

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – CMAAd

**ENTRE A JUSTIÇA E O SOFRIMENTO: UM ESTUDO NAS
EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FORTALEZA**

PALOMA MACHADO DE MOREIRA

Fortaleza, Dezembro de 2007.

PALOMA MACHADO DE MOREIRA

**ENTRE A JUSTIÇA E O SOFRIMENTO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA DE FORTALEZA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Administração", Especialidade em Pequenas e Médias Empresas e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas.

Prof^a. Ana Sílvia Rocha Ipiranga, Ph.D.

Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro, Ph.D.

Orientador

Prof. Jackson Savio de Vasconcelos Silva, Ph.D.

Prof. Francisco Roberto Pinto, Ph.D.

Prof. Francisco Tarcísio Leite, Ph.D.

*Não é a violência de poucos que me assusta,
mas o silêncio de muitos.*

Martin Luther King

DEDICATÓRIA

*À minha família, Pais e Irmãs,
e ao meu escolhido como família.*

AGRADECIMENTOS

“Não fazemos amigos. Nós os reconhecemos”.

Garth Henrics

Muitas pessoas contribuíram e me apoiaram para que esse projeto fosse bem sucedido e a elas gostaria de registrar meus agradecimentos:

Ao mestre e amigo Daniel, que me acolheu, confiou em minhas remotas chances de fazer um bom trabalho e caminhou lado-a-lado comigo neste desafio. Compartilhou alegrias e tristezas que ultrapassaram as barreiras acadêmicas, marcando em mim profundas mudanças que hoje já se refletem em minha profissão e vida pessoal. Obrigada por essa convivência tão enriquecedora e prazerosa.

Aos empresários que acreditaram na importância deste estudo abrindo as portas de seus empreendimentos.

Aos vendedores que dispuseram de seu precioso tempo — lembrem-se que para eles, mais do que para qualquer um, tempo é dinheiro! — para ajudar-nos a compreender um pouco melhor essa temática que tanto nos inquieta.

Aos professores membros da banca examinadora, por contribuírem para o enriquecimento deste trabalho. Especificamente, **ao professor Jackson**, por sua enorme disponibilidade e por ajudar-me a enriquecer a análise dos dados; **ao professor Tarcísio**, por elevar a qualidade da formatação do trabalho; e, **ao professor Roberto**, por recomendar-me boas teorias e, com um grande sorriso no rosto, fazer-me acreditar que devo seguir adiante como pesquisadora.

Ao professor Celiomar, que com sua simplicidade na voz e clareza nas interpretações me incentivou a estudar mais filosofia, muito mais. Um dia ainda descubro a história da gorda!

Às pesquisadoras Júlia Trevisan Martins, Ana Magnólia Mendes e Ângela Monteiro da Silva. Experientes, grandes nomes na academia e uma imensa disponibilidade para ajudar. Como foi bom me deparar com “elementos” fora da curva normal. Obrigada por renovar minhas esperanças em relação ao mundo acadêmico.

À Cleo, secretária dedicada. Por suas idas e vindas comigo até a biblioteca da Unifor, pelo cafezinho de todas as tardes, pelas fofocas e momentos de descontração, e, acima de tudo, pelo eterno bom humor.

Aos caros pesquisadores Bruno, Cibele, Marcelo, Roberta e Vanessa, que me ajudaram na incessante busca dos dados.

Ao formidável conselheiro, Dantas. Aprendi, depois de velha, a reconhecer e admirar pessoas como ele, que exalam conhecimento e objetividade e mostram que há como ser um grande profissional sem deixar de priorizar as coisas realmente importantes da vida.

Ao meu cunhado querido, Eymard, que por amor (ao centro da cidade, diga-se de passagem) me ajudou a finalizar a coleta de dados. E para o **novo cunhado** não ficar enciumado, a ele, **Rafael**, também agradeço. Nesse caso, por adorar a “blusa irmã metralha”.

Aos amigos. A todos os que seguem amigos após esse longo período de afastamento. Não era mentira, eu realmente estava estudando!

Ao meu escolhido como família, Marcelo. Quanta paciência... Tu bem sabes que da delimitação do problema às sugestões finais pode-se perceber teus comentários, tuas sugestões e tuas mãos escrevendo junto as minhas. O projeto não teria sido finalizado sem teus ouvidos, ombros e sorrisos.

Às mulheres da minha vida, Rebecca e Bárbara. As únicas que sabem que de nada vale meu cabelo liso (quando escovado), se as idéias seguem enroladas na minha cabeça. Bom saber que vocês conseguem suportar a chata da irmã do meio.

Ao meu pai e minha mãe, Joseomi e Maryanne. Com força e dedicação me ensinaram o valor do trabalho e da disciplina, sem, entretanto, tolher minha criatividade. Aristóteles os descreveria como pessoas virtuosas. Tenho orgulho de vocês e admiro a sua sabedoria para educar três filhas, transformando-as em três mulheres.

