Nestes horários de troca de plantões ou arrendamento, não era possível contato com grandes grupos de empregados, pois alguns chegavam em horários muito próximos ao de entrada, enquanto alguns que estavam de saída, alegavam cansaço ou compromisso após o expediente. Essa característica da área operacional fez com que a grande maioria dos pesquisados da respectiva área fosse atendida individualmente, necessitando de um prazo maior que o previsto inicialmente. Em alguns casos foi necessário agendar com o próprio empregado um dia e horário de sua conveniência. Há também algumas trocas de plantão realizadas fora da sede da empresa, mais especificamente em localidades da região metropolitana da cidade de Fortaleza. Nesses casos, o supervisor operacional avisou ao chefe da equipe que autorizou nossa visita aos pontos especificados pela empresa.

No contato, com os sujeitos participantes da pesquisa quantitativa, a pesquisadora cientizou a finalidade acadêmica da pesquisa e a não vinculação do pesquisador e da pesquisa com a empresa, além da não obrigatoriedade de sua participação e da garantia de sigilo. Aos que concordaram em participar, foi entregue uma carta de consentimento de participação na pesquisa (APÊNDICE - A) que especifica e formaliza tais condições. Após a leitura, os sujeitos foram orientados quanto ao preenchimento dos dois instrumentos. Os instrumentos foram entregues ao mesmo tempo, grampeados e codificados na entrega, viabilizando assim a correlação posterior, um dos mecanismos de análise quantitativa.

5.6 Análise e tratamento dos dados

De acordo com os instrumentos de coleta de dados utilizados pela pesquisa, pode-se afirmar que esta pesquisa tem como proposta a discussão dos dados, a partir das abordagens de natureza quantitativa e qualitativa. Entende-se que para a pesquisa em questão os dois métodos de análise de dados são complementares, uma vez que os resultados de natureza quantitativa e qualitativa serão analisados individualmente e confrontados. Os objetivos propostos serão atendidos com base nos dados quantitativos e qualitativos, resultado da aplicação de todos os instrumentos: escala, inventário, entrevistas e ainda a análise de documentos cedidos pela empresa.

A inserção dos instrumentos de ordem qualitativa decorre da necessidade de incorporar aspectos da subjetividade humana, que apresenta significativa importância em investigações na área do comportamento humano, de modo especial do comportamento humano no trabalho, na qual estão inseridos os objetos de estudo desta: processos de demissão, práticas éticas na demissão e percepção de justiça organizacional

A subjetividade legitima-se por ser uma produção de sentidos subjetivos que transcende a toda influência linear e direta de outros sistemas da realidade, quaisquer que estes sejam. O sentido subjetivo está na base da subversão de qualquer ordem que se queira impor ao sujeito e à sociedade desde fora (REY, 2005, p. 22).

A análise dos dados é fundamental no itinerário da pesquisa, uma vez que concentra a relevância dos resultados da pesquisa e exige do pesquisador competências teóricas, técnicas, e, ainda, incluindo o esforço analítico e interpretativo que facilitem a consecução desses objetivos. Nesse sentido, Rodrigues (2006, p. 108) ratifica a importância da análise dos dados coletados, ao afirmar que:

Após a coleta de dados, o pesquisador deverá *analisá-los e interpretá-los*, objetivando a solução do problema de pesquisa. A análise corresponde a organizar, apresentar e descrever os resultados, apresentando as relações existentes entre os dados obtidos do fenômeno estudado. A interpretação visa à reflexão e à explicação; apresentar os resultados em um contexto mais abrangente; interligar, comparar e avaliar os resultados, procurando também a solução do problema.

A seguir serão apresentados os processos de preparação e tratamento aos quais foram submetidos os dados, quantitativa e qualitativamente.

5.6.1 Análise quantitativa

A pesquisa quantitativa inicia-se com a análise descritiva dos dados, seguindo-se a aplicação do modelo de correlação linear de Pearson e do modelo de regressão linear múltipla. Para o processamento estatístico dos dados foi utilizado o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 15 para *Windows*.

Após inseridos os dados de cada instrumento, IPED e EPJO, as questões foram agrupadas por dimensão. A partir desse agrupamento foram efetuados os cálculos das médias aritméticas, medidas separatrizes (medianas e os percentis), moda, desvios-padrão e coeficientes de variação. As medidas de tendência central e de dispersão obtidas contribuíram para identificar e comparar as dimensões de práticas éticas nas demissões entre si e para mensurar as dimensões das três dimensões inerentes à percepção de justiça organizacional, referentes ao segundo objetivo.

Para responder ao terceiro objetivo específico, foi aplicado o coeficiente de correlação linear de Pearson entre as quatro dimensões de práticas éticas na demissão e as três dimensões de justiça organizacional. Em se tratando de duas variáveis, sendo uma dependente, geralmente denominada de Y, e outra independente, comumente denominada de X, o coeficiente de correlação linear de Pearson (r de Pearson) mensura a existência (se houver), a intensidade e o sentido da associação linear entre as variáveis. Seu valor pode variar de 0 a ± 1 , sendo que um coeficiente de correlação igual ou muito próximo de zero indica ausência de associação entre as variáveis e igual ou muito próximo de +1 ou -1 indica quão forte é a associação. O sinal informa sobre o sentido positivo ou negativo da associação. (GUJARATI, 2006). A pesquisa realizada objetiva, então, identificar a provável existência e o grau de associação entre práticas éticas na demissão e percepção de justiça organizacional.

Para aprofundar os dados da associação, foram realizadas análises de regressão linear múltipla da percepção de justiça organizacional (variável dependente) e as práticas éticas na demissão (variável independente). A análise de regressão linear múltipla tem como principal

objetivo investigar a relação entre uma variável dependente, ou explicada, e as variáveis independentes, ou explicativas, de um determinado fenômeno, mostrando também a importância de cada variável independente para a predição da variável dependente. Trata-se de um modelo aditivo, no qual as variáveis predictoras somam-se na explicação da variável critério. O resultado de uma regressão linear múltipla é uma superfície que representa a melhor predição ou explicação de uma variável dependente a partir de diversas variáveis independentes. De acordo com Gujarati (2006), a equação da regressão linear múltipla pode ser representada por: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon_i$, onde Y é a variável dependente; β_0 representa o intercepto entre a reta e o eixo ortogonal; os β_i são os parâmetros populacionais e ϵ_i são os erros populacionais. Dado que a equação populacional não pode ser observada diretamente, a solução encontrada é a sua estimação, a partir de técnicas que minimizem os erros entre os valores populacionais e os valores estimados, gerando a seguinte equação:

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \hat{\beta}_2 X_2 + \hat{\beta}_3 X_3 + \dots + \hat{\beta}_p X_p$$

Onde \hat{Y}_i é o estimador da Y_i

Os $\hat{\beta}_i$ são os estimadores dos β_i

e os ϵ são os resíduos, estimadores do erro populacional, definidos como a diferença entre os valores observados e preditos, ou seja, $\epsilon_i = (Y_i - \hat{Y}_i)$.

A qualidade do modelo de regressão linear múltipla pode ser investigada pelo coeficiente de determinação R^2 , notadamente pelo coeficiente R^2 ajustado. Segundo Gujarati (2006, p.65), R^2 “é uma medida resumida que diz o quanto a linha de regressão amostral se ajusta aos dados”. Com o intuito de tornar compreensivo esse conceito examina-se uma explicação heurística do R^2 , tomando como base o diagrama de Venn. O referido diagrama será mostrado na Figura 4.

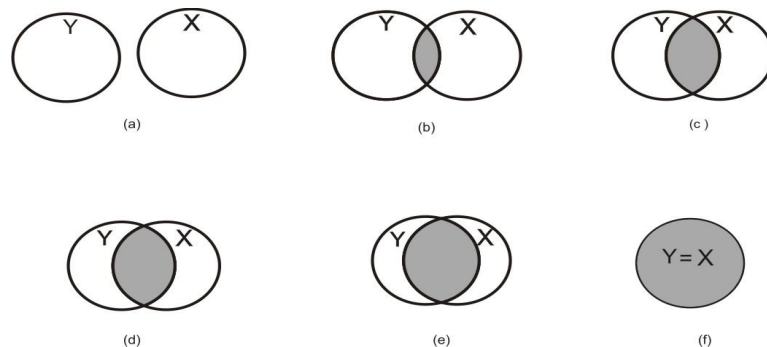


Figura 4 - Diagrama de Venn ou Ballentine
Fonte: Gujarati (2006, p.66)

Na Figura 4, o círculo Y representa a variação da variável dependente Y e o círculo X representa a variação da variável explicativa X. A sobreposição dos dois círculos indica até que ponto a variação em Y é explicada pela variação em X. Quanto maior a sobreposição, maior a variabilidade de Y explicada pela variação em X. O R^2 é uma medida numérica dessa sobreposição. A área sobreposta é crescente da esquerda para a direita, ou seja, uma proporção cada vez maior da variação em Y é explicada por X, o que implica que o R^2 aumenta. Quando não há sobreposição, R^2 é zero; mas quando a sobreposição é completa, R^2 é 1, ou seja, 100% da variação em Y é explicada por X. Dessa forma, Gujarati (2006, p. 67) afirma que o coeficiente de determinação constitui o “indicador mais usado para medir a qualidade do ajustamento de uma linha de regressão”

O nível de significância α indica o grau de confiança na decisão tomada. Um nível de significância de 5% indica 95% de segurança na fidedignidade dos resultados; no entanto, há 5% de chance de a conclusão não estar correta. A probabilidade de obter resultados significativos é maior quando a magnitude do efeito é grande, isto é, quando as diferenças entre os grupos são grandes e a variabilidade dentro dos grupos é pequena (COZBY, 2003).

Os diversos pacotes estatísticos utilizam o nível descritivo do teste de hipótese, denominado de p-valor, que é definido como o menor nível de significância (α) que pode ser assumido para se rejeitar a hipótese nula (H_0). Em um teste estatístico, normalmente, são formuladas duas hipóteses chamadas hipótese nula (H_0) e hipótese alternativa (H_A). A hipótese nula é aquela que é colocada à prova, enquanto a hipótese alternativa é aquela que será considerada como aceitável, caso a hipótese nula seja rejeitada. Para testar os parâmetros de um modelo de regressão linear múltipla, utiliza-se usualmente a análise de variância, na qual se compara a variação explicada com a variação não explicada da variável dependente. Essa relação tem distribuição F, com p e $(n-p-1)$ graus de liberdade, sendo p o número de regressores e n o tamanho da amostra. No referido teste a hipótese nula refere-se à afirmativa de que todos os coeficientes estimados $(\hat{\beta}_1, \hat{\beta}_2, \hat{\beta}_3, \dots, \hat{\beta}_p)$, exceto o intercepto, sejam iguais a zero, enquanto a hipótese alternativa é definida para o caso em que pelo menos um dos coeficientes de regressão estimados seja diferente de zero.

Rejeitar a hipótese nula implica em afirmar que existe “significância estatística” ou que o resultado obtido é “estatisticamente significativo”. Ressalta-se que o nível de significância “ α ” é um valor arbitrado previamente pelo pesquisador, enquanto o nível descritivo (p-valor) é calculado de acordo com os dados obtidos. Fixado “ α ” e calculado o “p-valor” a decisão de aceitar ou rejeitar a hipótese nula (H_0) baseia-se na comparação entre

esses dois valores, de forma que se o valor de “p” for menor que o nível de significância arbitrado “ α ” deve-se concluir que o resultado é significativo, pois o erro está dentro do limite fixado. Por outro lado, se o valor de “p” for superior à “ α ” significa que o menor erro possivelmente cometido ainda é maior do que o erro máximo permitido, o que nos levaria a concluir que o resultado é não significativo, pois o risco de uma conclusão errada estaria acima do que se deseja assumir. Segue abaixo um esquema que resume a regra de decisão descrita.

p-valor < α	Rejeitar H_0	Diferença	Resultado estatisticamente significativo
p-valor > α	Não rejeitar H_0	Igualdade	Resultado estatisticamente não-significante

Segundo Paes (1998), a vantagem de utilizar o nível descritivo é devido à possibilidade de se “quantificar” a significância, ou seja, as respostas do tipo “sim ou não” tradicionais nos testes estatísticos são substituídas pelos valores da informação, no sentido de “quanto”. A autora mostra o seguinte exemplo:

Resposta usual	p-valor
(*) ou $p < 0,05$	$p = 0,0002$ e $p = 0,048$
Não significativos	$p = 0,085$ e $p = 0,987$

No primeiro caso, os dois resultados são “significantes”, porém o valor de 0,0002 expressa uma significância mais elevada que 0,048. Outro fato importante é que $p=0,048$ é um valor muito próximo do nível de significância usualmente utilizado ($\alpha=5\%$), o que pode causar dúvidas ou ressalvas na tomada de decisão. No segundo exemplo têm-se dois resultados não significantes, sendo que o segundo valor ($p=0,987$) praticamente não expressa significância estatística nenhuma, dado que o erro é de quase 100%. Já o primeiro valor ($p=0,085$) embora não seja significativo ao nível de 5% é um valor bastante indicativo. Portanto, é mais confiável e informativo expressar as conclusões dos testes de significância estatísticas a partir dos valores exatos do p-valor do que simplesmente comparar os valores calculados dos testes com aqueles tabelados a 5%, ou outro valor de α fixado previamente.

Segundo Charnet et al. (1999), existem três tipos de ingresso de variáveis na regressão linear múltipla: *forward* – “passo a frente”, quando a equação começa vazia e cada variável independente ingressa, uma por uma, na equação; *stepwise* – “passo a passo” consiste na forma generalizada do método *forward*, que permite, alternadamente, eliminações e inclusões das variáveis independentes no modelo; *backward* - “passo atrás”, quando todas as variáveis

independentes são incluídas de uma única vez na equação e, depois são retiradas, uma a uma, até que se identifiquem os melhores preditores.

Essa pesquisa utilizou o método *backward*, objetivando delinear o modelo de regressão linear múltipla que melhor explica a variação do componente Y da escala de percepção de justiça organizacional em função da identificação das práticas éticas.

Freqüentemente, é necessário incorporar ao modelo de regressão linear múltipla uma informação de natureza qualitativa e, portanto, de difícil, ou mesmo impossível, quantificação. Nesses casos, utilizam-se as variáveis *dummies* para captar a influência de uma característica ou atributo qualitativo sob a variável explicada. Uma variável *dummy* assume apenas os valores 0 ou 1 para indicar se determinada condição é satisfeita (valor 1) ou não (valor 0) para cada indivíduo da amostra (GUJARATI, 2006). Nesta pesquisa foi utilizada uma variável *dummy*, referente à área de trabalho.

5.6.2 Análise qualitativa

Para Rey (2005, p. 35), “a pesquisa representa, nas ciências antropológicas, um espaço permanente de comunicação que terá um valor essencial para os processos de produção de sentido dos sujeitos pesquisados nos diferentes momentos de sua participação nesse processo.”

Para a análise qualitativa, é utilizada a descrição dos relatos obtidos a partir das entrevistas semi-estruturadas, os quais são submetidos ao método de análise de conteúdo. Este método tem sido freqüentemente utilizado em pesquisas nas ciências humanas, uma vez que prioriza a entrevista como método viabilizando sua análise, embora não seja o único. Consoante Bardin (1997), o método de análise de conteúdo inclui um conjunto de técnicas de análise de comunicações e procedimentos marcados por grande diversidade de formas e adaptáveis a um amplo campo de aplicação.

Para Bardin (1997), a análise de conteúdo busca afastar o perigo de compreensões espontâneas dos fatos sociais, inserindo um conjunto de técnicas que enriquecem a leitura interpretativa através da descoberta e sistematização de estruturas que afirmam ou não o que o texto apresenta, muitas vezes de modo camuflado.

Nesse sentido, os relatos sofreram um processo de categorização em que foram identificados elementos-chaves, relacionando-os à reflexão compreensiva. Como exemplo, será apresentado o Quadro 5 que corresponde à pergunta sobre o processo de demissão e o papel dos envolvidos. A partir da confecção dos quadros, onde estão consolidadas as categorias

destacadas no relato do respondente, serão associados os trechos incluindo: confirmações, contradições e associações a outros elementos do texto.

Respondente	Categoria	Subcategorias
Gestor 1 – Gerente de RH	Processo de demissão e papel dos envolvidos	1 Gestor 1.1 tomada de decisão 1.2 identificação da necessidade da demissão 1.3 comunicação ao funcionário demitido 1.4 comunicação à área de recursos humanos 2 RH 2.1 Entrevista de demissão 2.2 Intervenções em demissões não justas 2.3 Diálogo reflexivo entre gestor e recursos humanos 3 Departamento Pessoal 3.1 Parceria com recursos humanos 3.1 Parte legal 3.2 Comunicação ao RH (eventual)

Quadro 5 – Categorização das respostas de GG1 sobre o processo de demissão e o papel dos envolvidos
 Fonte: elaborado pela pesquisadora, 2009.

Os sujeitos do grupo gestor são designados por GG1...GG4 e do grupo de remanescentes por GR1...GR6 em que a numeração corresponde à ordem de realização da entrevista. Cada resposta será identificada pela letra R, seguida do número correspondente à pergunta do roteiro, independente da ordem em que esta foi respondida. No início de cada trecho informado, acrescentar-se-á a letra L, de linha e o respectivo número. Assim, temos como exemplo a resposta de GG (grupo gestor), G1 (gestor 1), R4 (resposta 4) e L45 (linha 45), ficando entre parênteses a seguinte composição: (GG1, R4, L45). Tal procedimento atende ao modelo proposto por Barros (2007).

Outra referência é acerca da facilidade de aplicação do método denominado análise de conteúdo (BARDIN, 1997) a partir de dados coletados em entrevistas, ressaltando a importância da sistematização de aspectos ligados à subjetividade, conforme ressalta Quivy e Campenhoud (1992, p.196):

Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. Durante as entrevistas trata-se de facto, de fazer aparecer o máximo possível de elementos de informação e de reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjectividade.

Ao utilizar as abordagens quantitativas e qualitativas para a análise dos dados, busca-se valorizar a contribuição e complementaridade de cada um dos métodos na consecução dos objetivos propostos para esse objeto de estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Os estudos sobre o mundo do trabalho na sociedade pós-industrial têm abordado problemáticas decorrentes da profunda crise do emprego, cuja principal manifestação tem sido a redução de postos de trabalho. Nesse contexto, a prática de enxugamentos e substituições de pessoal tem habitado, com frequência, o ambiente organizacional, tornando-se relevante que a sua condução seja pautada em princípios da ética e da justiça organizacional. Segundo Teixeira e Zaccarelli (2008), a ética diz respeito à conduta humana, uma vez que se refere às intenções que orientam as ações. Para Camargo (1999), deve ser pensada como uma atitude eminentemente positiva e não proibitiva.

A partir da contribuição desses autores, a reflexão ética das organizações sobre os processos de demissão implica em subsídios para a ampliação da visão puramente legal e burocrática a que foram reduzidos os processos de demissão com o objetivo de minimizar os efeitos para demitidos, remanescentes e as próprias organizações. Conforme Caldas (2000), as organizações podem desenvolver ações intencionais dirigidas aos processos de demissão para atenuar os impactos para demitidos e remanescentes, denominados de moderadores organizacionais da demissão.

No cenário de novas demandas organizacionais em que se legitimam modelos de gestão de pessoas dirigidos a organizações competitivas, com empregados qualificados e comprometidos com os objetivos organizacionais, Demo (2005) acentua que as organizações devem produzir elevados níveis de satisfação em todos os seus relacionamentos, os quais estão muito além da produção de bens e serviços.

Nesse sentido, esta pesquisa focaliza a identificação de práticas éticas da organização no processo de demissão, cujo modelo explicativo busca associar, na perspectiva dos remanescentes, se a identificação destas práticas éticas está relacionada à percepção de justiça organizacional. Tais práticas englobam ações voltadas ao demitido, concernentes ao tratamento interpessoal respeitoso, a garantia dos seus direitos trabalhistas, o direito ao *feedback* sobre a demissão e receber apoio para a recolocação no mercado de trabalho. Salienta-se que a percepção de justiça organizacional está relacionada a três dimensões: justiça distributiva, interacional e procedimental.

Com base nos métodos da abordagem qualitativa e quantitativa, foram pesquisados 71 sujeitos que permanecem na empresa, os quais descreveram o processo de demissão implementado através de políticas e práticas organizacionais, identificaram a relação entre

práticas éticas nas demissões e justiça organizacional, registrando os níveis de predominância na organização pesquisada.

Os resultados são discutidos, com base nos objetivos específicos delimitados, iniciando pela caracterização dos respondentes, destacando os dados demográficos: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço na empresa e área de trabalho. Nesse percurso, foram delimitados os sujeitos de cada grupo de instrumento da entrevista, identificando a sua representatividade em termos percentuais e qualitativos.

6.1 Composição e caracterização da amostra

A organização tem atualmente 188 empregados, sendo que dez estão sediados em outros estados nos quais a empresa mantém unidades operacionais e três se encontram afastados por licença médica (auxílio-doença ou maternidade). Inicialmente, foram selecionados para participar da pesquisa os empregados com mais de um ano de serviço na empresa em março de 2009, equivalente a 94 dos 175 ativos na unidade de Fortaleza. Contudo, 23 empregados (24,47%) não apresentaram disponibilidade ou interesse em participar da pesquisa. Dos 71 participantes, a grande maioria, 61 responderam aos instrumentos da pesquisa de ordem quantitativa IPED e EPJO. Dos outros 10, quatro participaram das entrevistas do grupo gestor e 6 do grupo remanescentes. Houve ainda 6 participantes do pré-teste, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – Composição da amostra por instrumento de pesquisa

Discriminação	Ocorrência	%
Participantes do pré-teste dos instrumentos EPJO e IPED	6	6,38
Participantes das entrevistas com Grupo Gestor	4	4,26
Respondentes dos instrumentos EPJO e IPED	61	64,89
Total	71	75,53

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Com base nos dados informados na Tabela 1, verifica-se que 75,53% da amostra foi contemplada pela pesquisa, o que pode ser considerado um índice satisfatório de adesão, demonstrando uma representatividade significativa para a ambiência organizacional.

As variáveis sócio-demográficas, apresentadas a partir da Tabela 1, estão relacionadas com os atributos pessoais e sociais dos sujeitos da pesquisa considerando os respondentes do

IPED e EPJO nos quais estão os entrevistados do GR¹⁹. Os participantes do pré-teste não foram caracterizados e o GG²⁰ foi apresentado a parte.

Neste grupo, foram considerados como características sócio-demográficas: o sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço na empresa atual e área de trabalho. Sua importância emana da necessidade de identificação das características do grupo respondente que poderão justificar algum padrão ou respostas encontradas no decorrer da pesquisa.

Tabela 2 – Distribuição dos participantes da pesquisa IPED, EPJO segundo dados demográficos

Variáveis	Ocorrência	%
Sexo		
Masculino	47	77,05
Feminino	14	22,95
Total	61	100,0
Idade		
Até 25 anos	14	22,95
De 26 a 30 anos	25	40,98
De 31 a 35 anos	14	22,95
De 36 a 40 anos	6	9,84
De 41 a 45 anos	1	1,64
Mais de 45 anos	1	1,64
Total	61	100,0
Escolaridade		
Nível médio	37	60,66
Superior	24	39,34
Total	61	100,0
Estado Civil		
Solteiro(a)	32	52,46
Casado(a)	26	42,62
Divorciado(a)	3	4,92
Tempo de empresa		
De 1 a 3 anos	42	68,85
De 4 a 6 anos	13	21,31
De 7 a 9 anos	6	9,84
Total	61	100,0
Área de trabalho		
Administrativa	15	24,59
Operacional	46	75,41
Total	61	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

Na Tabela 2, identifica-se a prevalência de sujeitos do sexo masculino, correspondente a 77,05%, o que reflete a proporção de homens e mulheres existentes na organização pesquisada. Este fenômeno decorre das características inerentes ao negócio da empresa e

¹⁹ Trata-se dos empregados entrevistados no grupo de remanescentes, composto por seis respondentes.

²⁰ Denominação do Grupo Gestor composto por quatro integrantes.

sistema de trabalho, uma vez a maior concentração de pessoal pertence à área operacional, composta principalmente por técnicos de instalação e monitoramento. Essas funções exercidas culturalmente em sua maioria por profissionais do sexo masculino apresentam exigência de trabalho externo, com deslocamentos constantes, plantões noturnos e escalas de revezamento. Além dessa peculiaridade, ressalta-se que a frota de veículos da empresa é composta, predominantemente por motocicletas, tradicionalmente mais utilizadas por trabalhadores do sexo masculino.

A faixa etária predominante é de 26 a 30 anos (40,98%), valendo ressaltar que 86,88% dos empregados têm entre 18 a 35 anos. Esse fator é significativo e pode estar relacionado à preferência por empregados mais jovens e a existência de setores de trabalho da empresa com sistemas específicos em que a necessidade de treinamento interno é superior à necessidade de formação técnica e/ou universitária que tenderia a elevar a idade dos empregados. Para capacitar os empregados nesses sistemas, a área de treinamento é composta por técnicos do seu quadro de pessoal.

Observando-se a escolaridade, a Tabela 2 revela que 60,66% dos empregados têm nível médio, ressaltando-se que a empresa pesquisada não mantém empregados com grau de escolaridade inferior. Quanto ao estado civil, houve predominância de sujeitos solteiros, 52,46%, o que pode estar diretamente relacionado com a idade do grupo pesquisado.

A Tabela 2 evidencia que 68,95% dos pesquisados apresentam tempo de serviço entre 1 a 3 anos. Esta realidade pode ser justificada, provavelmente, pelo crescimento da empresa e movimentação interna, alternativas citada pelos entrevistados quando discorreram sobre o crescimento da empresa e as oportunidades de carreira interna. Em relação aos participantes por área de trabalho tem-se que 75,41% pertencem à área operacional, fato explicado pela própria natureza da atividade da empresa.

6.2 Análise das características da organização e dos processos de demissão

Para sistematizar a análise dos dados, este item está subdividido em duas etapas. A primeira integra questões inerentes às características da organização no que se referem à cultura, valores e estratégias de gestão de pessoas. Essa etapa é denominada análise das características da organização e tem como principal fonte de dados as entrevistas com o GG e a análise documental. Embora não se trate de responder a um objetivo específico, sua importância decorre da necessidade de conhecimento de especificidades da organização que contribuam para a visão ampliada do objeto de estudo e suas respectivas correlações.

A segunda etapa tem foco nos processos de demissão atendendo ao primeiro objetivo específico de descrever as práticas de demissão de pessoal a partir dos seus procedimentos e práticas organizacionais, tendo por base as informações colhidas das entrevistas de ambos os grupos GG e GR. Nesta etapa, incluem-se elementos de fluxo, papéis dos envolvidos, manifestações e reações dos demitidos e remanescentes, a justiça e as práticas éticas aplicadas aos processos de demissão, além das sugestões emitidas para a melhoria do referido processo.

Os dados são interpretados à luz da análise de conteúdo (BARDIN, 1997), procedendo-se à organização das falas a partir dos tópicos emergentes, em consonância com os objetivos. Os discursos dos sujeitos são codificados e interpretados à luz da literatura. Para proceder à interação das análises “quanti” e “quali”, os depoimentos são intercalados com os dados colhidos a partir dos instrumentos quantitativos, com intuito de verificar conteúdos que revelem aproximações e contradições.

6.2.1 – Características da organização

A análise é realizada com base nos relatos das entrevistas do GG sendo os respondentes codificados em GG1, GG2, GG3 e GG4²¹. Os depoimentos revelaram que a organização estimula valores de acolhimento, integração e desenvolvimento do capital humano e que esses valores são reforçados por políticas de socialização, de treinamento, além de práticas de confraternizações, festividades e lazer, cujos mecanismos buscam promover a adaptação e alinhamento do empregado à organização.

As organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos rituais, lendas e cerimônias [...]. Essas produções culturais têm o papel de conferir regularidade e previsibilidade nas relações entre os diversos participantes, além de promover adaptação, tanto no âmbito interno quanto ao ambiente externo da organização (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 413).

Segundo relatos desse grupo, a organização prioriza estratégias de socialização, acreditando que elas promovem vínculos pessoais e organizacionais. O depoimento do GG1 confirma-se essa prática:

“Chegou... já vai ser convidado a participar do treinamento de integração. A gente viabiliza essa troca de afeto, que faz com que eles se sintam em casa, faz com que conheçam nossa realidade, nossa cultura... E aí a gente insere também a questão das normas. Apresenta todos os gestores que participam do treinamento de integração e

²¹ GG1 (Gerente de Recursos Humanos), GG2 (Analista de Recursos Humanos), GG3 (Coordenador da Área de Responsabilidade Social) e GG4 (Gerente Executivo).

cada qual vai falar de seu setor... Temos um vídeo institucional que a gente apresenta, aí a gente faz outras atividades [...]”(GG1, R1, L29).

França (2006) defende que a continuidade do vínculo pessoa-empresa depende da combinação de vários elementos na organização e na pessoa que ao serem confrontados traduzem sentimentos de bem-estar, através da aceitação do grupo e da concordância das práticas pelo sistema organizacional. Investir nas estratégias de integração tem se apresentado como uma ação que confirma o sistema de interações sociais na organização, reforçando a retenção de pessoas.

Com fundamento no relato de GG2, pode-se identificar a ênfase no reconhecimento da peculiaridade de cada empregado. “[...] *E essa valorização, começa aí. Deixa de ser um empregado e passa a ser o empregado, pois cada um que entra é conhecido pelo nome.*” (GG2,R1,L6). GG3 acrescenta um exemplo dessa valorização e reconhecimento profissional com foco na carreira ao afirmar que “[...] *Muitos funcionários que hoje estão no cargo de gerência ou de diretoria, entraram aqui como estagiário. [...]*”(GG3, R1, L3)

Para GG3, o empregado é incentivado a participar da filosofia empresarial e da responsabilidade social desde o treinamento de integração. Citou ainda a existência de um conselho de responsabilidade social e o trabalho voluntário, ao afirmar que “[...] *Nesse conselho de responsabilidade social que existe até hoje, há a participação de funcionários. Em todos os nossos projetos sociais os funcionários participam como voluntários [...]*” (GG3, R2, L26). Para a respondente, a divulgação dos cinco valores universais defendidos nos projetos sociais da área, divulgados através do jornal interno e nos eventos internos, funciona como um convite à vivência desses valores. “*Os cinco valores universais são: a paz, o amor, a retidão, a não violência e a verdade*” (GG3, R2, L28).

Pode-se destacar que a participação dos empregados em projetos sociais interligados à organização, contribui para gerar uma imagem positiva no contexto social em que a empresa está inserida. Katz e Kahn (1987) asseveram a importância da criação de clima favorável à organização no ambiente externo, confirmando que os próprios empregados são porta-vozes dessa imagem perante a sua comunidade, levando para essas os reflexos de sua ambiência organizacional.

No que se referem às estratégias políticas de gestão de pessoas, os discursos são convergentes quanto à referência ao treinamento, ao bom clima de trabalho e às estratégias de socialização como retentores de pessoas. Foi ratificado por GG1 que há um cuidado da empresa com o candidato no decorrer do processo seletivo. “[...] *A gente procura fazer um*

trabalho cuidadoso desde o momento que o candidato chega à empresa. Então a gente faz um processo seletivo onde a gente procura depositar também um pouco de afeto... eles chegam aqui e são muito bem recebidos. [...]” (GG1, R3, L74).

Arruda, Whitaker e Ramos (2007) corroboram a importância da ética na contratação, ao assinalar que o processo de seleção tem forte impacto sobre o candidato, que transcende o âmbito da empresa, podendo até afetar sua estabilidade emocional e sua disposição em buscar a inserção no mercado de trabalho. Ressalta-se que o cuidado do profissional de seleção em relação ao candidato, expondo com objetividade os argumentos que explicam porque não fora selecionado, pode contribuir para ampliar seu autoconhecimento e estimular para continuar buscando trabalho.

O relato de GG1 revela que o cuidado com o processo seletivo tem repercussões positivas na imagem da organização, mesmo em candidatos não aprovados, e funciona como um estímulo aos selecionáveis. É provável que ao identificarem uma empresa acolhedora e humanizada aumentem o interesse em nela adentrar, o que contribui para a efetividade do processo seletivo. Em conformidade aos relatos, identifica-se que as práticas de demissão na organização aparecem preteridas se comparadas a outras práticas já legitimadas de gestão de pessoas, o que é confirmado por estudiosos da área. Para Pliopas e Tonelli (2007), a pouca ênfase da demissão no rol de práticas de gestão de pessoas está relacionada ao obscurantismo do assunto, denotando a sua desvalorização diante das práticas de recrutamento e seleção, qualidade de vida e desenvolvimento e outras já consagradas.

No relato de GG1 verifica-se que, apesar da ênfase da organização na imagem institucional e a manutenção de um bom clima na empresa visando à retenção de talentos, há lacunas na concessão de benefícios e na política salarial.

“[...] Agora benefício, a gente tem consciência que precisa melhorar. O RH tenta fazer o que pode pra amenizar esse outro lado. Por exemplo, nosso salário, ele não está tão compatível com o mercado. [...]E aí, a gente tenta compensar... com a questão do clima, da camaradagem, dos treinamentos que eles adoram e que é super importante pra eles. Porque tem pessoas aqui que nunca vão ter a coragem de tirar cem reais do bolso delas pra fazer um treinamento, numa instituição, entende?” [...] (GG1, R3, L106).

Nesse trecho, GG2 também confirma a estratégia de investir na qualidade do clima de trabalhado como retentor de pessoas. *“Eu acho que, o que mais segura as pessoas ainda é o clima, que a gente tenta... Prioriza essa questão de um bom clima dentro da empresa [...]”(GG2, R3, L36).*

Há ainda uma hipótese expressa por GG2 de que os treinamentos reduzem a rotatividade, também citado por GG1 quando se refere ao fato de que a empresa emite certificado dos treinamentos, acreditando que o empregado pode relacionar o certificado como um benefício de investimento em sua empregabilidade.

Constitui um desafio organizacional atender as expectativas de satisfação e retenção de pessoas quando se tem deficiência nas áreas de salário e benefícios. Nesse prisma, Siqueira e Gomide Júnior (2004) advogam que, de acordo com a visão multidimensional da satisfação no trabalho, são vários os componentes responsáveis por desencadear estados de satisfação ou insatisfação, dentre eles, convém destacar: chefias, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de crescimento. Os autores ressaltam que salário e oportunidades de promoção constituem-se duas maneiras em gestão de pessoas pelas quais a empresa demonstra sua retribuição ao empregado. Nesse sentido, essa afirmação mantém forte conexão com a percepção de justiça distributiva que, nesse caso, poderia estar comprometida em relação ao salário, mas é provável que haja um atenuante quanto ao fato de que a empresa disponibiliza oportunidades de promoção e bom clima de trabalho.

6.2.2 Análise do processo de demissão a partir dos procedimentos e práticas organizacionais

Os dados elencados nesta seção visam atender ao primeiro objetivo específico, tendo como fonte de interpretação as entrevistas com integrantes do GG e GR, respaldadas por dados obtidos na pesquisa quantitativa. As questões são subdivididas em quatro categorias: processos de demissão e papel dos envolvidos; sentimentos, reações e manifestações dos demitidos e remanescentes; relação da justiça e a ética com os processos de demissão; e críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão.

Conforme relatos do GG, os processos de demissão ocorridos por iniciativa da organização transitam num fluxo que envolve papéis diferenciados para a chefia imediata, recursos humanos e departamento pessoal. Com base nas informações coletadas, buscou-se consolidar a participação designada aos setores envolvidos, demonstrada no Quadro 6:

Áreas	Participação nos processos de demissão
Chefia imediata	Comunicar ao departamento pessoal para previsão financeira; Consultar (eventualmente) a área de recursos humanos ou chefia imediata; Decidir sobre a demissão; Comunicar ao empregado; Encaminhar o empregado demitido para a realização da entrevista de demissão e ao departamento pessoal.
Recursos Humanos	Partilhar a decisão com a chefia, quando consultado; Realizar a entrevista de demissão; Intervir, nos casos que considera injusto; Manter contato com o empregado demitido para agendar a entrevista de demissão quando a chefia não o encaminha. Encaminhar a entrevista de demissão para conhecimento da chefia /gerência ou diretoria.
Departamento pessoal	Responder pela parte burocrática e legal; Providenciar pagamento das rescisões; Comunicar ao setor de recursos humanos quando a chefia não o faz.

Quadro 6 – Participação da chefia, recursos humanos e departamento pessoal nos processos de demissão.
Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos relatos do GG, 2009.

Embora para os respondentes do GG, os papéis apresentados no Quadro 6 estejam definidos, o papel da área de recursos humanos concernente à realização da entrevista de demissão e as demais intervenções da área decorrentes desse contato junto aos demitidos; é afetado por algumas falhas na comunicação entre chefias e a área de recursos humanos.

Os relatos identificam que a ferramenta comunicação no processo de demissão não se processa de forma sistemática entre chefia imediata e recursos humanos, pois há casos em que a área de recursos humanos toma conhecimento da demissão após a sua efetivação. Os trechos a seguir focam essa realidade. *“Quando o gestor não encaminha, a gente tenta entrar em contato com a pessoa para que ela venha fazer a entrevista de desligamento.” (GG2, R4, L48).*

“[...] Nos casos em que o gestor comunica ao RH a gente senta e conversa [...] ‘você está certo dessa decisão? Por quê? [...]. Vamos conversar um pouquinho’, aí o gestor diz os motivos, então a gente [...], realmente, você tem suas razões pra fazer esse desligamento.” (GG1, R4, L18).

Os relatos de GG1 apresentam algumas das dificuldades decorrentes do descumprimento desse fluxo apontando mecanismos utilizados para superá-lo.

“Ela [Departamento Pessoal] tem uma parceria muito boa com a gente.[...]Então todas as vezes que ela recebe uma cartinha de solicitação de desligamento, ela envia um comunicado pra gente e aí a gente se programa pra receber o funcionário.” (GG1, R4, L125)

“[...] muitas vezes eles [as chefias] querem até atribuir essa responsabilidade para o RH e aí nesse momento a gente esclarece que o papel do RH é o apoio psicológico após o desligamento, mas o desligamento não. A gente desliga sim, se for alguém da nossa equipe, do nosso setor, mas de outro setor não. A gente no máximo pode acompanhar o desligamento, mas fazer... não. [...]” (GG1, R8, L202).

Esses relatos expõem questões importantes acerca do papel da chefia nos processos de demissão indicando certa resistência em comunicar a demissão e encaminhar o empregado ao RH, revelando a existência de pouco compartilhamento das decisões entre as respectivas áreas, o que tem dificultado o contato do RH com o demitido e intervenção no sentido de levantar aspectos de justiça e ética, como apresenta o trecho a seguir *“[...] tentar ajudar quando a gente [recursos humanos] acha que não é tão justo o desligamento e que a pessoa pode ser trabalhada”*. (GG2, R4, L44). Nesse sentido, Caldas (2000) recomenda que a comunicação no processo de demissão deva ser pautada em princípios de honestidade e transparência ressaltando a importância de que haja um compartilhamento da decisão com vários atores da organização, o que no caso da organização pesquisa apresenta falhas. Outra decorrência da deficiência nesse fluxo pode estar relacionada ao que Caldas (2000) denomina de ausência de moderadores organizacionais. Segundo o autor, os moderadores organizacionais podem minimizar os *efeitos psicológicos e emocionais da demissão*, pois é possível que o empregado demitido relacione a demissão com a perda da segurança, da autoestima, da noção de identidade. Nesse prisma, dificultar ou inviabilizar o contato do empregado demitido com a área de recursos humanos afeta, negativamente o agir profissional no sentido de atenuar alguns efeitos da demissão coibindo a possibilidade de expressão, discussão e questionamentos do demitido sobre tal decisão.

O relato de GR6 aponta para o reconhecimento do papel da área de recursos humanos na demissão no sentido da reinserção no mercado de trabalho. Esse discurso contradiz o que informou, através de dois entrevistados integrantes da área de RH, para os quais a idéia de trabalhar um programa de demissão responsável trata-se de um projeto ainda não posto em prática. É interessante verificar a ênfase do entrevistado nessa ação como realidade.

“Os recursos humanos têm um papel importante na demissão. Eles conversam, preparam a pessoa para o próximo emprego, mostrando pra ele que nem tudo está acabado, que o mundo não acabou por isso daí, que ele está perdendo um emprego, mas pode conseguir outro emprego onde ele pode mostrar o trabalho

dele. Os empregados falam bem desse trabalho, se sentem acolhidos pelos recursos humanos.” (GR6, R2, L5)

Para esse entrevistado as chefias têm um papel principal no processo de demissão, pois a partir delas são tomadas as decisões, as quais estão fundamentadas na questão da justiça.