O meu muito obrigada!

SUMÁRIO

Configurações

I Figuras

II Tabelas

III Quadros

IV Gráficos

Resumo

Abstract

INTRODUÇÃO	13
1. CAPÍTULO 1 – CONSTRUINDO UM MARCO TEÓRICO PARA O CONCEITO JUSTIÇA	19
1.1 O QUE É JUSTIÇA EM ARISTÓTELES	19
1.1.1 As Virtudes Intelectuais e Morais dos Indivíduos	19
1.1.2 A Temperança e a Continência.....	22
1.1.3 A Ação Voluntária e a Escolha Racional.....	24
1.1.4 As Virtudes nas Organizações	25
1.1.5 A Justiça como Virtude	26
1.1.6 Síntese	27
1.2 O QUE É JUSTIÇA EM JOHN RAWLS	28
1.2.1 Os Princípios de Justiça	28
1.2.2 A Constituição das Normas em uma Sociedade	30
1.2.3 Crítica ao Utilitarismo	33
1.2.4 A Crítica a Rawls	34
1.2.5 O Bem e o Direito	36
1.2.6 A Sensibilidade Moral e o Sentido de Justiça dos Indivíduos.....	38
1.2.7 O Princípio da Diferença	40
1.2.8 A Justiça nas Organizações	40
1.2.9 Direitos e Deveres Naturais.....	43
1.2.10 Síntese	44
2. CAPÍTULO 2 – CONCEITUANDO O SOFRIMENTO	46
2.1 O QUE É SOFRIMENTO EM FREUD	46
2.1.1 O Papel do Sofrimento na Busca pela Felicidade.....	46
2.1.2 O Sofrimento e a Civilização.....	49
2.1.3 A Repressão das Pulsões Humanas	50

2.1.4	O Sentimento de Culpa.....	52
2.1.5	Síntese	53
2.2	O SOFRIMENTO EM DEJOURS – A PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO.....	54
2.2.1	A Mecanização do Trabalho e o Sofrimento.....	54
2.2.2	Relações de Trabalho - Ansiedade e Sofrimento.....	56
2.2.3	A Medicalização do Sofrimento Mental	57
2.2.4	Síntese	58
3.	CAPÍTULO 3 – ENTRE A JUSTIÇA E O SOFRIMENTO: CONECTANDO CONCEITOS.....	61
3.1	A INJUSTIÇA E O SOFRIMENTO EM DEJOURS	61
3.1.1	O Medo do Desemprego e a Tolerância à Injustiça.....	62
3.1.2	A Relação entre o Sofrimento e o Trabalho.....	65
3.1.3	Os Gerentes Também Sofrem	67
3.1.4	<i>Menos Verdade</i> ou Estratégias de Sobrevivência do Trabalhador Assalariado	69
3.1.5	Síntese	72
4.	CAPÍTULO 4 – MATERIAIS, FONTES, MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	74
4.1	DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO	74
4.2	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	75
4.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	78
4.4	OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	80
4.4.1	Escala de Percepções de Justiça — EPJ	80
4.4.2	Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — EIPST	82
4.5	PROCEDIMENTOS	85
5.	CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	89
5.1	ANÁLISE DOS DADOS DA ESCALA DE PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA — EPJ.....	89
5.2	ANÁLISE DOS DADOS DA ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO — EIPST.....	92
5.3	ANÁLISE DO CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS JUSTIÇA, PRAZER E SOFRIMENTO COM GRUPOS DE PESSOAS ENTREVISTADAS	96
5.4	ANÁLISE DA CORRELAÇÃO ENTRE OS DADOS DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA (EPJ) E A ESCALA DE INDICADORES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO (EIPST).....	102
6.	COMENTÁRIOS FINAIS À GUIA DE CONCLUSÃO	106
	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	113
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
8.	APÊNDICES E ANEXOS	120

CONFIGURAÇÕES

I FIGURAS

Figura 1 — Representação Ilustrativa dos Princípios de Justiça	29
--	----

II TABELAS

Tabela 1 — Principais centros comerciais de Fortaleza, número de lojas por centro que compõe o universo da pesquisa e a respectiva amostra proporcional.....	76
Tabela 2 — Agrupamento de centros comerciais — centros comerciais regionais e comunitários.....	78
Tabela 3 — Amostra distribuída por sexo	79
Tabela 4 — Amostra distribuída por idade.....	79
Tabela 5 — Amostra distribuída por nível de escolaridade.....	79
Tabela 6 — Amostra distribuída por tempo de trabalho no comércio.....	80
Tabela 7 — Média e desvio padrão da Escala de Percepções de Justiça.....	89
Tabela 8 — Médias mais altas em cada fator da Escala de Percepções de Justiça.....	90
Tabela 9 — Médias mais baixas em cada fator da Escala de Percepções de Justiça.....	91
Tabela 10 — Média e desvio padrão para os fatores Gratificação e Liberdade da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.....	92
Tabela 11 — Média e desvio padrão para os fatores Insegurança e Desgosto da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.....	93
Tabela 12 — Média e desvio padrão para os quatro fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — Gratificação, Liberdade, Insegurança e Desgosto.	94