“A chefia verifica. É o olho que tudo vê. Se a pessoa não está querendo mais trabalhar a chefia faz o que tem que ser feito. É uma empresa grande, que tem um nome a ser preservado. Eu não quero mais trabalhar aqui e a chefia encontra outro pra me substituir. As chefias agem com justiça.” (GR6, R2, L5)

A maioria das respostas do GR sinaliza que a participação da área de recursos humanos nos processos de demissão não está sistematizada de forma clara e, para alguns respondentes, não se evidencia atuação da área neste processo. Constatou-se nos relatos desses respondentes o desconhecimento de qualquer prática da área de recursos humanos concernente à demissão, uma vez que relataram que participam do processo de demissão apenas a chefia, o empregado demitido e o setor pessoal, conforme transcrições a seguir:

“Eu não sei do papel de outros envolvidos na demissão além da chefia e do setor pessoal. Nunca ouvi falar de entrevista de demissão aqui. Nem sei se o setor de recursos humanos mexe com esse tipo de assunto. De repente... defender o empregado para evitar uma demissão. Não, acho que isso não é possível.”(GR3, R3,L18)

Os entrevistados GG1 e GG2 relatam prejuízos ao processo de demissão na organização quando a entrevista de demissão não é realizada, o que deixa a área de recursos humanos com pouca ou nenhuma informação acerca dos motivos para o desligamento e ainda sem o contato com o demitido. Os respondentes GG3 e GG4, apesar de citarem a entrevista de demissão como algo importante, não fizeram referência a problemas se esta não é realizada.

Quanto aos sentimentos, reações e manifestações dos demitidos, os relatos de GG1 e GG2 foram mais expressivos, possivelmente pela proximidade do contato nas entrevistas de demissão, tratando-se de profissionais de recursos humanos. Enquanto GG3 e GG4 basearam seus relatos na sua experiência particular ao demitirem integrantes de suas áreas. Nos relatos de GG1 e GG2 foi citado que os demitidos expressam sentimentos de revolta, indignação, de injustiça, angústia, mistura de sentimentos, ressentimentos, mas há disponibilidade de contribuir com opiniões sobre a empresa, a área de recursos humanos e as chefias, conforme os trechos a seguir validam.

“[...]Muita revolta... é uma mistura de revolta, de indignação e ao mesmo tempo angústia, sabe aquele mal-estar que a gente não consegue nomear. É diferente da tristeza, não está claro... Porque a tristeza você tem um motivo e a angústia não.”
(GG1, R5, L128)

“[...]Tem muito deles(empregados demitidos) que chegam com ressentimentos, mas quando a gente faz a entrevista de desligamento, que a gente ouve e conversa, que a gente às vezes aconselha um pouco... aí eles já saem diferente.”
(GG2,R5,L58).

Seligmann-Silva (1994) assinala que a perda do emprego produz mudanças significativas na estabilidade emocional dos trabalhadores. Pesquisa realizada pela autora revelou que os empregados da área industrial, ao serem demitidos, manifestavam sentimentos de mágoa, uma vez que construíram o vínculo afetivo com a organização, com o trabalho e com os colegas.

Sobre a legitimidade da entrevista de demissão, GG1 e GG4 fazem declarações acerca da validade da entrevista de demissão.

“[...]Tem um mito que não se deve confiar muito nas entrevistas de desligamento porque as pessoas estão emocionalmente abaladas... Pois... eu sinto uma confiança muito forte... penso que eles estão naquele momento ali, saindo da empresa e não têm mais o que perder não, eles querem é falar tudo que eles estão sentindo. [...]” (GG1, R5, L138)

“[...]Por que a partir dali você vai conseguir ver quais são as dificuldades de quem realmente está sendo desligado, por que pra você retirar informações de quem ainda não foi desligado, existe a questão do vínculo, existe a questão do medo. Depois que você é desligado, você fala tudo.” (GG4, R8, 94)

Ao serem indagados acerca dos sentimentos, reações e manifestações dos demitidos, GG3 apresentou como exemplo uma vivência pessoal de quando foi demitida, referindo-se a uma grande dor. *“Eu vou tirar por mim. Eu já cheguei a ser demitida, trabalhando uma vez com prestação de serviço num projeto da [...]. Quando chega aquele momento de ser demitida [...]”* (GG3, R5, L236).

“Eu acho que ninguém gosta de ser demitido. É algo que você sente no olhar da pessoa. Mesmo aquelas pessoas que você não trabalha com elas, trabalham

noutro setor. Existe uma mágoa, uma certa chateação. Eu acho que passa por um processo de reviver, mesmo. Ah,, eu me dei, eu me doei, e aí. Eu levo um chute, eu sou demitida. Eu acho que no final, todos nós temos o mesmo sentimento. (GG3, R5, L239).

Para GG4, as demissões tendem a ser mais problemáticas quando a chefia utiliza frieza ou um tratamento rude para com o demitido. Para exemplificar, trouxe um discurso referente a sua experiência profissional ao demitir integrantes de sua equipe. *“Eu vou falar das minhas que eu já fiz. Em todas as minhas demissões eu nunca tive problema. Até por que eu vou contextualizando toda vivência dele [demitido], em que ponto que ele pode ter errado e ter ocasionado” (GG4, R5, L58).* O respondente reconhece que, apesar dos esforços da organização, há chefias com pouca habilidade nesse assunto e algumas vezes o empregado vem informar-se com o próprio gerente acerca do motivo do seu desligamento, mas considera que a grande maioria dos gestores tem essa sensibilidade. GG4 informou que geralmente a empresa não deixa que o empregado demitido cumpra o aviso prévio e justifica essa prática como uma maneira de salvaguardar o cliente, uma vez que o negócio da empresa tem especificidades que devem ser respeitadas.

Ao se referirem à tomada de decisão sobre a demissão, vários integrantes do grupo dos remanescentes fizeram referências negativas ao fato de como uma reclamação do cliente muitas vezes é soberana e que, por vezes, as atenções recaem sobre uma situação isolada, olvidando o histórico do empregado.

“Eu acho que a gente tem que evoluir nesse sentido [demissão], porque decisões são tomadas, mas é necessário que se tenha o conhecimento de tudo que aconteceu desde o início da admissão do todo acompanhamento que foi dado. Porque às vezes aquela situação que foi encontrada, o funcionário tem culpa, mas o gestor também teve culpa pelo funcionário estar naquela situação porque faltou acompanhamento.”(GRI, R2, L42)

“Nesses casos de demissão fossem ponderados vários fatos. Que fosse averiguado e até em casos extremos, chegasse a colocar o cliente junto funcionário. Utilizasse provas, tanto materiais e substanciais, uma prova concreta. Até porque você vai para uma outra empresa lá fora. Eles vão pedir uma referência sua, então vai ficar chato. Essa parte de demissão tem que ser mais rigorosa.” (GR3, R5, L52)

Para França (2007), o papel da informação é de grande importância na tomada de decisões; os indivíduos identificam e avaliam as alternativas de escolhas fornecidas pela organização, no entanto fatores pessoais, circunstanciais ou culturais podem afetar a seletividade das informações implicando a ênfase de um ou outro aspecto, dependendo dos interesses e motivações. Esse fenômeno parece estar refletido nos discursos que relatam a ênfase na reclamação do cliente em detrimento de todas as informações sobre o contexto funcional do empregado na empresa.

“Há demissões que vem diretamente da direção. Acredito que nem mesmo o gestor da área ficou convencido. A gente percebe pela maneira dele falar[chefia] e pelo ar de incômodo em ter que cumprir aquela ordem. Nesse caso, cria-se um mal estar... mas isso tem melhorado muito aqui.”(GR4, R2, L42).

Considerando os relatos, pode-se sinalizar que a atitude do grupo diretor na decisão sobre algumas demissões revela a necessidade de uma reflexão ética em relação ao grau de compartilhamento das decisões. Corroborando essa idéia, Srour (2000) configura a relevância das construções coletivas nas tomadas de decisões, uma vez que a reflexão ética é um instrumento de trabalho que intervém no *modus operandi* das empresas.

No que concerne aos critérios e compartilhamento das decisões, na Q4 do inventário de práticas éticas (IPED) foi perguntado se os empregados consideram justos os critérios de demissão. Os resultados indicam dúvidas quanto a esse procedimento, pois para 42,6% as respostas estão entre o 1 (nunca) e 3 (às vezes), sendo a maior concentração na resposta 3. A questão seguinte do mesmo inventário, indaga se as decisões da demissão são compartilhadas. Nessa questão os resultados revelaram que para 45,9% as percepções estão entre 1(nunca), e 3 (às vezes), resultados estes que, embora não formem percentual maior que a soma das respostas 4 (freqüentemente) e 5 (sempre), sugerem atenção da organização com esse aspecto.

Os entrevistados, ao serem indagados sobre os efeitos, reações e manifestações dos remanescentes aos processos de demissão, reconheceram de modo unânime em suas declarações no decorrer das entrevistas que as demissões acarretam algum tipo de impacto, dentre estes foram citados o desconforto emocional, sentimentos de perda, vínculos de amizade com os empregados demitidos, reforço aos laços de estima e solidariedade.

No entanto, GG2 e GR1 apresentaram distinção entre as demissões normais, aquelas que são esperadas, inclusive pelos colegas de trabalho que sabem da dificuldade ou falha no desempenho do empregado e as que não são comuns e podem gerar sentimentos de injustiça, inclusive para os próprios profissionais de RH.

“[...]Então quando você é funcionário, gosta do que faz e está integrado e vê uma pessoa que não está trabalhando de acordo, então você... poxa... o caminho pra aquilo ali é ser desligado. Então quando ocorrem os desligamentos que são comuns, que são visíveis e que vão acontecer... as pessoas não têm um sentimento tão grande. Mas quando tem alguma proximidade de amizade...” (GG2,R6,L63).

“No meu setor, como a gente trabalha muito próximo é como se cada um acompanhasse o processo do outro. Então, assim quando a gente chega nesse nível de demissão está claro não só para mim, mas está claro pra eles também. Nós somos uma equipe, a equipe funciona quando todos estão trabalhando. A partir do momento que um passa a não trabalhar, existe uma sobrecarga no outro, então ele também já passa a cobrar que o companheiro também faça a atividade.”(GR1, R4, L27).

Conforme os relatos abaixo, as repercussões nos remanescentes podem ser agravadas por algumas falhas na comunicação, falta de esclarecimento da equipe sobre o desligamento de algum integrante, comentários e fofocas. Os relatos também indicam que os mesmos respondentes defendem que a forma com que os desligamentos são conduzidos pode acarretar maiores ou menores danos aos remanescentes. *“[...]eu acho que como falta às vezes clareza na comunicação do desligamento, pode ser que para os funcionários que permanecem, talvez fique esse sentimento de injustiça [...]”(GG1, R6, L149).* *“Acho esse assunto demissão misterioso. Não é que haja fofoca, mas é preciso que os colegas de setor saibam do que se trata.” (GR5, R3,L18)*

Os relatos de GG2 e GR1, a seguir, apontam para a complexidade da percepção de justiça acerca de um mesmo fenômeno. Essa questão confirma o que a literatura discorre de que a justiça não pode ser restrita a um conjunto de regras que determinam o que é justo ou não. O mesmo fenômeno pode ser identificado como justo ou não, ou ainda parte do fenômeno, conforme acentuam Mendonça e Tamayo (2004), os quais chamam a atenção para os três princípios da justiça: a necessidade, a contribuição e a igualdade. No entanto, evidencia-se que algumas alternativas podem ser ressaltadas pelas organizações favorecendo a percepção de justiça nas suas ações, sendo, nesse caso dos processos de demissão, o incremento das práticas éticas uma alternativa de grande valor.

“[...]É... muito relativo... nós tivemos alguns desligamentos atualmente num setor que a gente sentiu que as pessoas que ficaram, ficaram bastante mexidas. Com o sentimento de perda grande, mas no mais não percebo [...].”(GG2,R6,L60)

“Quando acontece uma demissão que é considerada injusta e a decisão veio de cima. Eles ficam [remanescentes] retraídos. A gente entende que a hierarquia existe. Não é que ele tenha mais poder. Ele está mais acima. A gente não pode interferir. Se comenta, se fala da injustiça. Que talvez deveria ter sido com outra pessoa que não faz acontecer. Que não viram o histórico.” (GRI, R5, L35)

Os relatos sobre os sentimentos dos remanescentes apontam para a confirmação do pressuposto de que os seres humanos são sensíveis à (in)justiça a que são submetidos ou à que vêm aplicada a outros (SOUTO; REGO, 2003). Esse foi um importante embasamento para a legitimidade da investigação do objeto de estudo realizada com sujeitos que ainda não haviam sido submetidos ao evento da demissão, pelo menos na empresa pesquisada.

“[...]A estima dessas pessoas para com os demitidos é pela forma como a demissão foi conduzida... Eu acredito que contribuiu para essa situação, porque esses desligamentos foram os que a gente considerou que foi um pouco injusto, a maneira... Tentei reverter, mas tinha sido no réveillon. A gente não estava trabalhando.[...]Então as pessoas que ficaram, sentiram muito, porque as que saíram foram as que as treinara.” (GG2,R6,L68)

Quanto à justiça e à ética nos processos de demissão, os respondentes citaram aspectos do pagamento dos direitos trabalhistas, o critério justo da decisão e a comunicação ao demitido. No que se refere ao atendimento dos direitos trabalhistas, os respondentes foram unânimes em afirmar que é prática da empresa pagar os direitos trabalhistas dos demitidos sem qualquer problema. Em relação aos critérios de decisão da demissão, os mesmos relatam que a maioria das demissões são justas, mas não eliminam a possibilidade de haver demissões injustas. Como exemplo, GG2 cita um caso em que vários empregados de um setor foram demitidos no réveillon do ano passado, em que a mesma tentou intervir, mas não pode, porque na ocasião das demissões não estava trabalhando. Segundo outro trecho do seu depoimento, os empregados do setor ficaram bastante afetados. Nos aspectos da comunicação da demissão ao empregado, GG1, GG2 e GG4 confirmam em seus relatos que há dificuldades, mas que a maioria dos gestores tem desempenhado bem esse papel. *“[...]Mas o que fica mais forte pra mim é o sentimento de justiça, é de que as decisões elas são tomadas de forma coerente. Agora o que falta muito, o que bato sempre na tecla é o da ‘comunicação’ [...]”(GG1, R7, L).*

“[...]Quanto aos direitos trabalhistas, eu acredito que sim. As empresas tentam agir de forma idônea. Eu na realidade nunca ouvi falar que algum funcionário que nos colocou na justiça porque a gente enrolou algum direito[...]” (GG1, R7, L170)

“Eu creio que a gente consegue cumprir com a questão dos direitos trabalhistas. Mas eu acho que merece um pouco mais de orientação, clareza. É passado, mas não é tão orientado. Você está ciente do que está recebendo. Eu estou sendo clara, objetiva. Você tem algum questionamento. E não pegar uma relação e dizer... eu estou te pagando isso e aquilo. E pronto.” (GR1, R2, L19)

Em confirmação aos relatos sobre o cumprimento dos direitos trabalhistas, ressalta-se que no inventário de práticas éticas (IPED) esse grupo de questões obteve a maior média (4,26) nas respostas. É relevante ainda o fato de que em duas questões que integraram esse grupo de perguntas, não houve nenhuma resposta nas opções 1(nunca) e 2(as vezes). Ressalta-se ainda que quase 70% responderam 5 (sempre).

“De certa forma o que eu acho errado aqui na empresa... é que se você estando trabalhando dentro da empresa é que se você quebrar alguma coisa no veículo você tem que pagar. Quando é uma multa de trânsito, tudo bem... Mas você às vezes é surpreendido e o carro cai num buraco. Aí o problema não é seu, mas da Prefeitura. Eu acho que a gente tem que pagar quando a responsabilidade é nossa. Ninguém cai num buraco por que quer... Aqui ou paga ou é demitido” (GR3, R3, L32).

Apesar de diferenças entre os relatos dos respondentes, foram identificadas algumas questões comuns entre o grupo GG e GR ao reconhecerem que a maioria das demissões é feitas de modo justo. Ambos os grupos têm opiniões aproximadas sobre a necessidade de implementar melhorias no processo de demissão, principalmente quanto aos aspectos de comunicação aos remanescentes, ao *feedback* aos demitidos, decisão da demissão por parte da diretoria e maior clareza nos processos de tomada de decisão.

6.3 Análise das dimensões de práticas éticas nas demissões e de justiça organizacional

A análise em referência discorre sobre as dimensões identificadas no que se refere às práticas éticas e à percepção de justiça organizacional respondendo ao segundo objetivo específico.

6.3.1 Dimensões de práticas éticas nos processos de demissão

Para a realização da análise descritiva, as questões de cada instrumento foram agrupadas por dimensão, de onde se fez o cálculo da média de respostas. Esta medida foi utilizada para compor as demais medidas que integram as tabelas abaixo. Vale ressaltar que a análise está permeada por trechos das entrevistas que tenham relação com os dados quantitativos.

A Tabela 3 apresenta dados relevantes para a identificação das dimensões de práticas éticas na demissão de cada grupo de questões que a compõem. Cabe elencar que as respostas aos dois instrumentos aplicados (IPED e EPJO) são organizadas em escala do tipo Likert de 5 pontos, para mensurar o grau de concordância ou frequência com que os sujeitos responderam às questões propostas, sendo 5 a maior pontuação, que corresponde a melhor resposta.

Tabela 3 – Medidas encontradas na média dos resultados do IPED nas quatro práticas éticas de demissão

Medidas	Ética Respeito	Ética <i>Feedback</i>	Ética Garantia de Direitos	Ética Reinscrição no Mercado de Trabalho
Média	3,31	3,61	4,26	1,50
Mediana	3,43	3,71	4,50	1,43
Moda	2,15	3,57	5,00	1,00
Desvio padrão	0,86	0,85	0,79	0,62
Mínimo	1,14	1,28	1,67	1,00
Assimetria	-0,22	-0,51	-1,36	1,84
Máximo	5,00	5,00	5,00	3,57
Percentis				
25%	2,71	3,00	3,83	1,00
50%	3,43	3,71	4,50	1,43
75%	3,93	4,14	4,92	1,71

Fonte: Pesquisa direta, 2009

Com base na Tabela 3, verifica-se que as práticas éticas de garantia dos direitos, *feedback* e respeito na demissão, são satisfatoriamente percebidas pelos respondentes, considerando-se a escala de 1 (mínimo) até 5 (máximo). No entanto, destacam-se positivamente a percepção de direitos trabalhistas (4,26) cuja mediana de 4,5 revela que 50%

dos indivíduos responderam, em média, acima de 4,5 e no último quartil, em que 25% responderam, em média, acima de 4,92. Observou-se na questão 2 do instrumento de mensuração, em que foi indagado se naquela empresa os empregados demitidos têm seus direitos trabalhistas garantidos, que nenhum dos 61 sujeitos respondeu pontuação inferior ou igual a 2. O relato a seguir confirma essa prática:

“A empresa não tem maiores problemas em pagar o que deve ao empregado. No nosso segmento é muito comum as empresas ficarem em débito com as pessoas e até mandar colocar na justiça. Aqui isso é tranqüilo.” (GR5, R3, L14)

O cumprimento das obrigações no *modus operandi* das organizações é identificado por Srour (2000) como a ética da convicção, uma vez que a organização pesquisada busca pautar-se por valores e normas previamente estabelecidos, cujo efeito consiste em moldar as ações que deverão ser praticadas. Embora pareça óbvio que é obrigação das organizações cumprirem seus deveres previstos na legislação trabalhista, no Brasil representada pela CLT, há ainda grande contingente de organizações de trabalho devedoras dos seus direitos básicos aos trabalhadores, cobrados principalmente após a demissão, junto à justiça do trabalho, situação em que o ex-empregado não constitui alvo de punição ou passível de qualquer outro tipo de represália.

A Tabela 3 apresenta a média das respostas para identificação de prática de reinserção no mercado de trabalho que abrange afirmações sobre a contribuição da empresa para que o empregado demitido seja reintegrado ao mercado de trabalho, quer seja através de treinamento, contratação de serviço de orientação, ajuda financeira ou benefício adicional para esse fim, registrou um valor médio 1,5 ($\pm 0,62$), ou seja, a menor pontuação média em relação às outras três práticas. Essa prática ética na demissão transcende a questão dos direitos e obrigações, privilegiando ações voltadas à responsabilidade social interna. A média e a mediana estão próximas, sendo que a segunda (1,43) revela um discreto nível de assimetria de 1,84 à direita. A mediana revela que 50% dos indivíduos responderam valores que variaram de 1 a 1,43. Através dos percentis, torna-se relevante a redução média de pontuação do último quartil, em que 25% responderam acima do valor médio de 1,71. Observou-se que em todas as sete questões que integram a referida prática as respostas estiveram fortemente concentradas na pontuação 1, seguida da pontuação e 2, sendo a variação em termos percentuais das duas respostas de 73,8% a 95%.