Tabela 13 — Médias mais altas em cada fator da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.	95
Tabela 14 — Médias mais baixas em cada fator da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.	95
Tabela 15 — Cruzamento de dados entre tipo de centro comercial e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.	96
Tabela 16 — Cruzamento de dados entre o sexo do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.	97
Tabela 17 — Cruzamento de dados entre a idade do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.	99
Tabela 18 — Cruzamento de dados entre o nível de escolaridade do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.	100
Tabela 19 — Cruzamento de dados entre o tempo de trabalho no comércio do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.	101
Tabela 20 — Correlação de Pearson entre a percepção de justiça e as vivências de prazer e sofrimento	102

III QUADROS

Quadro 1 — Fator para medir a percepção de justiça nas recompensas — na distribuição de bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares.	81
Quadro 2 — Fator para medir a percepção de justiça nas relações entre empresários e trabalhadores	81
Quadro 3 — Fator para medir a percepção de justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão	82
Quadro 4 — Fatores e itens para medir a vivência de prazer no trabalho	84
Quadro 5 — Fatores e itens para medir a vivência de sofrimento no trabalho.....	84

IV GRÁFICOS

Gráfico 1 — Média dos fatores da Escala de Percepções de Justiça.	90
Gráfico 2 — Média dos fatores da EIPST para medir a vivência de prazer no trabalho	92
Gráfico 3 — Média dos fatores da EIPST para medir a vivência de sofrimento no trabalho...93	93
Gráfico 4 — Média dos quatro fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — Gratificação, Liberdade, Insegurança e Desgosto.	94
Gráfico 5 — Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho para cada tipo de centro comercial.	97
Gráfico 6 — Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com o sexo do vendedor	98
Gráfico 7 — Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com a idade do vendedor.	99
Gráfico 8 — Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com o nível de escolaridade do vendedor	100
Gráfico 9 — Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com tempo de trabalho do vendedor	101
Gráfico 10 — Simulação gráfica 1 da variável Sofrimento inversamente proporcional à variável Justiça.....	103
Gráfico 11 — Simulação gráfica 2 da variável Sofrimento inversamente proporcional à variável Justiça.....	104

RESUMO

Justiça e Sofrimento: palavras que revelam sentidos e significados muito mais profundos do que uma análise apenas moral conseguiria mostrar. Um adágio traduz essa inquietação: “*De perto, todos somos loucos*”. E se isso for verdade, conceitos que parecem ser dominados pelo senso comum merecem uma pesquisa empírico-analítica. Há prazer e sofrimento no ambiente de trabalho, familiar, mundo acadêmico, trânsito... As regras que permeiam cada uma dessas emoções existem, mas não parecem ser claras nem justas. Que relação, portanto, existe entre o sofrimento do trabalhador do comércio varejista e a percepção dele de justiça na organização? Em busca de respostas, foram construídos os objetivos do estudo. São eles: analisar a relação entre a percepção de justiça nas empresas e o sofrimento dos trabalhadores; discutir os conceitos de justiça e sofrimento no trabalho; analisar se a percepção de justiça e a vivência sofrimento são diretamente ou inversamente proporcionais; e, compreender se é possível utilizar-se de um ambiente justo para dar maior estabilidade à atuação profissional dos trabalhadores (vendedores de varejo) e reduzir o sofrimento laboral deles. As teorias escolhidas para iluminar o estudo foram a Teoria da Justiça de Rawls, por apresentar um conceito de justiça operacionalizável para o mundo empresarial, e as pesquisas sobre o sofrimento no trabalho de Dejours, por serem resultado de mais de 25 anos de estudos específicos sobre a temática. Explorando estudos sobre esses conceitos, encontraram-se pistas metodológicas que resultaram na escolha de dois instrumentos de pesquisa — de natureza quantitativa — testados, validados e consolidados em outros trabalhos científicos. A união da Escala de Percepções de Justiça de Colquitt à Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho de Mendes permitiu a coleta de valiosos dados. O tratamento e análise das informações deram indícios de que o conhecimento popular poderia estar enganado sobre a relação entre a justiça e o sofrimento. Vendedores do comércio varejista de Fortaleza foram entrevistados e deram pistas de que percebem as organizações como justas e sentem elevado nível de prazer no trabalho. Testes estatísticos mais elaborados, no entanto, mostraram que não existe correlação negativa entre a justiça e o sofrimento. Isso quer dizer que podem predominar na mente do trabalhador a percepção de um ambiente organizacional justo e uma vivência elevada de sofrimento no trabalho.