Os relatos do respondente GR1, GG1 e GG2 indicam a inexistência de práticas de reinserção no mercado de trabalho na organização pesquisada e apontam para a sua importância.

“Eu acho que a gente poderia dar algo em relação à reabilitação para o mercado de trabalho. Um treinamento, uma orientação para conquista de uma nova oportunidade de trabalho. Como eu devo me apresentar, a quem procurar, fazer o currículo, preparar material.[...] Talvez nesse momento, eu[demitido] não tenha atingido as metas dessa empresa. Mas de repente... O meu conhecimento pode atender noutra empresa.” (GR1, P3, 67)

“[...]Bem, a gente quer fazer paralelamente um processo de desligamento cada vez mais responsável no sentido de dar orientações ao funcionário desligado, pra que ele possa se recolocar no mercado, para que ele possa elaborar um currículo[...].”(GG1,R8, L220).

“Acredito que nós mesmos [RH], com o que nós temos, poderíamos atuar mais nessa questão que eu já tinha falado, da recolocação. Construir uma cartilha de recolocação no mercado. A gente não pode fazer um atendimento posterior, mas nesse sentido[...].”(GG2, P6, 84)

Segundo dados da pesquisa realizada em 2003 pela FIESP/CIESP, apenas 15,5% das empresas pesquisadas mantinham programas de responsabilidade social com foco nas demissões, incluindo indenizações acima do que determina a legislação trabalhista; extensão da cobertura de benefícios, principalmente assistência médica, durante algum tempo após a demissão; treinamento para a recolocação ao mercado de trabalho e contratação dos serviços de recolocação. Acredita-se que essa realidade ainda não tenha se modificado, pois usualmente as ações de responsabilidade social estão voltadas para o público externo e meio ambiente, deixando muitas vezes de abranger seus empregados e ainda ex-empregados.

Neste objetivo específico da pesquisa, também se insere a percepção das dimensões de justiça organizacional com base na perspectiva tridimensional (MENDONÇA et al., 2003) através do instrumento validado denominado EPJO que será apresentado a partir da Tabela 4.

Tabela 4 – Medidas encontradas na média dos resultados da EPJO

Variáveis		Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Interacional
Média		3,08	3,21	3,41
Mediana		3,33	3,25	3,43
Moda		3,67	3,38	2,86
Desvio Padrão		1,16	0,95	1,04
Mínimo		1,00	1,25	1,29
Assimetria		- 0,12	- 0,16	- 0,23
Máximo		5,00	4,88	5,00
Percentis	25%	2,25	2,31	2,71
	50%	3,33	3,25	3,43
	75%	3,92	3,94	4,29

Fonte: Pesquisa direta, 2009

A tabela 4 revela informações importantes para a mensuração da identificação da percepção de justiça organizacional, merecendo destaque a proximidade das médias entre as três dimensões de justiça organizacional. Considerando em termos de definição de justiça, vários autores são unânimes em afirmar que a justiça é um fenômeno complexo, pois possui amplas relações com os aspectos ambientais, individuais e coletivos; pode-se inferir que a percepção de justiça, embora investigada neste trabalho, sob a perspectiva tridimensional, necessita ser compreendida num conjunto de inter-relações em que uma dimensão de justiça pode afetar e ser afetada pela outra, não podendo ser compreendida isoladamente. Aguiar (1999) defende que, diferente da idéia dominante de justiça, sustentada na neutralidade como o critério máximo para a resolução dos conflitos, a justiça reside na esfera da contradição; embora o seu movimento seja pela manutenção da ordem, seja buscando continuidade de uma ordem instituída ou a sua transformação da ordem atual como alternativa de resolução do conflito.

A base das informações retratadas na Tabela 4 decorre da aplicação do instrumento validado por Mendonça et al. (2003), composto por vinte questões, aplicadas nessa pesquisa a 61 sujeitos individualmente ou em pequenos grupos, sob acompanhamento da pesquisadora. As respostas foram organizadas em escala Likert variando de 1 a 5, onde 1 para discordo totalmente e o outro, concordo totalmente

Conforme a perspectiva tridimensional defendida por Mendonça et al. (2003), na percepção de justiça distributiva encontram-se questões referentes a recompensas pela responsabilidade, pela experiência, esforços, qualidade no trabalho, em relação aos demais salários pagos pela empresa e as expectativas da pessoa quanto ao que ela considera justo. A justiça interacional agrega aspectos da qualidade do relacionamento humano em relação a

como são aplicados os procedimentos organizacionais, enquanto a justiça processual refere-se à crença de que os procedimentos foram construídos com base em critérios justos.

Embora os dados apresentados revelem boa proximidade entre as percepções de justiça pesquisadas, ressalta-se uma leve predominância da justiça interacional, cuja média é de 3,41. A relevância desse resultado é também ratificada pela mediana de 3,43 em que se verifica que 50% da média de respostas ficou até o referido valor, e têm no terceiro quartil (75%) respondentes que em média emitiram respostas superiores a 4,29.

Sendo a justiça um fenômeno complexo, Mendonça e Tamayo (2004) chamam a atenção para os três princípios da justiça: a necessidade, a contribuição e a igualdade; mas reconhecem que a justiça não pode estar condicionada a um conjunto de regras, pois é um fenômeno individual que transita por processos psicológicos. No entanto, evidencia-se que algumas alternativas podem ser evidenciadas pelas organizações favorecendo a percepção de justiça nas suas ações, sendo nesse caso dos processos de demissão o incremento das práticas éticas uma alternativa de grande valor.

Os relatos dos respondentes, a seguir, identificam manifestações de sentimentos e reações de demitidos e remanescentes em relação à questão da justiça organizacional aplicada aos processos de demissão. Essas manifestações confirmam a alegativa de Bedin (2002) de que a justiça reside na seara da contradição, uma vez que se insere no cotidiano das relações. *“Então eu creio que os maiores sentimentos são esses de revolta e indignação pela questão da justiça, é como se eles se sentissem injustiçados [...]”*(GG1, R5, L131).

“[...]Alguns falam desse sentimento de injustiça, não acreditam que é um motivo para desligamento. Às vezes, pelo momento que eles estão passando, eles sintam essa injustiça, mas que depois que eles refletem, pensam... e até pensam diferente.[...]”. (GG2,R5,L54).

Quanto à justiça processual, os relatos dos respondentes referem que a maioria das demissões ocorre num clima de justiça. No entanto, reconhecem que em algumas situações que envolver o cliente, há uma prevalência da opinião do cliente sobre a trajetória funcional e houve relatos de que tal problemática pode desencadear numa punição ou até mesmo à demissão. A maioria dos entrevistados do GG trouxe em seus discursos referência de que em algumas demissões os critérios de decisão não estão claros. Parece não ser uma questão generalizada, mas que traz uma sensação de intranquilidade, conforme os relatos a seguir:

“[...] então o cliente explode. Às vezes cobrando até um serviço que não foi contratado e por ele ter acesso ao diretor... Isso infelizmente, muitas vezes chega a ordem[a demissão] e tem que ser executada. E isso acaba prejudicando a pessoa que está do outro lado. E você [chefia] simplesmente só recebe a ordem e tem que fazer. Agora assim... eu... pelo menos... Eu falo, deixo bem claro [para o demitido] que não foi uma decisão minha. Eu sou uma pessoa esclarecida. Eu tenho que informar ao funcionário o que aconteceu e que essa posição não partiu da minha vontade naquele momento. Que foi uma decisão tomada hierarquicamente de alguém que estava acima” (GR1, P4, L33).

6.4 – Relação entre práticas éticas na demissão e justiça organizacional

Para respaldar esse objetivo, procedeu-se à análise de correlação linear (r de Pearson) e à regressão linear múltipla. A correlação de Pearson foi realizada entre as quatro dimensões de práticas éticas na demissão e a percepção de justiça organizacional com base na perspectiva tridimensional: justiça distributiva, processual e interacional. A regressão linear múltipla procedeu-se a partir da variável dependente (percepção de justiça organizacional) e a variável independente (práticas éticas na demissão) apresentados e discutidos a seguir.

6.4.1 Correlação de Pearson

O coeficiente de correlação descreve a força e o sentido da relação entre duas variáveis. A Tabela 5 revela que as correlações encontradas entre a identificação das quatro práticas éticas na demissão com cada uma das três dimensões de justiça organizacional ocorreram de maneira positiva. As práticas de respeito no trato interpessoal, garantia dos direitos trabalhistas e *feedback* apresentaram também significância ($p \leq 0,05$).

Tabela 5 - Coeficiente de correlação (r de Pearson) entre práticas éticas na demissão e percepção de justiça organizacional

Práticas éticas na demissão	EPJO		
	Justiça distributiva	Justiça processual	Justiça interacional
Ética respeito	0,50*	0,64*	0,59*
Ética garantia dos direitos	0,41*	0,47*	0,46*
Ética <i>feedback</i>	0,44*	0,57*	0,58*
Ética reinserção no mercado de trabalho	0,16	0,23**	0,08

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,10$

Fonte: Pesquisa direta, 2009

A prática ética de respeito no trato interpessoal apresentou a maior correlação com as dimensões de justiça organizacional, sendo respectivamente (r de Pearson = 0,50; $p \leq 0,05$) com a justiça distributiva, (r de Pearson = 0,64; $p \leq 0,05$) com a justiça processual e (r de Pearson = 0,59; $p \leq 0,05$) com a justiça interacional. Vale destacar que, ao se correlacionar a prática ética de reinserção no mercado de trabalho com as três dimensões de justiça organizacional, verificaram-se correlações positivas, no entanto com dois valores não significativos e um com pequeno grau de significância, no caso da justiça processual (r de Pearson = 0,23; $p \leq 0,10$).

Os resultados apontados para a prática de reinserção merecem ponderações na tentativa de elucidá-los. Com base na análise descritiva verificou-se que as respostas nessa prática obtiveram acentuada predominância de respostas 1 (nunca) e 2 (raramente). Essa situação poderia evidenciar um equívoco na regressão, pois como uma prática ética inexistente não influencia em pelo menos algum tipo de percepção de justiça organizacional? A explicação para esse fenômeno pode estar vinculada à constatação de que o fato da inexistência da prática de reinserção no mercado de trabalho na empresa não contribui negativamente para a percepção de justiça organizacional, porque tem baixo reconhecimento como uma prática ética. Essa análise está baseada nos questionamentos de vários respondentes do IPED que se mostravam surpresos ao se depararem com as questões que versavam sobre reinserção no mercado de trabalho (treinamento, benefício estendido, serviço de recolocação, ajuda financeira) manifestando também seu desconhecimento e conseqüentemente sua baixa expectativa.

Nas três práticas éticas de prática de respeito, garantia dos direitos trabalhistas e *feedback*, ressalta-se a magnitude dos coeficientes de correlação, superiores àqueles normalmente observados na literatura quando se trata de ciências do comportamento. Os resultados apontados nessas correlações indicam que quanto maior a identificação do empregado de práticas éticas na demissão, mais perceberá a justiça organizacional em suas dimensões de: justiça distributiva, processual e interacional. Segundo Homans (1961 apud FILENGA; SIQUEIRA, 2006), a justiça distributiva versa sobre a idéia de que uma distribuição só é justa quando é proporcional às contribuições de cada um, baseada na teoria da equidade. A justiça processual discutida por Thibaut e Walker (1975 apud MENDONÇA; BARRETO; PAULA, 2007) versa que os procedimentos justos estão pautados na imparcialidade, na veracidade e na opinião de todos os interessados; salientando as interações sociais no estabelecimento de normas e regras de convivência, enquanto a justiça interacional

se relaciona com a qualidade do tratamento dispensado à pessoa na aplicação dos procedimentos organizacionais (MENDONÇA et al., 2003).

Os resultados ratificam que quanto maior a identificação de práticas éticas na demissão maiores serão os valores encontrados na justiça organizacional e, conseqüentemente, quanto menor a identificação de práticas éticas na demissão menores serão as percepções de justiça organizacional.

Considerando a demissão como o encerramento de uma relação não apenas legal, contratual, buscou-se uma aproximação aos estudos de Del Prette e Del Prette (2001) acerca do desenvolvimento de habilidades sociais quando ratificam que o encerramento de uma relação resulta, freqüentemente, em um custo emocional entre os parceiros, mesmo quando as pessoas são socialmente competentes, o que exige de ambas as partes habilidades para proceder de maneira menos custosa. No caso da demissão, além dos custos financeiros facilmente mensuráveis, adicionam-se questões inerentes aos sentimentos de justiça, que muitas vezes transcendem os limites definidos pela legislação trabalhista, pois residem na esfera das relações interpessoais. Corroborando essa idéia Masterson et al. (2000 apud MENDONÇA, BARRETO, PAULA, 2007) defendem que a justiça interacional mantém forte vinculação com as relações interpessoais vivenciadas entre chefia e seus subordinados.

Brockner et al. (1987 apud CALDAS, 2000) asseveram que a forma pela qual a organização demite seus empregados dá sinais explícitos aos remanescentes do seu comprometimento com os empregados, revelando sua presença ou ausência. Para estes autores, este fenômeno pode implicar a decisão dos remanescentes em se identificarem com a empresa ou com os demitidos.

Conforme dados levantados nas entrevistas, a maior responsabilidade pelo contato com o empregado demitido é da chefia imediata, portanto pode-se inferir que esta relação, sendo considerada satisfatória, possa amparar a correlação encontrada entre as práticas éticas de respeito no tratamento interpessoal e a justiça interpessoal. No entanto, relatos dos entrevistados, no decorrer da pesquisa apontam que em alguns casos a decisão não parte da chefia, cabendo à mesma apenas cumpri-la. Tais situações, embora não aconteçam com freqüência, parecem ser motivo de desconforto, não apenas para os empregados que não têm função de liderança, mas principalmente para os que ocupam cargos de gestão, pois algumas vezes tiveram que demitir empregados sob sua coordenação ou supervisão sem ter clareza do processo decisório. Esse fenômeno parece estar diretamente associado às relações da empresa com clientes, pois foi explícito em alguns relatos que o “cliente” sempre tem razão e que há pouco aprofundamento das situações quando a reclamação partiu do cliente.

Neste sentido, faz-se importante uma revisão de tais práticas em prol de um maior compartilhamento nas decisões que envolvam empregados sob comando de determinada chefia, sendo esta uma necessidade presente no vivenciar da liderança, a partir do exercício da autoridade, tão importante para o líder na manutenção da credibilidade do seu grupo de trabalho. Segundo Moscovici (2004), “a autoridade é o poder legitimado socialmente”. Uma vez que a chefia manifesta algum constrangimento em realizar uma demissão que não concorda ou pelo menos não tem a clareza de que esta decisão é a mais adequada para o momento, cria-se um empecilho ao exercício da autoridade. Se o exercício da autoridade é um requisito essencial para as lideranças e inclusive tem habitado a maioria dos programas de desenvolvimento de lideranças, esse fenômeno traz um desafio a ser refletido e superado pela organização pesquisada.

6.4.2 Regressão linear múltipla

Os modelos de regressão linear múltipla, com níveis de significância de 5% e 10%, foram apresentados com a finalidade de investigar a relação entre uma variável dependente, neste estudo definida como a percepção de justiça organizacional e a variável independente, estabelecida como as práticas éticas na demissão.

Tabela 6 - Modelo de regressão linear múltipla que melhor explica a percepção de justiça distributiva, considerando tempo de serviço e área de trabalho, ao nível de significância de 10% e 5%

Variáveis explicativas ($\alpha = 10\%$)	Coefficiente estimado (B)	Erro padrão (ep)	Coefficiente padronizado (β)	P valor	R parcial
Constante	1,52	0,67	-	0,03	-
Ética respeito	0,58	0,16	0,43	0,00	0,43
Coefficiente de determinação (R^2)		0,28	R ² ajustado		0,25
Variáveis explicativas ($\alpha = 5\%$)					
Constante	0,84	0,52	-	0,11	-
Ética respeito	0,58	0,16	0,43	0,00	0,43
Coefficiente de determinação		(R^2) = 0,39	R ² ajustado		= 0,36

Obs.: Foi utilizada uma variável *dummy* para a área de trabalho, sendo 0 para respondentes lotados na administração e 1 para respondentes que não são lotados na administração.

Fonte: Pesquisa direta, 2009

Ao analisar a Tabela 6, constata-se que, ao nível de significância de 5%, com um coeficiente de determinação de 39%, o modelo de regressão linear múltipla para a percepção de justiça distributiva apresenta como variável explicativa a ética concernente à prática de respeito no trato interpessoal ($R_{\text{parcial}}=0,43$; $p=0,00$). No nível de significância de 10% permaneceu apenas a prática de respeito no trato interpessoal como variável explicativa dessa dimensão de justiça, sendo o coeficiente de determinação 28% e o ($R_{\text{parcial}} = 0,43$; $p=0,00$).

O modelo sugere que a justiça distributiva é explicada de forma significativa e positiva pela dimensão do relacionamento interpessoal, representada pela prática ética do respeito, revelando que, quanto mais os empregados percebem que a empresa valoriza a dimensão humana concernente a cultivar o respeito mútuo, mais percebem que a empresa adota uma política justa quanto à distribuição dos recursos econômicos e dos benefícios. Neste sentido, Caldas (2000) afirma que o tratamento respeitoso e digno ao demitido opera como um moderador organizacional na demissão com fortes implicações sobre demitidos e remanescentes. No caso dos remanescentes, o entendimento de que há uma boa qualidade no trato interpessoal ao demitido, pode afetar positivamente sua percepção de justiça, mesmo a justiça distributiva, não estando diretamente condicionada ao trato interpessoal.

“Vem a ordem da gerência para comunicar a pessoa que vai ser demitida. Primeiro você é comunicado pela supervisão. Vai para uma sala reservada, parece que falam direitinho. Sem maltratar, humilhar, sabe... A empresa nesse sentido, ele é boa. Às vezes faz um acordo, às vezes é justa causa mesmo. A maioria vai pra fora com todos os direitos” (GR2, P3, L54).

Rego (2000), Filenga e Siqueira (2006), Mendonça et al. (2003) reconhecem que nos estudos da justiça distributiva, entendida como uma variável cognitiva que indica quão justas são as retribuições obtidas a partir dos esforços despendidos, a variável tratamento interpessoal tem mostrado importância crescente como preditora direta ou indiretamente das percepções de justiça. Portanto, ao identificar que a organização trata de modo digno o empregado, não causando constrangimento ou algum tipo de humilhação na ocasião da demissão, pode-se explicar em parte a percepção de justiça distributiva.

Em continuidade à apresentação da regressão linear múltipla, a Tabela 7 retrata o modelo de regressão que melhor explica a percepção de justiça processual.

Tabela 7 - Modelo de regressão de regressão linear múltipla que melhor explica a percepção de justiça processual, considerando tempo de serviço e área de trabalho, ao nível de significância de 10% e 5%

Variáveis explicativas ($\alpha = 10\%$)	Coefficiente estimado (B)	Erro padrão (ep)	Coefficiente padronizado (β)	P valor	R parcial
Constante	1,37	0,48	-	0,01	-
Ética respeito	0,58	0,11	0,52	0,00	0,56
Área de trabalho	-0,52	0,22	-0,24	0,02	-0,30
Tempo de empresa	0,22	0,13	0,16	0,10	0,22
Coefficiente de determinação		$R^2 = 0,48$			R^2 ajustado = 0,46
Variáveis explicativas ($\alpha = 5\%$)					
Constante	1,57	0,48	-	0,00	-
Ética respeito	0,62	0,11	0,55	0,00	0,58
Área de trabalho	-0,53	0,23	-0,24	0,02	-0,29
Coefficiente de determinação		$(R^2) = 0,46$			R^2 ajustado = 0,44

Obs.: Foi utilizada uma variável *dummy* para a área de trabalho, sendo 0 respondentes lotados na administração e 1 para respondentes que não são lotados na administração.

Fonte: Pesquisa direta, 2009

Considerando os resultados da Tabela 7, verifica-se que, ao nível de significância de 5% e coeficiente de determinação de 46%, a percepção de justiça processual foi explicada pela ética referente à prática de respeito no trato interpessoal e pela área de trabalho. O modelo revela que a ética dos relacionamentos interpessoais explica melhor a justiça processual (R Parcial= 0,58; $p=0,00$), expressando que, quanto mais os empregados são contemplados com uma política de gestão de pessoas que manifesta habilidade no tratamento interpessoal, especialmente na construção de diálogos com base no respeito à dignidade, na comunicação humanizada, mais serão capazes de perceber que a organização adota procedimentos justos em sua estratégia de tomadas de decisão. Constata-se que a área de trabalho explicou de forma significativa e negativamente a percepção de justiça processual (R Parcial= -0,29; $p=0,02$), demonstrando que pertencer a áreas de trabalho diversas, cuja natureza da atividade ocupacional se diferencia, contribui para que o empregado perceba ou não as ações condicionantes da justiça processual.