Palavras-chave: Justiça. Sofrimento. Trabalho. Varejo. Administração de Pessoas.

ABSTRACT

Justice and Suffering: these words reveal feelings and meanings much deeper than just a moral analysis could display. A saying translates such unrest: *“From a short distance, we all are mad”*. If that is true, concepts that look pacified by common thinking deserve an empiric-analytical survey. There are pleasure and pain in the workplace, at home, at the academic world, in the street transit... Rules that permeate each one of these emotions do exist, but don't seem to be clear or fair. What then is the relation existing between the suffering of the retail trade salesman and his perception of justice in the organization? The pursuit of those answers was the foundation for the purposes of this paper, namely: analysis on the relation between the perception of justice in the companies and the suffering of the employees; discussion on the concepts of justice and suffering in the workplace; to find out if the perception of justice and the experience of suffering are directly or inversely proportional; and, whether it's possible to make available a fair environment to enhance a broader balance to professional performance of the employees (retail trade salesmen) and thus reduce their labor pain. The theories selected to enlighten the survey were The Theory of Justice by Rawls, as it offers an operational concept of justice to the entrepreneurial world, and the research on suffering in the workplace by Dejours, as it represents over 25 years dedicated to specific research about the subject. Upon the search on those concepts, methodological clues were found that indicated the selection of two research tools — of quantitative nature — tested, validated and consolidated by other scientific works. The junction of Colquitt's Scale of Perception of Justice with Mendes's work named Pleasure and Suffering Inventory have enhanced the collection of valuable data. The treatment and analysis of the information provided leads indicating that the popular knowledge might be mistaken about the relation between justice and suffering. Retail trade salesmen were interviewed in Fortaleza and indicated that they have a perception that rates the organization as fair and they also experience a high level of satisfaction in their workplace. More elaborated statistic tests, however, showed no correlation between justice and suffering. That means that it might prevail in the mind of the employee a perception of a fair organizational environment together with the existence of a high level of suffering in the workplace.

Key words: Justice. Suffering. Job. Retail. Human resource.

Sufrimento, injustiça, medo e silêncio. Palavras que dão luz a essa pesquisa e que tanto se repetirão ao longo do texto. Conceitos que a primeira vista parecem ser simples, bem compreendidos pelo senso comum, mas que mostrarão sua complexidade ao longo das próximas páginas.

De perto, todos somos loucos. O adágio funciona bem para essa pesquisa. Palavras utilizadas com frequência no dia-a-dia das pessoas revelam sentidos e significados muito mais profundos do que uma análise superficial conseguiria mostrar.

A pesquisa surge de inquietações diversas da autora. Tensão latente no ambiente de trabalho no qual esteve inserida, no ambiente familiar, no mundo acadêmico, no trânsito... As regras que permeiam cada uma dessas esferas existem, mas na maioria das vezes não são claras. As normas que embasam as decisões não parecem ser justas, mas o silêncio teima em reinar.

Conversas informais e em baixo tom nos corredores das empresas parecem apontar para um nível de sofrimento elevado, mas as pessoas seguem tentando reprimi-lo, abafá-lo.

A não compreensão desses ambientes, de suas regras e normas e das relações que surgem nesses espaços motivaram a pesquisa.

Em um primeiro momento, o objeto de estudo — sofrimento no trabalho — parecia ser novo, pouco estudado. De fato, o assunto é pouco discutido entre administradores. Descobriram-se, no entanto, psicólogos pesquisadores que, desde a década de 70, se preocupam com a temática (DEJOURS, 1992; MENDES, 1999).

Essa pesquisa surge no intuito de mostrar o sofrimento no trabalho e suas implicações para a organização, da perspectiva de um administrador. A idéia central não é construir um estudo do marco zero, mas sim retomar a discussão do assunto a partir dos resultados encontrados pelos psicólogos, avançando na ciência a partir do que já fora construído.

A soma dos resultados dos trabalhos de psicólogos e administradores tem como objetivo conduzir o leitor, passo a passo, rumo à compreensão dessa complexa temática.

A precisa delimitação desse objeto de estudo foi fundamental para tornar a pesquisa viável e operacionalizável no período de tempo disponível. Nesse sentido, é importante definir desde já as limitações do trabalho e as perspectivas específicas sob as quais o objeto de estudo será analisado.

Alguns dirão que o sofrimento é consequência do destino, é inevitável e imposto a todas as pessoas em algum momento da vida. Outros argumentarão que o sofrimento no trabalho é causado pelos baixos níveis salariais, dificuldades em construir uma carreira sólida e galgar melhores posições na organização. Há ainda aqueles que analisam o sofrimento do homem através da avaliação da *psiqué*, afirmando que o tipo de personalidade e caráter das pessoas definem o nível de sofrimento delas.