Na Tabela 7 verifica-se ainda que ao nível de significância de 10% e coeficiente de determinação de 48%, a percepção de justiça processual foi explicada pela ética referente à prática de respeito no trato interpessoal, pela área de trabalho e pelo tempo de empresa. O modelo revela que o fator adicional, tempo de empresa melhor explica a justiça processual (R Parcial= 0,22; $p=0,10$), expressando que, quando maior o tempo de empresa os empregados tenderão a perceber a justiça processual.

Essa percepção é confirmada por estudiosos do comportamento organizacional que afirmam que o tempo de empresa está freqüentemente relacionado à maior adaptabilidade, interação, e tendência à aprovação dos procedimentos da empresa. Tamayo (1998) afirma que a intenção de manter-se afiliado a uma organização está diretamente relacionada com a identificação com seus valores e objetivos e o desejo de contribuir para a consecução destes.

Para finalizar a apresentação das regressões, a tabela 8 apresenta o modelo de regressão que melhor explica a percepção de justiça interacional.

Tabela 8 - Modelo de regressão linear múltipla que melhor explica a percepção de justiça interacional, considerando o tempo de empresa e a área de trabalho

Variáveis explicativas ($\alpha = 10\%$)	Coefficiente estimado (B)	Erro padrão (ep)	Coefficiente padronizado (β)	p valor	R parcial
Constante	1,20	0,59	-	0,05	-
Ética <i>feedback</i>	0,62	0,13	0,50	0,00	0,53
Área de trabalho	-0,52	0,25	-0,22	0,04	-0,26
Tempo de empresa	0,26	0,15	0,18	0,08	0,23
Coefficiente de determinação		$R^2 = 0,42$	R^2 ajustado = 0,39		
Variáveis explicativas ($\alpha = 5\%$)					
Constante	1,53	0,57	-	0,01	-
Ética <i>feedback</i>	0,63	0,13	0,52	0,00	0,53
Área de trabalho	-0,55	0,26	-0,23	0,04	-0,27
Coefficiente de determinação		$(R^2) = 0,39$	R^2 ajustado = 0,36		

Obs.: Foi utilizada uma variável *dummy* para a área de trabalho, sendo 0 respondentes lotados na administração e 1 para respondentes que não são lotados na administração.

Fonte: Pesquisa direta, 2009

A Tabela 8 registra que, ao nível de significância de 5% e um coeficiente de determinação de 39%, o modelo de regressão linear múltipla ajustado da justiça interacional é explicado pela ética concernente à prática de *feedback* na demissão, e pela área de trabalho. O modelo evidencia que a ética relacionada ao *feedback* na demissão apresenta melhor poder explicativo para a justiça interacional (R Parcial= 0,53; p=0,00), revelando que, quanto mais o empregado é informado institucionalmente dos argumentos e dos motivos que impulsionaram a efetivação do seu desligamento, mais essa prática contribui para ampliar a percepção de que a empresa reconhece o valor da socialização da informação autêntica, corroborando a consolidação da percepção de justiça interacional.

“Os outros funcionários quando tomam ciência de uma demissão que eles não concordam, ficam temerosos em de repente ser o próximo. Mas aqui [na

empresa] não há um descontentamento geral, não existe, e sim parcial". (GR5, P2, L35).

O modelo sugere que a área de trabalho explicou de forma significativa e negativamente a percepção de justiça interacional ($R = -0,27$; $p = 0,04$), revelando que a área, a qual o funcionário está vinculado, apresenta fatores, tais como acesso à comunicação, estilo de liderança, natureza da atividade, condições de trabalho, que podem inibir a percepção de que a empresa atua em uma perspectiva de justiça interacional.

Os modelos de correlação e regressão não são autônomos, principalmente quando relacionados ao estudo das ciências comportamentais, uma vez que seus resultados necessitam de prévia fundamentação teórica e uma habilidade de interlocução de análise do que os dados estatísticos representam frente à realidade estudada. Nesse caso, os dados desse tratamento estatístico indicaram importantes associações, algumas das quais respaldadas no discurso dos entrevistados, outras não.

Considerando o conjunto dos resultados obtidos a partir das análises realizadas, pode-se inferir que as variáveis práticas éticas nas demissões e justiça organizacional apresentaram considerável proximidade, o que pode indicar a necessidade de uma revisão dessas variáveis em conjunto que, conforme apresenta a literatura, ainda carece de discussão e aprofundamento.

É importante salientar que no processo de interação humana, principal manifestação nos grupos, segundo Moscovici (2004), “o processo de interação humana exige de cada participante um determinado desempenho, o qual variará em função da dinâmica da sua personalidade e da dinâmica grupal na situação-momento, ou contexto-tempo”. Desse modo, os empregados da empresa pesquisada poderão registrar mecanismos inibidores de suas expressões quando interpretam que uma decisão que vem de “cima” não pode ser questionada. O efeito dessa cognição pode inibir estratégias de criatividade, flexibilidade, reduzindo a capacidade criativa e participativa dos sujeitos.

Tais indicadores servirão também para apontar novos estudos e aprofundamento sobre elementos não diretamente focados pela pesquisa. Esse é o caso, por exemplo, de uma análise mais aprofundada sobre a diferença de percepção de justiça entre componentes de áreas de trabalho diferentes, identificando que fatores contribuem para elevar ou reduzir tal ocorrência

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tratou de uma temática pouco explorada em gestão de pessoas: os processos de demissão na perspectiva dos trabalhadores remanescentes, pois embora estudiosos do assunto reconheçam os efeitos das demissões sobre os empregados que permanecem na empresa, a maior concentração de estudos é sobre os demitidos. Caldas (2000) defende que a percepção dos remanescentes sobre o tratamento dirigido aos demitidos pode afetar o seu envolvimento, a motivação e o comprometimento, pondo em risco ou favorecendo os projetos organizacionais.

Partiu-se do pressuposto de que as organizações têm restringido a prática de demissão à esfera legal, com pouca vinculação a outros processos de gestão de pessoas, enquanto autores como Arruda, Whitaker e Ramos (2007) asseveram que a demissão não desejada pelo empregado requer compreensão, respeito e clareza.

Na definição da trajetória da pesquisa e construção dos seus objetivos, dois constructos foram fundamentais: a ética empresarial e a justiça organizacional, que se entrelaçam, uma vez que as práticas e normas de conduta consolidadas numa sociedade devem ser entendidas como justas e como práticas do bem comum.

Os estudos da ética empresarial contribuíram com questionamentos, contrapontos e reflexões acerca da conduta ética organizacional e, juntamente com as entrevistas realizadas com o grupo gestor, subsidiaram a elaboração de um dos instrumentos usados na coleta de dados: o Inventário de Práticas Éticas na Demissão. Enquanto os fundamentos de justiça organizacional despertaram a compreensão da justiça como um fenômeno multidimensional, complexo e individual e sua relação com comportamentos no trabalho voltados à satisfação, comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional. Assim, optou-se nessa investigação pela perspectiva tridimensional de justiça: a distributiva, a processual e a interacional, cujo instrumento adotado foi a Escala de Percepção de Justiça Organizacional validado por Mendonça et al. (2003).

A pesquisa indica contribuições para a gestão estratégica de pessoas, mais especificamente no comportamento organizacional, uma vez que pretendeu responder a seguinte pergunta: qual a relação entre a identificação das práticas éticas nas demissões e a percepção de justiça organizacional?

No entanto, ressalta-se o reconhecimento de que a percepção de justiça organizacional não está restrita às práticas de demissão, pois há diversos fatores organizacionais, individuais e sociais que contribuem para a percepção ou não da sua existência, inclusive psicológicos,

culturais e situacionais. Dessa forma, não pretendeu encontrar uma relação estreita de causalidade, mas sim de correlação e explicação, destacada na apresentação e discussão dos resultados quantitativos.

Para atender à pergunta central, delimitou-se como objetivo geral a análise da percepção dos empregados acerca dos processos de demissão de pessoal a partir da ética empresarial e da justiça organizacional. E, para alcançar esse objetivo, foram delineados três objetivos específicos que serão abordados a seguir.

O primeiro objetivo foi descrever o processo de demissão de pessoal da organização a partir dos seus procedimentos e práticas organizacionais. Esse objetivo foi respondido com base na análise dos dados das entrevistas realizadas com integrantes do GG e GR, num total de dez sujeitos. Os resultados revelaram o papel preponderante da chefia imediata nos processos de demissão, embora o RH e setor pessoal participem do processo. Mostrou que algumas práticas na demissão têm baixa sistematização, dentre elas: a entrevista de demissão, o apoio ao empregado e a intervenção da área de RH quando identifica um caso de injustiça. Dados significativos colhidos através da abordagem quantitativa confirmam essa percepção, onde se verificou que 32,1% dos respondentes do IPED afirmaram desconhecer a prática de entrevista.

Os resultados indicam que os gestores pesquisados e remanescentes identificam sentimentos, reações e manifestações dos demitidos, fazendo referências a expressões de revolta, indignação, de injustiça, angústia, mistura de sentimentos, ressentimentos. Entretanto, os gestores afirmaram que as demissões tendem a ser mais problemáticas se a chefia trata com frieza ou de modo rude, confirmando a importância do trato interpessoal no processo de demissão.

Os gestores entrevistados admitiram que, apesar de esforços, há pouca habilidade de algumas chefias em lidar com a demissão do seu pessoal. O grupo de remanescentes entrevistados identificou melhorias nesse aspecto, mas houve sugestões para que a organização desse maior prioridade no atendimento ao demitido, evitando longas esperas na recepção da empresa e ainda uma orientação mais detalhada sobre os direitos trabalhistas, compatíveis às práticas éticas de respeito no tratamento interpessoal.

Nas respostas dos entrevistados, de ambos os grupos, foi confirmada a percepção de que algumas práticas podem atenuar os efeitos das demissões para demitidos e remanescentes. Essas práticas podem ser relacionadas com os moderadores organizacionais denominados por Caldas (2000): um desses moderadores se refere à comunicação da demissão que deve ser

clara e honesta, manifestando um tratamento digno aos demitidos, mas não houve referências às práticas de reinserção no mercado de trabalho.

Em relação à tomada de decisão para a demissão, há diferentes visões entre o grupo gestor e o grupo de remanescentes. Para o grupo gestor, as demissões acontecem em sua grande maioria por motivos justos. Entretanto, a maioria dos relatos do grupo de remanescentes aponta que algumas decisões vêm de cima (Direção) e nem mesmo as chefias imediatas ficam convencidas, pois há motivos que não são considerados justos para uma demissão, como, por exemplo: reclamações de clientes mal apuradas, o pouco cuidado em avaliar o histórico completo do empregado e a recusa em pagar um dano, mesmo que não seja provada a culpa do mesmo.

Em relação aos efeitos dos processos de demissão nos remanescentes foi unânime entre os entrevistados o reconhecimento de alguns, dentre eles: desconforto emocional, sentimentos de perda, vínculos de amizade com os empregados demitidos e estima, ou seja, solidariedade. Na opinião dos respondentes estes efeitos podem ser agravados por algumas falhas na comunicação, falta de esclarecimento da equipe sobre o desligamento de um integrante, comentários e fofocas. Quando há motivo justo, o próprio grupo reconhece e não há surpresa ou descontentamento. Esse fenômeno é asseverado por Siqueira e Gomide Júnior (2004) ao afirmarem que, além do vínculo contratual formal, outros se estabelecem entre indivíduos e o trabalho e entre estes e as organizações, favorecendo a emergência da subjetividade a partir das percepções e comportamentos diante das relações interpessoais e intergrupais.

No tocante à prática de garantia dos direitos trabalhistas na demissão, os respondentes afirmam que a empresa paga corretamente os direitos trabalhistas dos demitidos. Esse fenômeno parece trazer certa tranquilidade ao empregado quanto a terem o seu direito respeitado, repercutindo na percepção de identificação de prática de garantia dos direitos e ainda na justiça distributiva.

O segundo objetivo da pesquisa foi identificar as dimensões de práticas éticas na demissão e a percepção de justiça organizacional presentes na organização. A prática ética com maior média foi a garantia de direitos trabalhistas, totalizando (4,26), destacada também nas respostas das entrevistas, anteriormente relatadas. Tal procedimento pode ser identificado por Srour (2000) como a ética da convicção, em que a organização está pautada em cumprir suas obrigações e seguir prescrições.

A prática ética com menor reconhecimento foi a reinserção no mercado de trabalho que transcende à questão das obrigações rescisórias, privilegiando a responsabilidade social

interna. A ausência desta prática ética pode estar associada em Srour (2000) com a ética da responsabilidade que se caracteriza pela máxima de que as pessoas são reconhecidas por suas ações e, portanto, devem buscar minimizar os efeitos negativos destas. No relato da entrevista com gestores do RH foi revelada a idéia de incorporar um programa de demissão responsável, minimizando efeitos dos demitidos e remanescentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que atualmente a empresa não dispõe de prática de reinserção alinhada também à justiça distributiva.

Na identificação das dimensões de justiça organizacional, verificou-se a proximidade das médias entre as três dimensões de justiça, tendo leve predominância a justiça interacional. A literatura confirma que, mesmo sendo uma das últimas dimensões de justiça a ser considerada nos estudos pioneiros de justiça, a justiça interacional apresenta seu alto poder correlacional, uma vez que abrange a qualidade dos relacionamentos sociais e na empresa está diretamente relacionada às relações entre chefia e subordinado. No contexto da organização pesquisada, é possível que os investimentos realizados em socialização e integração freqüentemente mencionados pelos respondentes, iniciados no processo seletivo, estejam associados positivamente a esse resultado.

O terceiro objetivo específico foi identificar a relação entre a ética empresarial nas demissões e a percepção de justiça organizacional e, para responder ao objetivo, procedeu-se à análise de correlação linear (r de Pearson) e à regressão linear múltipla entre as variáveis. As correlações encontradas entre a identificação das quatro dimensões de práticas éticas na demissão com cada uma das três dimensões de justiça ocorreram de maneira positiva e significativa, indicando que quanto maior a identificação do empregado de tais práticas no ambiente organizacional, mais perceberá a justiça organizacional, ou ainda o seu contrário.

No entanto, vale destacar que ao se correlacionar a prática ética de reinserção no mercado de trabalho com as três dimensões de justiça, verificaram-se correlações positivas, embora com valores não significativos ou com pequeno grau de significância, como foi o caso da justiça processual (r de Pearson = 0,23; $p \leq 0,10$). Tal fenômeno pode estar relacionado à inexistência de práticas de reinserção e à baixa expectativa dos respondentes por tal prática, ainda que por desconhecimento de que ela exista e está relacionada à responsabilidade social interna.

Mesmo não sendo objetivo expresso da pesquisa sugerir a adoção de práticas éticas na demissão de pessoal, o estudo aponta tal contribuição à gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que apresenta, de modo não pragmático, indicadores de práticas consideradas éticas nas demissões. As práticas estariam voltadas ao tratamento digno e

respeitoso, ao direito de receber *feedback* sobre o motivo da demissão e sobre os critérios utilizados para decisão, à garantia de direitos trabalhistas, assim como a orientação sobre estes e ainda as práticas de reinserção no mercado de trabalho realizadas de modo direto com ações efetivas ou ainda oferecendo benefícios financeiros ou assistenciais que facilitem o bem estar pessoal e familiar contribuindo de modo indireto para a reinserção no mercado de trabalho.

Outras contribuições podem ser acrescentadas tais como: o estudo e aprofundamento do processo de demissão para a auto-avaliação organizacional, inclusive em pesquisas de clima organizacional, a demissão sob o olhar dos demissores, a influência das práticas éticas na demissão nas intenções de deixar a empresa, a inserção do assunto nos programas de desenvolvimento de liderança e a assimilação da temática das demissões nas políticas, práticas e procedimentos organizacionais. De modo particular, este estudo propõe apresentar os resultados em congressos, na versão integral ou em formato de artigos científicos, contribuindo para a disseminação da pesquisa. Os resultados da pesquisa serão também apresentados à organização pesquisada, através de reunião da pesquisadora com o grupo gestor no intuito de contribuir para a reflexão de políticas e práticas concernentes à demissão.

Em termos metodológicos, a pesquisa sugere outros campos de investigação e correlações entre variáveis, ou confrontando percepções entre grupos da mesma empresa e ainda analisando empresas de segmentos diferentes, localidades, enfim, compondo amostras mais significativas que possam contribuir inclusive para o aprofundamento, revisão e validação de um inventário de práticas éticas na demissão.

Quanto ao desenvolvimento da pesquisa de campo, vale ressaltar que a dificuldade de acesso e indisponibilidade de várias empresas quanto ao interesse pela pesquisa, relatados anteriormente na seção sobre a trajetória metodológica. Tal contexto confirmou a alusão que autores referenciados têm feito quanto ao obscurantismo do assunto demissão nas organizações. No entanto, cabe evidenciar a disponibilidade e seriedade demonstradas pela organização que sediou a pesquisa, manifestadas no decorrer de todo o processo. A organização, através dos profissionais de recursos humanos, atendeu as demandas pertinentes à realização da pesquisa, liberando informações solicitadas sobre empresa e empregados, concedendo uma sala reservada para a coleta de dados e permitindo o livre acesso do pesquisador em suas instalações em dias e horários, mesmo quando a administração não se encontrava em funcionamento.

No entanto, algumas limitações à pesquisa foram identificadas no que se refere à dificuldade de acesso à parcela significativa dos empregados selecionados para a pesquisa. Esse fenômeno está associado de modo mais específico aos empregados lotados na área

operacional em decorrência do sistema de trabalho que inclui: escalas de plantão de doze horas, trabalho em domingos e feriados e permanência em pontos estratégicos fora das instalações da empresa. A grande maioria desses empregados vai à empresa apenas para a troca de plantão, chamada rendição. Foram essas as oportunidades de acesso do pesquisador aos pesquisados, o que demandou a disponibilidade do pesquisador em vários dias e horários variados para que o contato fosse feito. Outro aspecto foi o fato de que alguns pesquisados mostraram-se receosos quanto à possibilidade de serem identificados e, embora tendo sido devidamente esclarecidos pela pesquisadora e terem concordado em participar da pesquisa, não se pode mensurar o grau de interferência na fidedignidade das respostas.

Com base na análise do conjunto de resultados desta pesquisa, pode-se inferir que as práticas de demissão constituem um referencial para a identificação de condutas éticas para as organizações e estas influenciam as percepções de justiça organizacional. Nesse sentido, a preocupação das organizações com o processo de demissão carece de reflexão, formulação de políticas e sua inclusão no rol das práticas de gestão de pessoas, sustentadas pela ética e a justiça organizacional, uma vez que vários efeitos citados na literatura foram confirmados pelos respondentes, além de correlações e outros dados estatísticos relevantes.

REFERÊNCIAS

- ADAM SMITH. In: WIKIPÉDIA, Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith>. Acesso em: 15 de out. 2008).
- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In.: BERKOWITZ, L. **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, v.2, p. 267-299, 1965.
- AGUIAR, Roberto A.R. de. **O que é justiça**: uma abordagem dialética. São Paulo: Alfa-ômega, 1999.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1997.
- ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.
- AMADEO, Edward; CAMARGO, José Márcio. Instituições e o mercado de trabalho no Brasil. In. CAMARGO, José Márcio (Org.). **Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- ANTUNES, Ricardo. Apresentação. In: LESSA, S. **Trabalho e ser social**. Maceió: EUFC/EDUFAL, 1997.
- _____. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6 ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- _____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3 ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- _____. As metamorfoses no mundo do trabalho. In: GOMES, Álvaro (org.). **O trabalho no século XXI**: considerações para o futuro do trabalho. São Paulo: A. Garibaldi, Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001.
- _____. **O Caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Trad. de Roberto Raposo, posfácio de Celso Lafer. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.
- ARRUDA, Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSMAR, Eveline Maria Leal. A Psicologia social e o estudo da justiça em diferentes níveis de análise. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v. 13. n. 3, Porto Alegre, 2000.
- AUSTIN, Michel M.; VIDAL-NAQUET, Pierre. **Economia e sociedade na Grécia antiga**. Lisboa: Edições 70, 1972.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1997.

- BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2007.
- BARROS, João Paulo Pereira. **Considerações sobre a prática do(a) psicólogo nas raízes da cidadania e nos centros de referência da assistência social (CRAS) de Fortaleza**. 2007. Monografia. (Graduação em Psicologia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BEDIN, Gilmar Antonio. **Os direitos do homem e o neoliberalismo**. 3. ed. Ijuí - RS: Unijuí, 2002.
- BOFF, Leonardo. **Ética e moral: a busca dos fundamentos**. 2 ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2003.
- BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O mundo do trabalho. In ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt.(Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- _____; TAMAYO, Álvaro. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.1, n.2, p.11-44, 2001.
- CALDAS, Miguel Pinto. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**, São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar os efeitos em empresa e indivíduo? RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v.40, n.1, 2000a. p. 29-41.
- CAMARGO, José Márcio. Flexibilidade e produtividade no mercado de trabalho brasileiro. In: CAMARGO, José Márcio (Org.). **Flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- CAMARGO, Marculino. **Fundamentos de ética geral e profissional**. 2 ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1999.
- CATANI, Afrânio Mendes. **O que é capitalismo**. 18 ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CAVAIGNAC, Mônica Duarte. A subjetividade do trabalhador e a lógica capitalista de exploração do trabalho. In: ARRAIS NETO et al. **Mundo do trabalho: debates contemporâneos**. Fortaleza: Editora UFC, 2004.
- CHARNET, Reinaldo et al. **Análise de modelos de regressão linear: com aplicações**. Campinas – SP: Editora da Unicamp, 1999.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 13 ed. São Paulo: Ática, 2006.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In: LANE, Silvia T.M.; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2006.

CODO, Wanderley. Relações de trabalho e transformação social. In: LANE, Silvia T.M.; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pâmela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COZBY, P.C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEFRANK, R. S., IVANCEVICH, J. M. Job loss: an individual level review and model. **Journal of Vocational Behavior**. v. 28, p. 1-20, 1986.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2001.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DEUTSCH, M. Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? **Journal of Social Issues**, v. 31, p. 137-149, 1975.

_____. **Distributive justice: A social-psychological perspective**. New Haven: Yale University Press, 1985.

DUMON, Charles-Henri; HOLLARD, Patrick. **Contratando os melhores: como tomar decisão certa na busca pelo profissional ideal**. Trad. Adriana de Oliveira. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

DUMONT, Louis. **O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna**. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

FIGUEIREDO, Luis Cláudio Mendonça. **Matrizes do pensamento psicológico**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

_____. **Revisitando as psicologias: da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Educ; Petrópolis: Vozes, 1996.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Org.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto das percepções de justiça em três bases do comportamento organizacional. **Revista de Administração**. Faculdade de

Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, v.41, n.4, p.431-441, out./nov./dez., 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GUJARATI, Damodar. **Econometria básica**. Rio de Janeiro, Campus, 2006

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 6. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HENRY FORD. Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_ford >. Acesso em: 15 out. 2008

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 12. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1959.

IANNI, Octávio. **A sociedade global**. 12. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

_____. **Teorias da globalização**. 13 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

IMBRIZI, Jaqueline Maria. **A formação do indivíduo no capitalismo tardio**: uma análise de estudos que vinculam a esfera subjetiva ao mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec: Fapesp, 2005.

KAFKA, Franz. **O castelo**: texto integral. São Paulo: Martin Claret, 2006.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade social empresarial**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2006.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KESSELRING, Thomas. **Ética, política e desenvolvimento humano**: a justiça na era da globalização. Caxias do Sul - RS: Educ, 2007.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LEONE, N. M. de C. P. G. Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas. In: BRITO, L. M. P.(Org.) **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas**: percepções de fragmentos e contradições do microcosmos do cotidiano do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007.

LESSA, Sérgio. Trabalho, sociabilidade e individuação. **Trabalho, educação e saúde**. v.4, n.2, p. 231-246, 2006.

LIMA, M.E.A.; BORGES, A. F. Impactos psicossociais do desemprego de longa duração. In: GOULART, I. B. (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

LOSICER, Eduardo. A procura da subjetividade: a organização pede análise. In. DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. (Org.) **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4 ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1995.

LUNA, Íuri Novaes. Seres humanos, trabalho e utopias. In.: **Psicologia & Sociedade**. Associação Brasileira de Psicologia Social, v. 1, n.19, p. 7 – 13, 2007 (Edição Especial).

MAIA, Lúcia de Fátima Rocha Bezerra. **Valores pessoais e comportamentos de cidadania organizacional**: um estudo no serviço de farmácia do Hospital Universitário Walter Cantídio da Universidade Federal do Ceará. 2007. 225 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Ceará.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999.

MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **Direito do trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, Fabíola; ABUD, Cláudia José. **Direito do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Sérgio Pinto. **CLT universitária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARX, K. **Manuscritos econômicos-filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELES, Izabela Alves de Castro. **O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho**. 2006. 99 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás.

MENDONÇA, Helenildes; PEREIRA, Cícero; TAMAYO, Álvaro; PAZ, Maria das Graças Torres da. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos**. Goiânia, v.30, n.1, p. 111-130, jan., 2003.

_____; BARRETO, Maria Aparecida Gonçalves; PAULA, Maria Auxiliadora P.L. Avanços teóricos na literatura psicológica sobre justiça organizacional. **Estudos**. Goiânia, v. 31, n.4, p. 687-707, abr., 2004.

_____; TAMAYO, Álvaro. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 8, n.2, p. 117-135, abr./jun., 2004.

MENDONÇA, Sônia. **A industrialização brasileira**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1995.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, J. A. Demissão de executivos: princípios e recomendações. **Novo Emprego**, jul./ago., 1989.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MORAES NETO, B.R. **Marx, Taylor, Ford**: as forças produtivas em discussão. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. Trad. Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. 2.ed. Rio de Janeiro. FGV, 2000.

MOURÃO, Luciana; PUENTE-PALACIOS, Kátia E. Modernidade organizacional, política e gestão de pessoas. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana e Colaboradores, COELHO, Acicleide Cristiane F. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas**: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 2001.

OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989 (v.1 – A Crise).

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti; LEONE, Rodrigo José Guerra. Fatores preditivos da intenção de rotatividade (*Turnover Intention*): nível de

- satisfação e grau de influência na decisão de sair da empresa. In: BRITO, L. M. P (Org). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2**: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PAES, A.T. Itens essenciais em bioestatística. **Arq.Bras.Cardiol.** v.71, n.4, p. 575-580, 1998.
- PASCUAL, Amparo Serrano; MARTÍN, Florentino Moreno; SUÁREZ, Eduardo Crespo. La experiencia subjetiva del trabajo en una sociedad en transformación. In: TOMÁS, Agulló Esteban; BERNAL, Anastasio Ovejero. (Coord.). **Trabajo, individuo y sociedad**: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo. España. Ediciones Pirámide, 2001.
- PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PEGORARO, Olinto A. **Ética é justiça**. 2. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1995.
- PINHEIRO, Letícia Ribeiro Souto Pinheiro; MONTEIRO, Janine Kieling. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, v. 10, n. 2, p. 35-45, 2007.
- PLIOPAS, Ana Luisa Vieira; TONELLI, Maria José. Doces práticas para matar: demissão e *downsizing* na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. **O&S**. v.14, n.42, jul./Set., p. 115-131, 2007.
- PLATÃO. **A república**. Trad. Leonel Vallantro. São Paulo: Tecnoprint, s/d.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. LONGARAY, André Andrade et al.; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- REGO, Armênio. **A justiça e a cidadania nas organizações**: uma abordagem sem tabus. Lisboa: Edições Silabo, 2000.
- _____. Justiça e cidadania nas organizações: o papel moderador das preferências éticas. **Revista da Administração**. São Paulo, v. 37, n.2, p. 83-101, abr./jun., 2002.
- _____. Climas de justiça e comprometimento organizacional. **Psicologia Organizações e Trabalho**. Universidade Federal de Santa Catarina, v. 3, n.1, jan./jun., p. 27-60, 2003.
- REY, Fernando Luis González. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- RIBEIRO, Renato Janine. O preço do trabalho. In.: **Você s/a**: para o executivo do novo milênio, setembro 2006, p. 53-56.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução global da força de trabalho**. São Paulo: Makron, 1995.

ROCHA, Kátia Bonés, SARRIERA, Jorge Castellá, PIZZINATO, Adolfo. Significado do trabalho e valores organizacionais. In: SARRIERA, Jorge Castellá et al. (Org.); MARQUES, Juracy Cunegatto. **Desafios do mundo do trabalho: orientação, inserção e mudanças**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, 2006.

RODRIGUES, A. A centralidade do trabalho na constituição psíquica do sujeito. In: LANER, Aline dos Santos.; CRUZ JUNIOR, João Batista de. **Indivíduo, organizações e sociedade**. Ijuí - RS: Unijuí, 2008.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SANTOS, Ursula Wetzel Brandão dos. **Processo de downsizing em empresas privatizadas: a percepção dos participantes**. 2000. 358 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.

SCHWARTZ, Shalom H. Beyond individualism/collectivism: New dimensions of values. In: KIM, U.; TRIANDIS, H.C.; KAGITÇIBASI, C.; CHOI, S.C.; YOON, G. (eds.) **Individualism and collectivism and collectivism: Theory application and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1994.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In.: TAMAYO, Álvaro. PORTO, Juliana Barreiros. (Orgs.) **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2005.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; Cortez Editora, 1994.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SILVA, Francisco Carlos Teixeira da. **Mutações do trabalho**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1999.

SILVA, Maria de Fátima de Sena. A psicologia social e a psicologia (social) do trabalho. In: SILVA, Maria de Fátima de Sena e; AQUINO, Cássio Adriano Braz de. (Orgs.). **Psicologia social: desdobramentos e aplicações**. São Paulo: Escrituras Editora, 2004 (p. 93-113).

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt.(Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOARES, Dulce Helena Penna. **A escolha profissional**: do jovem ao adulto. São Paulo: Summus, 2002.

SOUTO, Solange; REGO, Armênio. O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. In: **FACES**. Revista de Administração. Belo Horizonte, v2.n.2, p. 9-23. ago/dez, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. In: **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, jul./set., p. 56-63, 1998,

_____. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2005.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. Os desafios da atuação socialmente responsável. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs.). **Gestão fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALLS, Álvaro L.M. **O que é ética**. 9.ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; CRUBELLATE, João Marcelo. Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des)construção social da identidade. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 19. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. Subjetividade e organizações: discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1995.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ANEXOS

APÊNDICE A**CARTA DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA**

Caro participante,

Estamos desenvolvendo um estudo sobre práticas éticas nos processos de demissão e a percepção de justiça na organização em que você trabalha.

A finalidade da pesquisa é integrar um estudo acadêmico na área de gestão estratégica de recursos humanos para a finalização do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará.

Gostaria que você respondesse aos dois questionários e um formulário contendo dados (idade, sexo, tempo de empresa, estado civil, escolaridade e área de trabalho). Você receberá um inventário composto de 27 questões e uma escala que contém 20 questões. Em cada um desses instrumentos há uma orientação para o preenchimento, mas surgindo dúvidas poderão ser tiradas com a pesquisadora.

Sua participação é voluntária e o sigilo será garantido. Esclarecemos que os dados obtidos nessa coletânea serão usados apenas para o presente estudo e que, após consolidação e análise, estarão divulgados em *sites* acadêmicos e poderão ser apresentados em eventos científicos.

É necessário que você responda individualmente, com sinceridade e **EVITE DEIXAR QUESTÕES EM BRANCO**. Não existem respostas certas ou erradas, sendo respeitada a sua opinião.

Ao final, por favor, devolva o material sem identificação.

Esperando contar com a sua valiosa colaboração, agradeço antecipadamente.

JACINTA MARIA GRANGEIRO CARIOCA

Mestranda em Administração

Universidade Federal do Ceará

Visto de aceite:

APÊNDICE B

INVENTÁRIO DE PRÁTICAS ÉTICAS NAS DEMISSÕES (IPED)

Estamos realizando uma pesquisa sobre como as organizações procedem diante das demissões, para isso, estão listadas abaixo várias práticas que as organizações podem apresentar diante dos processos de demissão. Raramente as organizações apresentam todas essas práticas, portanto leia com atenção cada afirmação e informe a frequência com que você percebe a existência desta prática na sua empresa.

Marque com um **X** o número à direita de cada afirmação que melhor indique a frequência em que ocorrem as situações descritas. Para responder, utilize os seguintes códigos:

- 1- NUNCA (N)
- 2- RARAMENTE (R)
- 3- ÀS VEZES (AV)
- 4- FREQUENTEMENTE (F)
- 5- SEMPRE (S)
- 6-

AFIRMAÇÕES	N	R	A V	F	S
1. Quando o funcionário é demitido, a empresa o trata com respeito.	1	2	3	4	5
2. Na sua empresa, os demitidos têm os direitos trabalhistas garantidos.	1	2	3	4	5
3. Na sua empresa, os critérios utilizados para a demissão são justos.	1	2	3	4	5
4. Na sua empresa, a decisão pelo desligamento de um funcionário é uma decisão partilhada entre os vários envolvidos.	1	2	3	4	5
5. A empresa oferece algum treinamento ao funcionário demitido para que ele possa se qualificar, contribuindo para encontrar novo emprego	1	2	3	4	5
6. Na sua opinião, o empregado é tratado com dignidade durante o processo de demissão.	1	2	3	4	5
7. A empresa oferece alguma ajuda financeira ao empregado demitido para ajudá-lo em sua sobrevivência e de sua família.	1	2	3	4	5
8. A sua empresa cumpre os prazos para o pagamento das verbas trabalhistas na demissão.	1	2	3	4	5
9. Ao comunicar uma demissão, as chefias usam linguagem clara e esclarecedora.	1	2	3	4	5
10. Na sua opinião, a empresa orienta adequadamente o funcionário sobre os procedimentos, os direitos e os prazos no processo de demissão.	1	2	3	4	5
11. O funcionário é informado sobre os motivos de sua demissão.	1	2	3	4	5
12. O funcionário, ao ser demitido, tem oportunidade de questionar os motivos alegados para sua demissão	1	2	3	4	5
13. A empresa contrata algum serviço de orientação para ajudar o funcionário a encontrar novo emprego, após seu desligamento (consultoria de recolocação).	1	2	3	4	5
14. A empresa oferece algum tipo de ajuda para que o empregado demitido possa conseguir um novo emprego	1	2	3	4	5
15. A empresa realiza entrevista de demissão.	1	2	3	4	5
16. A empresa oferece alguma indenização complementar para o funcionário demitido, ou seja, existe algum valor financeiro pago de forma espontânea.	1	2	3	4	5

AFIRMAÇÕES	N	R	A V	F	S
17. A empresa paga indenização devida aos empregados demitidos	1	2	3	4	5
18. A empresa oferece alguma orientação para ajudar o funcionário demitido a conseguir retornar ao mercado de trabalho	1	2	3	4	5
19. Sua empresa paga corretamente as verbas rescisórias.	1	2	3	4	5
20. O empregado é o primeiro a tomar conhecimento sobre o seu desligamento.	1	2	3	4	5
21. A empresa paga os 40% do FGTS quando a demissão é sem justa causa.	1	2	3	4	5
22. A empresa se preocupa com a situação social da família ao tomar a decisão de desligar o funcionário.	1	2	3	4	5
23. Você percebe que a empresa se preocupa com a situação financeira do funcionário antes de decidir sobre sua demissão.	1	2	3	4	5
24. A sua empresa quando demite o funcionário efetua o pagamento dos direitos dentro dos prazos legais.	1	2	3	4	5
25. A chefia informa ao funcionário o motivo pelo qual ele está sendo demitido.	1	2	3	4	5
26. A sua empresa garante algum benefício (por exemplo, plano de saúde, bolsa de estudo, seguro de vida), por um determinado período, após a demissão do empregado.	1	2	3	4	5
27. Ao comunicar a demissão, a empresa utiliza uma comunicação humanizada	1	2	3	4	5

APÊNDICE C
ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O GG

Dados pessoais/ profissionais:

Sexo: ()F ()M	Grau de Instrução:	Tempo de empresa:
Idade:	Cargo:	

Temática	Questão norteadora	Perguntas
Cultura e valores organizacionais	Características da cultura organizacional e estratégias de retenção de pessoas e valores organizacionais	<p>1Fale-me sobre a cultura da empresa e que estratégias são utilizadas para a apropriação dos valores pelos empregados?</p> <p>2Quais são os mecanismos que a organização desenvolve para reter pessoas?</p>
Processos de demissão	Processo de demissão e papel dos envolvidos	3 Você pode me descrever como acontecem os processos de demissão na empresa. As etapas, quem está envolvido e o papel de cada um deles.
	Sentimentos, reações e manifestações dos demitidos	4 Quais as principais reações, sentimentos e manifestações dos empregados demitidos no decorrer do processo de demissão?
	Sentimentos, reações e manifestações dos remanescentes	5 Como você avalia a percepção dos empregados que permanecem na empresa acerca dos processos de demissão?
	Relação da justiça e a ética com os processos de demissão	6 Você acredita que a justiça e a ética são aplicadas aos processos de demissão. De que forma?
	Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão	7 Que sugestões você pode apresentar para aperfeiçoar o processo de demissão nesta organização?

APÊNDICE D

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O GR

Processos de demissão	Processo de demissão e papel dos envolvidos	<p>1Fale sobre os processos de demissão na sua empresa.</p> <p>2 Descreva qual o papel da chefia, da área de recursos humanos e do setor pessoal nos processos de demissão.</p> <p>3Você acredita que a empresa age com ética e justiça nos processos de demissão? Por quê?</p>
	Sentimentos, reações e manifestações dos demitidos	4 Quais as principais reações, sentimentos e manifestações dos empregados demitidos no decorrer do processo de demissão?
	Sentimentos, reações e manifestações dos remanescentes	5 Como você avalia as reações dos empregados que permanecem na empresa aos processos de demissão?
Críticas e sugestões	Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão	6 Que sugestões você faz para aperfeiçoar o processo de demissão nesta organização?