Todas essas perspectivas de análise são válidas, entretanto, não se enquadram nos objetivos deste trabalho. A pesquisa em tela apenas se interessa pela compreensão do sofrimento humano no trabalho que advém de decisões racionais e deliberadas nas empresas. Sofrimento que resulte de atitudes e posicionamentos racionalmente embasados em normas e regras claramente estabelecidas (ou não) pela empresa.

Ressalte-se, ainda, que essa pesquisa será construída através da análise do sofrimento no trabalho e sua relação com ambientes organizacionais injustos sob a perspectiva do trabalhador. A autora não desconsidera a importância de estudar o assunto sob a ótica do empresário, entretanto, acredita que olhar essa relação por esse outro prisma merece um trabalho de pesquisa específico.

O trabalho se propõe a discutir a relação entre capitalistas e trabalhadores, mas não se desenha com interesse em debater o assédio moral (disputa por poder). O esforço científico é no intuito de compreender o que o vendedor vivencia, como se sente e os prováveis reflexos em seu comportamento na organização.

Apresentadas as justificativas e esclarecidas as limitações da pesquisa, urge contextualizar a temática e problematizar o objeto de estudo.

Na década de 1970, o foco dos estudos sobre o sofrimento no trabalho era o mal-estar físico vivenciado pelos trabalhadores. As condições de trabalho eram tão precárias que “viver” para os empregados era sinônimo de sobreviver a essas condições. Essa situação bradou por soluções e pesquisadores e estudiosos despertaram para a importância de refletir sobre a temática (DEJOURS, 1992).

Danos à saúde física não passavam despercebidos. O corpo doente representava (e ainda representa) um limite tangível à produção. Um trabalhador com a saúde física comprometida pode ficar temporariamente incapacitado para um determinado trabalho. Nessas situações, o empresário percebe com rapidez os impactos do sofrimento na produtividade da organização. Dessa outra perspectiva, a questão também demandava soluções.

Dejours (1992) escreve que quando se conseguiu compreender o sofrimento físico e avançar um pouco em termos de legislação, conquistando condições menos sofríveis de trabalho, pareceu surgir espaço para a visualização de um outro problema — o sofrimento psíquico.

Esse tipo de sofrimento tardou em ser percebido porque os trabalhadores possuem mecanismos de defesa, coletivos e individuais, que reprimem essa vivência e suas conseqüências. Os efeitos dessa repressão tardam, mas aparecem, na maioria das vezes, em um estágio avançado, quando os danos causados para a empresa e trabalhador já tomaram grandes proporções (DEJOURS, 2006).

O sofrimento psíquico é reprimido por algumas razões específicas. Tradicionalmente, o homem só pode pausar ou reduzir o ritmo de seu trabalho se apresentar algum problema físico. As inquietações da mente não são aceitas como justificativas no ambiente de trabalho. Em conseqüência, o sofrimento mental só recebe atenção quando se torna clinicamente diagnosticado ou aparece através da somatização¹ (DEJOURS, 1992).

A outra razão para essa repressão é o receio que as pessoas têm de perder seus empregos. Na anunciada e proclamada guerra da competitividade, não há espaço para os frágeis. Mostrar fraquezas pode implicar demissão (DEJOURS, 2006).

Essa é uma das conseqüências de um mercado de trabalho (vagas disponíveis) em demanda e um mercado de recursos humanos (profissionais disponíveis) em oferta. As pessoas tendem a se policiar para não deixar transparecer suas angústias e ansiedades, na tentativa de não serem substituídas por alguém com similar qualificação e menores exigências salariais.

¹ Desenvolver uma determinada doença por causa de problemas emocionais e/ou depressão (MICHAELIS, 2007).

Em meio a essas descobertas, Dejours (2006) apresenta uma perspectiva assustadora, todavia que parece ser real. Os níveis de sofrimento psíquico parecem ser elevados, mas as pessoas tendem a calar perante as situações geradoras de mal-estar por medo de perder o emprego.

Surge na discussão, então, o conceito de justiça e a sua percepção pelos trabalhadores. Por um lado, as injustiças vivenciadas no ambiente organizacional parecem aumentar o sofrimento no trabalho. Por outro, o agir amoral, sem levar em consideração o sentido de justiça, pode ser um mecanismo de defesa desenvolvido para manter a saúde psicológica (DEJOURS, 2006).

A situação não permite respostas simples, perfeitas ou com base no senso comum. O processo parece ser cíclico, dificultando a compreensão de como surge a injustiça nas organizações e qual é sua relação com o sofrimento no trabalho. Seria a injustiça causa ou consequência do sofrimento? Não se sabe precisar ainda. Talvez jamais se consiga fazê-lo.