APÊNDICE E

TRECHOS DAS ENTREVISTAS COM O GRUPO GESTOR

Gestor 1 - Gerente de Recursos Humanos	
Categoria: Características da cultura organizacional e estratégias de construção dos valores	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 Identidade 1.1 mapa estratégico 1.2 treinamento de integração 1.2.1 vídeo institucional 1.2.2 repasse das normas, regras e valores 2 cultura da qualidade 2.1 ISO 3. Valores 3.1 preocupação com as pessoas 3.2 cuidado 3.3 capacitação 3.4 desenvolvimento 4 responsabilidade social 5 tecnologia	<p>[...]a gente estava fazendo a identidade para todo o grupo. A gente fez o mapa estratégico e tava desenhando essa identidade, mas a gente não atualizou aqui [...] (GG1, R1, L3)</p> <p>[...]Então tem alguma coisa que requer que a gente tenha ISO e a ISO exige essa identidade. Então essa identidade ela é muito voltada para a cultura da qualidade, missão, visão... e tudo isso está muito voltado pra questão da ISO. Todo mundo aqui segue a ISO, todo mundo sabe da preocupação, mas a identidade ela não é tão formalizada. Assim, você pode ver que na empresa ela não tem nenhuma menção... Valores... Mas todo mundo aqui tem essa preocupação, sabe [...] (GG1, R1, L8)</p> <p>[...] Nos valores entram... A preocupação com as pessoas, porque a gente tem isso muito forte.[...] (GG1, R1, L10)</p> <p>[...]A preocupação com as pessoas aqui é muito forte, o cuidado... O desenvolvimento das pessoas, também é uma empresa que investe muito na capacitação profissional. [...] (GG1, R1, L13)</p> <p>[...] Aqui a gente tem uma política muito forte. A ISO nos cobra inúmeros resultados para que a gente alcance a questão do desenvolvimento, ‘por quê?’ porque é um dos nossos valores, a capacitação as pessoas [...]. (GG1, R1, L17)</p> <p>[...] A questão do cuidado, todo mundo aqui sabe... Todo mundo quer ajudar, as pessoas chegam até mesmo a se inserir na dimensão mais individual, mais pessoal [...]. (GG1, R1, L20)</p> <p>[...] Os valores sociais, questão da responsabilidade social também é forte, a qualidade é outro ponto que a gente se preocupa muito, qualidade em todos os sentidos... Qualidade no atendimento, qualidade nos processos e a questão da tecnologia é também um valor muito forte aqui, investimento muito forte em tecnologia [...]. (GG1, R1, L24)</p> <p>Chegou, já vai ser convidado pra participar do treinamento de integração, a gente viabiliza essa troca de afeto, que faz com</p>

<p>1 Candidato</p> <p>1.1 processo seletivo com afeto</p> <p>1.1.1 receptividade</p> <p>1.1.2 retorno positivo ou negativo</p> <p>2 Treinamento Integração ao recém-contratado</p> <p>2.1 apresentação aos setores</p> <p>2.2 vídeo institucional</p> <p>2.3 socialização</p> <p>2.3.1 troca de afeto</p>	<p>que eles se sintam em casa, faz com ele conheçam nossa realidade, nossa cultura... E aí a gente insere também a questão das normas, apresenta eles a todos os gestores que participam com agente do treinamento de integração, cada qual vai falar de seu setor... Temos um vídeo institucional que a gente apresenta o vídeo, aí a gente faz atividades... E todo mês a gente tenta aprontar coisas novas... Porque todo mês tem funcionário novo. (GG1, R3, L29)</p> <p>[...]A gente procura fazer um trabalho cuidadoso desde o momento que o candidato chega até a empresa. Então a gente faz um processo seletivo onde a gente procura depositar também um pouco de afeto... eles chegam aqui e são muito bem recebidos. [...] (GG1, R3, L74)</p> <p>[...] A gente procura ter todo o cuidado no processo seletivo, de atender bem, de dar retorno, pra todas as pessoas, seja um retorno positivo ou negativo. [...] (GG1, R3, L78)</p> <p>[...] E a gente faz um trabalho de acolhida inicial, desde o momento que eles entram aqui. [...] (GG1, R3, L81)</p> <p>[...]É feito um treinamento de integração, a acolhida inicial... aí depois a gente continua com a acompanhamento funcional, onde a gente tenta viabilizar a adaptação desse período de experiência. [...] (GG1, R3, L84)</p> <p>[...]Os funcionários que saem da empresa elogiam muito o RH. Dizem que nunca viram um RH tão atuante quanto o nosso, que realmente não é RH, é RH [...] (GG1, R3, L93).</p> <p>[...]Eles também são convidados a participar de todos os treinamentos de capacitação, de desenvolvimento. Aí a gente tem várias temáticas: atendimento ao cliente, atendimento ao telefone, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe,... Todos eles recebem certificado. [...] (GG1, R3, L96).</p> <p>[...]A gente tem os eventos de integração e socialização, a gente comemora todas as datas especiais: dia das Mães, dia dos Pais [...] Então a gente comemora todas as datas. Ano passado eu dei uma revitalizada nisso, porque a gente sempre lembrou das datas, mas por exemplo no ano retrasado a gente deu um chocolate no dia dos Pais e no ano passado, que eu arrumei a festa toda, já fiz a festa. [...] (GG1, R3, L100).</p> <p>[...]Tem os eventos de integração, tem as comemorações dos aniversariantes do mês. Aí tem festa de Natal com muito brinde, várias homenagens de destaque... é festão mesmo! [...] (GG1, R3, L102).</p> <p>[...]Agora benefício, a gente tem consciência que precisa</p>
---	--

	<p>rever, precisa melhorar. O RH tenta fazer o que pode pra amenizar esse outro lado. Por exemplo, nosso salário, ele não está tão compatível com o mercado. Às vezes carece de um salário e benefícios um pouco melhores. E aí, a gente tenta compensar... com a questão do clima, da camaradagem, dos treinamentos que eles adoram e que é super importante pra eles. Porque tem pessoas aqui que nunca vão ter a coragem de tirar 100 reais do bolso delas pra fazer um treinamento, numa instituição, entende? [...](GG1, R3, L106).</p> <p>[...] Aí tem o departamento de responsabilidade social, a área de projetos sociais, que deixa a gente muito orgulhosa... [...](GG1, R3, L110).</p>
Categoria: Relação entre o programa de Responsabilidade Social e a ética empresarial interna	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 empresa 1.2 doação 1.3 mais divulgação para funcionários 1.4 premiação Delmiro Gouveia 2. funcionários 2.1 arrecadação 2.1.1 gincana 2.1 premiação de ações do bem</p>	<p>[...]A gente teve aqui a premiação da festa de Natal dos funcionários do bem, três funcionários daqui da empresa foram premiados, porque tiveram ações que foram consideradas ações do bem, pelo bem da sociedade, da humanidade... isso é a título individual mesmo, pessoal deles e a gente ficou sabendo e quis reconhecer[...] (G1, R2, L34)</p> <p>[...] Então essa questão do orgulho... a gente tem pessoas aqui tem essa preocupação.Mas a empresa contribui todos os meses com uma quantia muito grande para o departamento de responsabilidade social... Como ele fica em outra unidade, a escolinha funciona lá, os projetos de música, os projetos culturais, os projetos esportivos, porque tem também escolhinha de crianças futebol e pra adolescentes... Então, muitas vezes os funcionários daqui não tem noção do tanto de coisa que acontece lá, embora no treinamento de integração a gente apresenta um vídeo do DRS, mas não é a mesma coisa... de estar podendo participar, porque lá é voluntário[...] (G1, R2, L43)</p> <p>[...]Esse ano, eu já marquei uma reunião com nossa coordenadora do DRS, e a gente vai trazer pra cá esse departamento de alguma forma. Mas eles sabem que tem, sabe que a empresa investe... todo ano, ‘como é que eles participam?’, todo ano tem a gincana de Natal pra arrecadar materiais escolares, apoio financeiro, pra ajudar nossa escolinha. Porque a escolinha é totalmente gratuita pras crianças carentes da comunidade. Ela atua também como uma creche. As crianças passam o dia lá e recebem todas as refeições... De manhã e de tarde. E aí, todos os anos ela cresce um ano, começou com o jardim 1, jardim 2, alfabetização, hoje tem primeira série. Tudo isso com o apoio</p>

	<p>dos funcionários. A gente arrecada todo o material necessário: fardamento, bola, brinquedo, livro,... são essas gincanas que viabilizam tudo isso. [...] (GG1, R2, L55)</p> <p>[...] O prêmio “Delmiro Golveia” todo ano a gente ganha... Ligaram ontem... Ganhamos o 2008. Ligaram ontem lá pra nós informando que ganhamos novamente recebido o prêmio[...] (G1, R2, L67)</p>
Categoria: Processo de demissão e papel dos envolvidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 Gestor</p> <p>1.1 tomada de decisão</p> <p>1.2 identificação da necessidade de desligamento</p> <p>1.3 comunicação ao recursos humanos</p> <p>2 RH</p> <p>2.1 Entrevista de demissão</p> <p>2.2 Intervenção em demissões não justas</p> <p>2.3 Diálogo reflexivo entre gestor e recursos humanos</p> <p>3. Departamento Pessoal</p> <p>3.1 Parceria com recursos humanos</p> <p>3.1 Parte legal</p> <p>3.2 Comunicação ao RH (eventual)</p>	<p>Bom... o gestor toma a decisão, ele identifica essa necessidade de desligar o funcionário. Antes, na maioria das vezes, ele já comunica para o RH, na maioria das vezes, mas também tem gestores que não comunicam e aí no caso dos gestores que não comunicam, quem comunica é a gerente do departamento pessoal (GG1,R4,L115).</p> <p>[...]muitas vezes eles querem até atribuir essa responsabilidade para o RH e aí nesse momento a gente esclarece que o papel do RH é o apoio psicológico após o desligamento, mas o desligamento não. A gente desliga sim, se for alguém da nossa equipe, do nosso setor, mas de outro setor não. A gente no máximo pode acompanhar o desligamento, mas fazer... não. [...](GG1,R8,L202).</p> <p>[...]Nos casos em que o gestor comunica ao RH a gente senta e conversa... ‘você está certo dessa decisão? Por quê?... Vamos conversar um pouquinho’, aí o gestor diz os motivos, aí a gente... realmente, você tem suas razões pra fazer esse desligamento. (GG1,R4,L118).</p> <p>Ela (Departamento Pessoal) tem uma parceria muito boa com a gente. Ela sabe que nós precisamos fazer um trabalho nesse sentido. Então todas as vezes que ela recebe uma cartinha de solicitação de desligamento, ela envia um comunicado pra gente e aí a gente se programa pra receber o funcionário. (GG1,R4,L125)</p>
Categoria: Sentimentos, reações e manifestações dos demitidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 Sentimentos</p> <p>1.1 revolta</p> <p>1.2 indignação</p> <p>1.3 de injustiça</p> <p>1.4 angústia</p> <p>1.5 mistura de sentimentos</p>	<p>[...]Muita revolta... é uma mistura de revolta, de indignação e ao mesmo tempo angústia, sabe aquele mal-estar que a gente não consegue nomear, é diferente da tristeza, não está claro... Porque a tristeza você tem um motivo e a angústia não. Então eu creio que os maiores sentimentos são esses de revolta e indignação pela questão da justiça, é como se eles se</p>

<p>2 mal estar psicológico 3 participação na entrevista de demissão 3.1 sugestões 3.2 informações</p>	<p>sentissem injustiçados [...] (GG1, R5, L128)</p> <p>[...]Na entrevista de demissão, tem um momento que a gente pergunta as sugestões, sobre o clima da empresa, o que eles achavam bom e o que achavam ruim... Geralmente, o clima da empresa é muito elogiado, mesmo quando eles estão saindo, é o mesmo sentimento, eles elogiam. O RH eles geralmente elogiam, os treinamentos[...] (GG1, R5, L134)</p> <p>[...]Tem um mito que não se deve confiar muito nas entrevistas de desligamento porque as pessoas estão emocionalmente abaladas... Pois... eu sinto uma confiança muito forte... eu penso que eles estão naquele momento ali saindo da empresa e não tem mais o que perder não, eles querem é falar tudo que eles estão sentindo. [...] (GG1, R5, L138)</p> <p>[...]‘eu não tenho nada contra o RH não, pelo contrário... mas a empresa! Fiquei chateado com isso, com aquilo...’. Então eles sempre tiram o RH... e eu digo ‘o que você acha que o RH poderia fazer pra deixar as pessoas mais satisfeitas, mais felizes...’ e eles dão sugestões maravilhosas... e a gente fica... ‘valha, como é que eu nunca tinha pensado sobre isso!’ [...](GG1, R5, L142)</p>
Categoria: Conseqüências das demissões nos remanescentes	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1ruídos na comunicação 1.1 falta de clareza 1.2 fofoca 2 sentimento de injustiça</p>	<p>[...]Agora você me pegou, porque eu acho que como falta às vezes clareza na comunicação do desligamento, pode ser que para os demais funcionários que permanecem talvez fique esse sentimento de injustiça [...](GG1, R6, L149)</p> <p>Nem sempre a gente tá perto pra ouvir, pra dar uma opinião, pra saber porque fulano foi desligado, porque sicrano saiu... e nem sempre a gente vai conseguir... Às vezes o funcionário pergunta à pessoa errada, que não estão totalmente envolvidas, que podem fazer fofoca. (GG1, R6, L155)</p>
Categoria: Relação da justiça e a ética com os processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1pagamento dos direitos trabalhistas 2 decisão da demissão 2.1 critério justo 3 comunicação 3.1 falta clareza</p>	<p>[...]Quanto aos direitos trabalhistas, eu acredito que sim. As empresas tentam a agir de forma idônea. Eu na realidade nunca ouvi falar que algum funcionário que nos colocou na justiça porque a gente enrolou algum direito[...] (GG1, R7, L170)</p> <p>[...]Eu estou aqui há 6 anos e eu nunca ouvi falar nisso, nunca ninguém me procurou nesse sentido, pelo contrário! A gente tem funcionário que sai daqui, coloca a gente na justiça dizendo que trabalharam à noite e nunca trabalharam, sabe... eles é que agem de má fé. Estagiário que era estagiário saiu</p>

	<p>dizendo que era funcionário[...](GG1, R7, L180)</p> <p>[...] Geralmente a empresa tem esse cuidado, quando ela vê que cometeu alguma injustiça até por erro de algum funcionário do departamento pessoal que calculou errado ou passou despercebido a gente paga com a maior boa vontade[...](GG1, R7, L184).</p> <p>[...]Agora em relação à clareza, à comunicação nos processos de demissão... eu acho que tem muito pra melhorar [...](GG1, R7, L192).</p> <p>[...]Em relação à tomada de decisão, aí eu acho também que geralmente... a maioria das vezes é uma decisão justa. [...](GG1, R7, L196).</p> <p>[...]Então geralmente as decisões de demissão são compartilhadas com o RH da empresa. Quando a gente vê que tem alguma injustiça, a gente tenta intervir e eles sempre nos ouvem. [...](GG1, R7, L198).</p> <p>[...]Mas o que fica mais forte pra mim é o sentimento de justiça, é de que as decisões elas são tomadas de forma coerente. Agora o que falta muito, o que bato sempre na tecla é o da ‘comunicação’ [...](GG1, R7, L200).</p>
Categoria: Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 programa de demissão responsável</p> <p>1.1 orientação aos líderes</p> <p>1.2 preocupação com as pessoas</p> <p>1.3 maior clareza acerca do motivo da demissão</p> <p>1.4 orientação ao funcionário</p> <p>1.4.1 <i>feedback</i></p> <p>1.4.2 confecção de currículo</p> <p>1.4.3 acompanhamento posterior, se necessário</p>	<p>[...]implantar um programa que a gente intitulou de desligamento responsável. A idéia é orientar todas as lideranças presentes na empresa, que assumem essa responsabilidade de realizar os desligamentos, para que esse desligamento seja feito de uma forma mais responsável e com uma preocupação maior com as pessoas.[...] (GG1,R8, L208)</p> <p>[...]Enfatizando que a gente já tem essa preocupação, a gente já faz no momento as entrevistas de desligamento, mas a gente nunca fez um trabalho de orientação para os líderes para realizar esse desligamento [...] (GG1,R8, L212)</p> <p>[...]Então esse programa tem o intuito de orientar as lideranças para que o desligamento seja feito de forma mais clara, porque muitas vezes os funcionários chegam para o DH para a entrevista do desligamento e não sabem como é que foram desligados [...] (GG1,R8, L214).</p> <p>[...]A partir do momento que a gente dá “<i>feedback</i>”: o que ele fez de bom, de que forma ele contribuiu pra empresa e do que ele pode melhorar principalmente, pois é esse muitas</p>

	<p>vezes o motivos que leva ao desligamento... para evitar complicações. [...] (GG1,R8, L217).</p> <p>[...]Bem, a gente quer fazer paralelamente um processo de desligamento cada vez mais responsável no sentido de dar orientações ao funcionário desligado, pra que ele possa se recolocar no mercado, para que ele possa elaborar um currículo[...] (GG1,R8, L220).</p> <p>[...]Enfim, a nossa idéia é dar essas orientações de reorientação profissional também. A gente vai se disponibilizar para atender os funcionários desligados, caso eles queiram voltar, pra ter algum tipo de acompanhamento, pra eles se sintam fortalecidos pra iniciar numa nova atividade numa nova empresa[...] (GG1,R8, L221).</p> <p>[...]Hoje a gente faz as entrevistas de desligamento, mas temos uma dificuldade porque muitas vezes os líderes encaminham para o RH, porque eles já sabem que existe essa necessidade de realização da entrevista, mas como uma exigência e não como uma necessidade do funcionário ou do RH. E às vezes eles também esquecem. Aí o funcionário vai embora e 'não volta depois pra entrevista' [...] (GG1,R8, L224).</p>
--	---

Gestor 2 - Analista de Recursos Humanos	
Categoria: Características da cultura organizacional e estratégias de construção dos valores	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 valorização do funcionário	<p>[...] os valores que nós temos muito agregados a essa cultura são a questão da valorização do funcionário. Acredito que eles mesmos reconhecem muito que são valorizados aqui dentro, [...].(G2,R1,L2)</p> <p>E essa valorização é.. começa aí, deixa de ser um funcionário e passa a ser o funcionário, cada um que entra é conhecido pelo nome. [...].(G2,R1,L6)</p>
2 treinamento 2.1 de integração 2.2 de atendimento básico	<p>[...]é desde o momento da entrada até que começa com o processo de levá-lo a todos do setor pra conhecer e de repente tem o treinamento de integração, tem o treinamento de atendimento básico e passa a partir daí eles vão se inserindo na cultura e a cultura vai sendo inserida nele. [...].(G2,R1,L9)</p>
3 acolhimento	<p>E assim, de acordo com muitos acompanhamentos que a gente tem feito, eles relatam que é muito fácil se apegar à empresa, porque as pessoas são muito receptivas, desde o funcionário de hierarquia igual aos gestores, ao de uma hierarquia menor. Eles sentem muito a acolhida aqui dentro</p>

	[...].(G2,R1,L13)
Categoria: Políticas e estratégias para retenção de pessoas	
Subcategoria	Unidades de sentido
Treinamentos	<p>Eu acho que o que, mais tem retorno para manter as pessoas,...(até gostaria de fazer um levantamento disso) são os treinamentos. Que eu tenho muita vontade de fazer um levantamento, que na época dos treinamentos tem menos desligamentos[...] (GG2, R3, L29)</p> <p>[...] vínculo com... o RH, com as pessoas, umas com as outras, porque fazemos questão de misturar funcionários de várias funções e setores nos treinamentos[...] (GG2, R3, L33)</p>
Bom clima	Acho que, o que mais segura as pessoas ainda é o clima, que a gente tenta... Prioriza essa questão de um bom clima dentro da empresa [...] (GG2, R3, L36)
Companheirismo – competição saudável	[...] até dentro do próprio setor comercial não existe rivalidade, é uma rivalidade que é saudável,... Então o companheirismo é muito forte aqui dentro. (GG2, R3, L37)
Categoria: Processo de demissão e papel dos envolvidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 Gestor 1.1 decisão 1.2 comunicação 1.2.1 atitude ética 1.3 encaminha ao RH	<p>O gestor toma a decisão de fazer o desligamento, comunica o RH em alguns momentos. Outros[gestores] já tomam a decisão... e nós (RH) ou o apoiamos ou tentamos intervir de alguma forma. [...] Aí nós marcamos uma entrevista de desligamento, quando o gestor encaminha e quando o funcionário quer ser desligado[...] (GG2,R4,L39).</p> <p>[...] Alguns gestores têm uma postura ética para comunicar a demissão ao funcionário(GG2,R4,L42).</p>
2 RH 2.1 Entrevista de demissão 2.2 Intervenção em demissões não justas	<p>Tentar ajudar quando a gente acha que não é tão justo o desligamento e que a pessoa pode ser trabalhada. A gente intervém. (GG2, R4, L44)</p> <p>Quando o gestor não encaminha a gente tenta entrar em contato a pessoa para que ela venha fazer a entrevista de desligamento. (GG2, R4, L48)</p> <p>Mas eu acho que se houvesse um planejamento desse desligamento, seria mais fácil pra nós, pro RH realizar a entrevista de desligamento... isso é muito importante. No caso, a gente fica sabendo depois que o funcionário foi desligado. E aí..., mas era tão importante ouvi-lo e aí quando a pessoa é desligada, não volta mais. (GG2, R4,L50).</p>
3. Departamento Pessoal 3.1 Parte legal 3.2 Comunicação ao RH (eventual)	<p>Nós temos uma parceria com a pessoa que é responsável pelo DP... Quando o gestor não nos comunica, ela comunica o desligamento. (GG2, R4, L53)</p> <p>[...] E aí a gente fecha com a entrevista de desligamento,</p>

	posteriormente a pessoa vai para o departamento pessoal para fazer a parte legal do desligamento. (GG2, R4, L54)
Categoria: Sentimentos, reações e manifestações dos demitidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 Demitidos 1.1 Sentimento de injustiça 1.2 não aceitação do motivo da demissão 1.3 revolta 1.4 ressentimentos 2 Demissionários 2.1 alívio	Alguns falam desse sentimento de injustiça, não acreditam que é um motivo para desligamento. Às vezes, pelo momento que eles estão passando, eles sintam essa injustiça, mas que depois que eles refletem, pensam... eles até pensam diferente.[...]. (GG2,R5,L54). [...]Alguns... os demissionários, aqueles pedem desligamento, sentem um certo alívio, aquele que quer sair do emprego[...].(GG2,R5,L56). [...]Poucos sentem revolta, pouquinho... pouquíssimos mesmo. Tem muito deles que chegam com ressentimentos, mas quando a gente faz a entrevista de desligamento, que a gente ouve, que a gente conversa, que a gente às vezes aconselha um pouco... aí eles já saem diferente. (GG2,R5,L58).
Categoria: A demissão e empregados remanescentes efeitos no Clima organizacional	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 desconforto emocional 2 sentimento de perda 3 relações de amizade 3.1 estima	[...]É... muito relativo... nós tivemos alguns desligamentos atualmente num setor que a gente sentiu que as pessoas que ficaram, ficaram bastante mexidas. Com o sentimento de perda grande, mas no mais não percebo. [...](GG2,R6,L60) [...]Então quando você é funcionário, gosta do que faz e está integrado e vê uma pessoa que não está trabalhando de acordo, então você... poxa... o caminho pra aquilo ali é ser desligado. Então quando ocorrem os desligamentos que são comuns, que são visíveis e que vão acontecer... as pessoas não tem um sentimento tão grande. Mas quando tem alguma proximidade de amizade... (GG2,R6,L63). [...]A estima dessas pessoas para com os demitidos é pela forma como a demissão foi conduzida... Eu acredito que contribuiu para essa situação, porque esses desligamentos foram os que a gente considerou que foi um pouco injusto a maneira... tentei reverter, mas tinha sido no réveillon. A gente não estava trabalhando.[...]Então as pessoas que ficaram, sentiram muito, porque as que saíram foram as que as treinaram. (GG2,R6,L68).
Categoria: Relação da justiça e a ética com os processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 justiça 1.1 gestores escutam a área de recursos humanos	[...]Eu acredito que sim, a grande maioria sim. Claro que existem casos que a gente não considera como justos, mas eu acho que essa é uma grande vantagem aqui, os gestores escutam muito o que nós temos pra falar.(GG2, R7, L75)