A pesquisa começa a se delinear na tentativa de construir marcos teóricos para definir o que é sofrimento (FREUD, 1978; DEJOURS, 1992; 2006) e o que é justiça (ARISTÓTELES, 2007; RAWLS, 1981). A principal intenção é criar um campo de entendimento sólido, no intuito de facilitar a compreensão dessa relação.

A compreensão dos conceitos visa a auxiliar o desvendamento do problema da pesquisa: **Que relação existe entre o sofrimento do trabalhador do comércio varejista e a percepção dele de justiça na organização?**

A hipótese que será testada na pesquisa é: Se o trabalhador percebe o ambiente organizacional como injusto, ele vivencia um nível mais elevado de sofrimento no trabalho.

Foi eleito como campo empírico para realização do teste dessa hipótese o comércio varejista de Fortaleza, mais especificamente, micro, pequenas e médias empresas localizadas nos principais centros comerciais da cidade. Como a pesquisa visa a analisar a relação entre as variáveis do ponto de vista do trabalhador, foram escolhidos para participar da investigação os vendedores com mais de 1 (um) ano de experiência no comércio.

Serão utilizados dois instrumentos de coleta de dados quantitativos, testados e validados em diversos trabalhos científicos. A Escala de Percepções de Justiça (EPJ) de Colquitt (2001) (ASSMAR *et al*, 2002; SILVA; ALEMIDA; CARVALHO, 2004) e a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) de Mendes (1999) (MORRONE, 2001; MARTINS, 2002; PEREIRA, 2003; SILVA, 2004; VIEIRA, 2005).

Os procedimentos de pesquisa — teóricos e metodológicos — foram desenhados com os seguintes objetivos de pesquisa. **Geral: analisar a relação entre a percepção de justiça nas empresas e o sofrimento dos trabalhadores.** E específicos:

- a) discutir os conceitos de justiça e sofrimento no trabalho;
- b) analisar se a percepção de justiça e a vivência de sofrimento são diretamente ou inversamente proporcionais ou se não possuem relação de causalidade; e
- c) compreender se é possível utilizar-se de um ambiente justo para dar maior estabilidade à atuação profissional dos trabalhadores (vendedores de varejo) e reduzir o sofrimento laboral deles.

A análise desse tema transcorre por caminhos sujeitos à polêmica sobre conceitos e hipóteses de causa e efeito. Ressalta-se, entretanto, que a investigação não tem a pretensão de apresentar resultados e soluções gerais. A intenção é apenas sensibilizar para a compreensão do específico e singular em termos de indivíduo e ambiente de trabalho.

A pesquisa é quali-quantitativa (*quantum*), empírico-analítica, com base epistemológica no racionalismo crítico popperiano, que é herdeiro do neo-positivismo lógico (PINHEIRO, 1989). Isso significa que com base em ferramentas estatísticas se tentará encontrar correlações entre eventos empíricos, que não são necessariamente relações de causa e efeito.

O trabalho se estrutura em 7 (sete) partes específicas. A introdução apresenta a pesquisa, suas justificativas, motivações e objetivos. Os capítulos 1 e 2 apresentam a fundamentação teórica para a pesquisa, através da construção dos marcos teóricos para a justiça e sofrimento. O capítulo 3 mostra a relação entre os construtos na teoria. O capítulo 4, o modelo adotado para o trabalho — campo empírico, universo, critérios de seleção da

amostra, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos adotados. O capítulo 5, os dados coletados no campo empírico, sua análise e discussão. Por fim, construíram-se os comentários finais, apresentando conclusões da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 1 – CONSTRUINDO UM MARCO TEÓRICO PARA O CONCEITO JUSTIÇA

1.1 O que é Justiça em Aristóteles

Um dos objetivos dessa pesquisa é discutir o conceito de justiça para construir um marco teórico e facilitar a compreensão do que é ética. Na obra de Aristóteles, *Ética a Nicômaco* (2007), esse conceito é discutido, oferecendo ao leitor interpretações de riqueza inexorável. Tanto o é, que os textos do pensador (produzidos por volta de 300 anos a.C.) são de uma atualidade inexplicável, capazes ainda de nortear a construção de recentes constituições, tal como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Falar de justiça em Aristóteles é tratar, fundamentalmente, de virtude. Conceitos como equilíbrio, moral, escolha e proporção também são imprescindíveis para a compreensão do que é a justiça nesse pensador. Contudo, a virtude é a referência primordial.

1.1.1 As Virtudes Intelectuais e Morais dos Indivíduos

Para o Estagirita, há dois tipos de virtude: a intelectual e a moral. A primeira é construída pelo ensino, requerendo tempo e experiência. A virtude moral desenvolve-se através do hábito. Em todo caso, ambas são adquiridas pelo exercício. O homem aprende a ser virtuoso com a prática de atos virtuosos. Ele não nasce justo, torna-se justo praticando atos justos.

Um bom exemplo para a formação de homens de virtude moral é a construção das constituições. O desenvolvimento, votação, aprovação e promulgação de regras e normas justas tem como intuito estabelecer balizas e limites para que o homem conheça as regras morais e exercite seu “agir” moral. Exercitando a inteligência e a moral é que se desenvolvem homens justos. “Pelos atos que praticamos em nossas relações com outras pessoas, tornamo-nos justos ou injustos” (ARISTÓTELES, 2007, p. 41).

O homem que busca agir de maneira virtuosa e justa precisa estar atento aos atos que pratica e à qualidade de suas relações, pois suas disposições morais, ou seu caráter, desenvolvem-se de atividades semelhantes a elas. Se desde sua infância o homem recebe a orientação de agir dessa forma, chegará à idade adulta sem grandes dificuldades para compreender as regras morais e a importância de exercitar o seu cumprimento.

Para que o homem consiga exercer suas virtudes morais, é imprescindível que ele conheça a importância do equilíbrio. Agir de maneira virtuosa é distanciar-se dos extremos de uma paixão ou ação, dos excessos ou carências. Encontrando o equilíbrio, consegue-se agir de maneira sensata, justa e virtuosa.

O meio-termo para Aristóteles (2007) é, em primeiro lugar, uma equidistância em relação aos extremos; nem demasiado, nem muito pouco. Contudo, para resolver as questões humanas, a proporção algébrica não é suficiente. O meio-termo das paixões e ações dos homens não é encontrado através de uma média aritmética perfeita; não é único e o mesmo para todos. Imagine que 10 porções de alimento é demais e 2 é pouco para um atleta. O meio-termo seria 6 porções. Todavia, 6 porções pode ser muito para uma atleta iniciante e pouco para um atleta experiente, não solucionado assim a questão do meio-termo. O meio-termo é estabelecido em relação ao homem, e não em relação ao objeto.

Por ‘meio-termo no objeto’ quero significar aquilo que é equidistante em relação aos extremos, e que é o único e o mesmo para todos os homens; e por ‘meio termo em relação a nós’ quero dizer aquilo que não é nem demasiado nem muito pouco, e isto não é o único e o mesmo para todos (ARISTÓTELES, 2007, p. 47).

O equilíbrio² é o meio-termo nas paixões e ações do homem. E é quando o homem encontra esse equilíbrio que ele age com virtude moral.

Sendo assim, a justiça é um justo equilíbrio, posto que a injustiça é, simultaneamente, defeito e excesso. Na injustiça, quando uma parte tem algo a mais, outra parte deve estar sendo lesada e recebendo menos do que lhe cabe (BRUN, 1986; ARISTÓTELES, 2007).

² O Dicionário de Língua Portuguesa corrobora esse pensamento definindo equilíbrio, entre outras coisas, como a harmonia, estabilidade mental e emocional, prudência, comedimento, autocontrole e autodomínio (FERREIRA, 1986).

Então, agir de maneira virtuosa e justa não é fácil ou trivial. O homem encontra diversas maneiras de errar (vários níveis de excesso ou carência), e apenas uma forma de acertar (meio-termo, equilíbrio). “É fácil errar a mira, difícil atingir o alvo” (ARISTÓTELES, 2007, p. 49).

Entre a inveja e despeito, o meio-termo é a justa indignação. O homem virtuoso sofre ao ver que alguém possui uma fortuna imerecida. Sendo assim, o trabalhador virtuoso sofre ao perceber que o empregador enriquece sozinho (ARISTÓTELES, 2007), através da exploração de seu trabalho. Entretanto, se a fortuna do empregador conquistada de maneira justa é motivo de sofrimento para o trabalhador, ele revela-se como um homem invejoso, afastando-se do equilíbrio e aproximando-se do excesso dessa disposição.

Imagine uma campanha de vendas chamada “Inventário Zero”, com o objetivo de desfazer-se de todo o estoque excedente de uma empresa. Apesar dos incentivos propostos pela diretoria (comissão de 3% sobre todos os itens comercializados e um prêmio de 1% sobre a venda total da campanha ao vendedor que fosse mais eficaz), a meta principal não foi alcançada.

Em determinado momento, a equipe de vendas pareceu perder a motivação. O fato pode ter ocorrido por uma cláusula no regulamento da campanha que estabelecia que o teto máximo para a premiação era de R\$ 5.000,00. Ora, se há um limite financeiro para a recompensa pelo trabalho exercido, ao alcançar esse valor qual seria a motivação que o vendedor teria para seguir trabalhando?