	[...]Então no momento em que existe um funcionário que vai ser desligado e que não consideramos justo e intervimos... eles ouvem... Então a gente acabada deixando. Na grande maioria consegue se reerguer e isso eles falam com tanto orgulho. Então eu acredito que na grande maioria sim, porque eles escutam quando a gente considera injusta.(GG2, R7, L78)
Categoria: Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 aconselhamento 2 sensibilização dos gestores 2.1 empatia 3 cartilha de recolocação de trabalho	<p>[...] eu acho que a entrevista de desligamento é muito importante, mas a gente pode ampliar para um aconselhamento [...] (GG2, R8, L81)</p> <p>[...] Eu acho que entra a questão da sensibilização dos gestores, pra que eles possam conduzir o processo de desligamento de uma forma diferenciada, a sensibilização também pensando na empatia, de se colocar no lugar deles. [...] (GG2, R8, L87)</p> <p>[...]Acredito que nós mesmos, com o que nós temos, poderíamos atuar mais com essa questão que eu já tinha falado, do... construir uma cartilha de recolocação no mercado de trabalho, a gente não pode fazer um atendimento posterior, mas nesse sentido[...] (GG2, R8, L93)</p>

Gestor 3 – Coordenador da Área de Responsabilidade Social	
Categoria: Características da cultura organizacional e estratégias de construção dos valores	
Subcategoria	Unidades de sentido
1. potencial humano 1.1 capacitação 1.2 valorização 1.3 reconhecimento 1.4 desenvolvimento 2 responsabilidade social	<p>[...]A empresa ela tem uma cultura de valorização mesmo do ser humano. E não só do ser humano, mas assim... Digamos, até mesmo um compromisso com a responsabilidade social. [...] (GG3, R1, L1)</p> <p>[...]No caso, os funcionários que entram aqui... Eu estava recentemente no treinamento de integração... Muitos funcionários que hoje estão no cargo de gerência ou de diretoria, entraram aqui como estagiário. [...] (GG3, R1, L3)</p> <p>[...]Então esse estagiário vai recebendo toda uma capacitação, vai sendo preparado para ele ser sempre mais, conquistar mais. E exemplo disso a gente tem, que hoje um dos nossos gerentes executivos daqui inclusive ele começou como estagiária, passou por diversos setores... Então assim, o potencial humano ele é reconhecido, ele é valorizado, há um investimento muito grande... [...] (GG3, R1, L5)</p>

	<p>[...]Então, a partir do momento que a empresa cria um departamento de RH, é porque ela começa a reconhecer esse potencial humano e que tem que ser valorizado. Cuidado, óbvio, pra ter os frutos que ela quer, que ela continua... E a empresa crescer mais ainda, porque sem isso ela não desempenha o papel fundamental que é gerar o lucro, aí não tem sentido. (GG3, R1, L9)</p>	
Categoria	Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 ser socialmente responsável</p> <p>1.1 projeto educare</p> <p>1.1.1 cinco valores universais: paz, amor, retidão, a não violência e a verdade.</p> <p>2 comunicação das políticas de responsabilidade social</p> <p>2.1 jornal interno</p> <p>2.2 treinamento de integração</p>	<p>É... Então assim, nesse treinamento de integração, o que que acontece... digamos, todos os coordenadores, os gerentes de departamento da empresa trazem seus depoimentos pessoal e um pouco do trabalho que a empresa realiza... No meu caso, que eu acho que entra... Passa por todas as empresas é exatamente a questão que a gente tem da cultura de sermos socialmente responsáveis.[...] (GG3, R2, L15)</p> <p>[...] Esse conselho de responsabilidade social que ainda existe até hoje, há a participação de funcionários. Em todos os nossos projetos sociais os funcionários eles participam como voluntários [...] (GG3, R2, L26)</p> <p>[...] é um programa que nós adotamos... Programa educare, é um programa utilizado na Índia, [...] e tem como proposta trabalhar os cinco valores universais, que é a paz, o amor, a retidão, a não violência e a verdade. Então assim, esses cinco valores eles perpassam por todos os nossos projetos e quando a gente apresenta esses projetos pros nossos funcionários da empresa a gente está convidando o funcionário a fazer parte dessa nossa filosofia[...] (GG3, R2, L31)</p> <p>[...]Pois é... e assim, durante o ano inteiro, a gente tem atividades... Como eu disse, o marketing faz questão de divulgar essa parte desses valores[...] (GG3,R2, L43)</p>	
Categoria: Políticas e estratégias para retenção de pessoas		
Subcategoria	Unidades de sentido	
<p>1. Investimento</p> <p>1.2 ajuda com 50% da faculdade</p> <p>1.3 cursos extra</p> <p>2. Processo seletivo</p> <p>2.1 alegria</p> <p>2.2 motivação</p> <p>2.3 paixão</p> <p>3 reconhecimento</p>	<p>[...]Quando eu entrei pra cá, pra ser feito o processo de seleção pra entrar pra empresa, o que mais me chamou a atenção foi a alegria da gerente de RH, das meninas do TH, que hoje é TH... Elas me passaram uma motivação muito grande e uma paixão muito grande pela empresa[...] (GG3, R3, L 134)</p> <p>[...]Como eu estou dizendo, tem um investimento muito grande no potencial de cada um, profissional... Seja ajudando com 50% na faculdade, seja costeando curso fora,... Sempre há esse investimento humano, o mercado que é competitivo eles</p>	

	<p>muitas e muitas vezes convidam esses profissionais e eles preferem estar aqui[...] (GG3, R3, L142)</p> <p>[...]Então a partir do momento que você se sente prestigiado pela empresa é uma forma de que você... 'como é que eu vou sair daqui se eu sou reconhecido, se eu sou valorizado[...] (GG3, R3, L154)...'.</p>
Categoria: Processo de demissão e papel dos envolvidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 chefia</p> <p>1.1 autonomia para demitir</p> <p>1.2 comunicar ao empregado</p> <p>1.3 informar os motivos</p> <p>1.4 encaminhar aos trâmites legais</p>	<p>[...]para acontecer o desligamento, realmente a gente precisa reconhecer que não tem condições daquela pessoa, ou se encaixar com a família que está ali, que aí é algo que a gente acha muito pior do que não saber fazer é não saber se relacionar. [...] (GG3, R4, L164)</p> <p>[...]Eu não aceito, eu não admito de forma alguma que alguém queria derrubar o outro, ou que comece a existir aquela fofquinha, as briguinhas bobas... Isso não. A gente resolve porque a família briga no dia-a-dia, tem suas confusões, tem seus estresses... Mas a partir do momento em que fugir é um comportamento que a gente acha adequado moralmente, aí a gente... Esse é o momento de desligar[...] Quando isso precisa acontecer, que Graças a Deus foram poucas as vezes que isso aconteceu, mas a gente chamou e contou e explicou o motivo[...] (GG3, R4, L170)</p> <p>[...]E aí quando fomos conversar no processo de demissão eu pedi pra ela inverter os papéis. Deixe eu ser você e tente ser eu[...] O processo de demissão foi tranquilo, mas foi doloroso, até porque eu fui a afetada. Se ela tivesse feito isso com outra pessoa, eu estaria numa posição de neutralidade, enxergando a coisa diferente. Na verdade eu não precisei demitir. Foi ela que pediu pra sair porque o elo de confiança foi quebrado e aí não tem como juntar os cacos. Aí já entrou para o processo de demissão mesmo. Depois que conversou comigo e com o chefe, eu encaminhei para a pessoa que cuida dessa parte. Não foi feita entrevista de demissão porque o problema era muito específico.</p> <p>[...] (G3, R4, L225)</p>
Categoria: Sentimentos, reações e manifestações dos demitidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 dor muito grande</p> <p>1.1 mágoa</p> <p>1.2 chateação</p> <p>1.3 processo de reviver</p> <p>2 questionamento</p>	<p>Eu vou tirar por mim. Eu já cheguei a ser demitida, trabalhando uma vez num com prestação de serviço num projeto da [...]. Quando chega aquele momento de ser demitida... É uma dor muito grande. Quem gosta... Acabou o setor, acabou o projeto... e eu estou lhe desligando. Eu acho que qualquer ser humano, a situação é a mesma. Por que eu? Eu acho que ninguém gosta de ser demitido. [...] (GG3,</p>

	<p>R5,L236)</p> <p>Eu acho que ninguém gosta de ser demitido. É algo que você sente no olhar da pessoa. Mesmo aquelas pessoas que você não trabalha com elas, trabalham noutro setor. Existe uma mágoa, uma certa chateação. Eu acho que passa por um processo de reviver, mesmo. Há eu me dei, eu me doei e aí eu levo um chute, eu sou demitida. Eu acho que no final todos nós temos o mesmo sentimento. [...](GG3, R5,L239)</p>
Categoria: Sentimentos, reações e manifestações dos remanescentes	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 afetar</p> <p>1.1 preocupação</p> <p>1.2 solidariedade</p> <p>1.3 sensibilização</p> <p>1.4 choque</p> <p>1.5 surpresa</p>	<p>Eu acho que afeta, mesmo aqueles que não estão tão próximos. Por exemplo, se você sabe que houve um processo de demissão porque a empresa perdeu um contrato, ou porque naquele setor vai haver um remanejamento, ou alguma coisa do tipo ou mesmo para inovar o quadro. Eu acho que para alguns funcionários que eu conheço, eu acho que deve existir uma preocupação. [...](GG3, R6,L239)</p> <p>Existia uma sensação de solidariedade, ao mesmo tempo de tristeza porque eram vários pais de famílias que estavam sendo postos pra fora. A equipe toda se sensibilizava a isso. Hoje em dia, se há uma fusão de empresa, algumas pessoas estão sendo desligadas. Ou a pessoa não estava atingindo o esperado da empresa. De qualquer forma há um choque, surpresa, às vezes negativa. Eu acho que todo mundo pensa e repensa suas ações na empresa. [...](GG3, R6,L250)</p>
Categoria: Relação da justiça e a ética com os processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 erros e acertos</p> <p>1.2 subjetivo</p> <p>1.3 justa sob a ótica da empresa</p> <p>2 pagamento dos direitos</p>	<p>Eu acho que tem erros e acertos. Vai depender muito do subjetivo de quem está olhando. Por exemplo, de repente eu tenho uma opinião sobre a conduta ou o trabalho de uma determinada pessoa e essa pessoa não consegue agradar ou passar o mesmo olhar para uma outra. Mas eu também acho que a empresa acerta, mas acho que ela erra. Às vezes a gente diz, Ah, aquela pessoa era tão legal. Não aquela coisa monstruosa. [...](GG3, R7,L257)</p> <p>Em termos do legal, mesmo. Eu acho que a empresa cumpre sim as determinações legais, até porque se ela não fizer, ela não se mantém. Em relação a ser justo nas demissões, eu acho que na ótica dela, em relação aos resultados que ela espera de cada um. [...](GG3, R7,L262)</p> <p>Uma queixa de um cliente sobre determinado funcionário. Um técnico vai fazer um atendimento e destrata o cliente. A</p>

	<p>empresa se acha no direito de demitir ou trocar o funcionário porque quem está vendendo a imagem da empresa é o funcionário. É aquela história de que o cliente sempre vai ter razão. No mínimo, você tem que acatar o seu erro e pronto, ou tratar o outro com dignidade. Aí a gente se coloca como cliente e a gente vai entender por que a empresa age assim. [...](GG3, R7,L267)</p>
Categoria: Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 avisar com antecedência	<p>É tão subjetivo, eu não posso falar, muito. O ideal é que uma vez que o patrão quer demitir, o empregado espera um aviso antecipado. A ética, o respeito humano, vai embora em qualquer lugar, durante o processo de demissão. Só em casos extremos, aí não tem que conversar. Aí é algo que eu acho que todas as empresas devem melhorar. [...](GG3, R7,L279)</p> <p>Eu sei que tem uma proposta do RH para ter um processo de demissão menos doloroso. Eu acho que onde eu estou, é um local diferenciado porque o lado humano é muito exaltado. Quando agente precisa demitir a gente normalmente encaminha, dá um aval positivo, quando é devido. [...](GG3, R7,L285)</p>

Gestor 4 – Gerente Executivo Gestor	
Categoria: Características da cultura organizacional e estratégias de construção dos valores	
Subcategoria	Unidades de sentido
<p>1 Política da qualidade 1.1 ISO 9001 2 integração 3 interação 4 esporte 5 cultura 6 a parte social</p>	<p>Dentro da Política da gente, a gente tem uma certificação que é a ISO 9001 onde a gente também formatou exatamente nesse sentido, são objetivos, valores. A política de qualidade da empresa, e dentro disso aí tá a cultura organizacional da empresa. (GG4, R1, L3)</p> <p>A forma que a gente passa, acho que realmente é no dia-a-dia, acho que existe uma interação muito forte. Nesse momento que você vai passar aqui, você vai perceber: há uma interação muito forte entre as pessoas, então a partir do momento que os próprios gestores, as pessoas que sabem quais são os valores, qual a cultura organizacional da empresa, o que a empresa pensa, o que ela está visando, o que ela está querendo lá na frente. (GG4, R1, L7)</p> <p>Ao passar dentro da empresa, você vê painéis, onde você vê</p>

	quais são as pilastras que a gente defende, o esporte, a cultura, a parte social... (GG4, R1, L13)
Categoria: Políticas e estratégias para retenção de pessoas	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 integração 2 política salarial com plano de carreira 3 cesta básica 4 cursos	<p>Acho que a retenção não é só questão de dinheiro, são várias coisas envolvidas, sem dúvida alguma, uma delas é a integração das pessoas. (GG4, R3, L29)</p> <p>E eu acho que um plano de carreiras, que a gente está desenvolvendo agora, um plano de carreira de cargos e salários para que elas consigam vincular o plano de carreira a um plano de salários. (GG4, R3, L32)</p> <p>A gente também tem uma parte que a gente consegue cestas básicas, que é um benefício a mais para os funcionários. A parte de ajudar na questão de cursos, alguns cursos, que são destinados para a área em que ele está inserido, eles buscam alguns cursos, trazem algumas sugestões para a gente. O próprio RH também desenvolve esse lado. (GG4, R3, L34)</p>
Categoria: Processo de demissão e papel dos envolvidos	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 chefia 1.1 decisão 1.2 comunicação 1.2.1 compartilha com os superiores 2 encaminha para o setor pessoal e RH	<p>Depois que o gestor o desligou, comunica o empregado. Ele vai dizer os motivos, "porque foi, porque não foi", o quê que estava acontecendo. Não vai dizer simplesmente: "Você tá desligado", num é, vai dizer: " Aconteceu isso, aquilo e aquilo outro, e isso é decorrente de vários outros fatos..." até porque na troca de idéias que nós temos com os gestores a gente identifica muitas coisas, meio que fatos recorrentes, então acontece dessa interação, dessa troca de idéias, e a partir daí, da entrevista de desligamento. (GG4, R4, L38)</p> <p>[...] Realmente existe uma insatisfação dos funcionários conosco, sem dúvida alguma. E a partir do momento que se eu colocar um aviso prévio eu posso estar proporcionando uma situação em risco o cliente. Lógico que previamente o empregado foi bem selecionado. Foi feita uma pesquisa sócio-econômica do indivíduo, quando ele entrou. A gente fez essa pesquisa para saber se ele tem títulos do SERASA, para saber se ele tem ficha criminal, se ele tem isso, tem aquilo outro, se aquela pessoa tem... antecedentes criminais... Também se ele está apto ao trabalho, mas no desligamento no decorrer desse tempo a gente tem algumas pesquisas socioeconômicas de rotina do indivíduo do empregado. No ato da demissão, se eu fizer ela (a demissão) sem ser indenizada a gente vai ter um</p>

	problema sério. Então o procedimento padrão é o aviso prévio indenizado. (GG4, R4, 48)
1 polidez 2 postura de ajuda ao demitido 2.1 diminui o confronto 2.2 evita problemas	<p>Eu vou falar das minhas que eu já fiz. Em todas as minhas demissões eu nunca tive problema. Eu. Até por que eu vou contextualizar toda vivência dele, em que ponto que ele pode ter errado e ter ocasionado. (GG4, R5, 58)</p> <p>E por muitas vezes eu já tenho testemunhos de pessoas que eu fiz desligamento e que ligam tempos depois dizendo que conseguiram empregos melhores em outros locais. (GG4, R5, L68)</p> <p>Eu pelo menos nunca tive nenhum tipo de atrito pessoal com nenhum desligamento, mas também a forma que você faz o desligamento é muito importante, Tem que ser realmente uma forma regular, se for muito agressivo, muito forte, pode ocasionar um transtorno muito grande naquela pessoa e assim ela não conseguir ingressar novamente. (GG4, R5, L74)</p>
Categoria: Sentimentos, reações e manifestações dos remanescentes	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 ligação afetiva 2 surpresa 3 desconhecimento dos motivos	<p>Já percebi algumas vezes esse tipo de reação. Eu acho que vai acontecer em qualquer escala, porque muitas vezes que você tem uma relação de muitas pessoas aqui, que não estão no mesmo setor, mas estão ligadas. (GG4, R6, L78)</p> <p>Vai acontecer que existe uma ligação afetiva. Mas a pessoa em um certo setor, e eu sei quais são os problemas dessa pessoa, mas a que está em outro setor não sabe dos motivos do desligamento, nem tanto eu posso dizer os motivos do desligamento daquela pessoa. Então há aquele choque, "Cara.. sério? Mas por quê?" eu tento ser o mais transparente possível nessa relação. (GG4, R6, L83)</p>
Categoria: Relação da justiça e a ética com os processos de demissão	
Subcategoria	Unidades de sentido
1 gestores 1.1 alguns não têm cuidado 1.2 troca de idéias com o gestor superior sobre a demissão 1.3 gestor quer se abstrair da responsabilidade pela demissão	<p>Eu acho que alguns dos gestores não têm esse cuidado, apesar da gente tentar colocar dessa forma. Por muitas vezes acontece numa troca de idéias, sobre o desligamento, e aí o gestor vai e diz assim: "Cara, mandaram te desligar." "Mas por quê?", "Não, bicho, não sei", e aí é muito complicado, e ele sabe o porquê. Mas para o gestor se passar de bonzinho, ele fala isso. e então põe a culpa para quem ordenou o desligamento. (GG4, R7, 87)</p>
Categoria: Críticas e sugestões de melhorias nos processos de demissão	

Subcategoria	Unidades de sentido
1 análise dos motivos e dificuldades	Fazer uma análise junto à psicóloga. Eu penso que aí a gente ainda não é tão forte. Mas é superimportante. Porque a partir dali você vai conseguir ver quais são as dificuldades de quem realmente está sendo desligado, porque pra você retirar informações de quem ainda não foi desligado, existe a questão do vínculo, existe a questão do medo. Depois que você é desligado, você fala tudo. (GG4, R8, L94)

ANEXO I

ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Abaixo estão listadas frases relativas a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas marcando com um X o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo Nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Afirmações	1	2	3	4	5
1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho					
2. Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais					
3. A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas					
4. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional					
5. A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas					
6. O meu chefe se preocupa com os meus direitos					
7. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho					
8. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento					
9. A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões					
10. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho					
11. Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo					
12. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista					
13. Através de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como política salarial.					
14. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as conseqüências das mesmas.					
15. A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão					
16. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza					
17. Na minha empresa, recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho					

18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho					
19. No meu trabalho, as pessoas podem me solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre decisões tomadas pelos chefes					
20. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)