Esse exemplo elucidava o conceito de justa indignação discutido acima. Ao perceber que a partir de determinado ponto o empresário passará a enriquecer sozinho, o vendedor virtuoso, com base em sua concepção de justiça, para de exercer seu trabalho.

A virtude é, então, um hábito; uma prática. Para Aristóteles (2007), ser virtuoso é, além de conhecer o bem, praticar o bem. O homem virtuoso possui a capacidade de praticar o bem cotidianamente. Mostra-se bom e justo com hábito de exercitar a busca do equilíbrio regularmente em suas ações comuns. A virtude é uma disposição que torna o homem bom e que lhe permite desempenhar bem a sua função.

1.1.2 A Temperança e a Continência

O homem que encontra e aceita o equilíbrio entre o sofrimento e o prazer é temperante.

Para Aristóteles (2007), na alma encontram-se paixões, faculdades e disposições. Sentir medo, confiança, apetite, cólera, compaixão em excesso ou em grau insuficiente é um mal. Contudo, senti-los no momento certo, em relação aos objetos e pessoas certas e pelo motivo e da maneira certa é encontrar o meio-termo e a excelência característicos da disposição para a virtude.

O homem continente é aquele que **julga** com retidão e **age** de acordo com seus julgamentos, ou seu sentido de justiça. Utiliza seu conhecimento para conduzir suas ações e atitudes de maneira justa, posto que compreende o caminho correto a ser seguido. Por esse motivo, a continência é considerada boa e louvável.

O homem incontinente julga corretamente, conhece o certo e o errado e escolhe o caminho que o conduz ao prazer, ignorando se este está de acordo com o seu sentido de justiça ou não. O que importa são as conquistas que serão alcançadas ao final da jornada, e não se elas foram alcançadas de maneira justa ou injusta.

A incontinência mostra que, em Aristóteles (2007), conhecer o bem não implica mecanicamente a prática do bem. E mais, o homem incontinente do filósofo é, ao mesmo tempo, sábio e hedonista.

Trabalhos científicos retratam empresas que utilizam, como filosofia de gestão, a ferramenta gerencial hedonista. Empresas hedonistas tomam decisões com base naquilo que gera prazer ao indivíduo, seja ele um diretor, gerente ou cliente. Nesses casos, saem de foco as características reais das situações e/ou produtos. As decisões estratégicas não são tomadas com base no que é correto e justo, mas sim de acordo com o que gera prazer.

Um exemplo desses estudos é a dissertação de mestrado de Sérgio Afonso Lago Alves, defendida no Programa de Engenharia de Infra-estrutura Aeronáutica – PG/EIA, uma divisão de pós-graduação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA.

O método hedônico é apresentado como ferramenta gerencial para a estimação de valores implícitos de atributos, percebidos e mensurados pelos consumidores, que caracterizam um determinado bem ou serviço de um mercado. Neste sentido, pode-se (sic) estimar valores agregados inclusive por atributos abstratos tais como valor

de tempo, valor de marca, valor de competitividade, de padrões, de tecnologia, etc. No contexto então do desenvolvimento de técnicas de análises de tarifas das empresas aéreas domésticas de passageiros brasileiras, com a efetivação da política de flexibilização das tarifas do DAC, o método hedônico é aplicado a três empresas aéreas: Varig, Transbrasil e Passaredo (ALVES, 2000, p. XV).

Infelizmente, duas, das três empresas estudadas, foram à bancarrota. A outra, Passaredo, é uma empresa regional de transportes aéreos.

O filósofo traça, então, um paralelo entre o homem temperante e continente e o intemperante e incontinente. Enquanto o primeiro aceita que há uma cota de prazer e outra de sofrimento e escolhe um caminho (plano racional de vida) de acordo com o seu sentido de justiça, o homem intemperante e incontinente sabe que é justo deleitar-se e sofrer em determinadas situações que a vida lhe impõe, ainda assim, busca insaciavelmente seu prazer sem levar em consideração se a cota de sofrimento de seus pares está sendo excedida através da sua conduta. Nesse caso, o homem não utiliza o conhecimento racional para escolher seu plano de vida, mas sim sua opinião.

Todavia, não se pode dizer que todos que agem de maneira incontinente o fazem porque são de todo maus. Pode ocorrer que, apesar de possuir o conhecimento racional, a pessoa não saiba que o possui ou que está agindo em contradição com ele. O homem adormecido, louco ou embriagado pode possuir o conhecimento racional, mas não utilizá-lo em suas escolhas. Isso pode ocorrer ainda com aqueles que agem sob a influência de paixões, “pois é evidente que as explosões de cólera, de apetite sexual e outras paixões semelhantes alteram efetivamente a condição do corpo, e em alguns casos chegam até a produzir acessos de loucura” (ARISTÓTELES, 2007, p. 150).

Por esse motivo, a incontinência de fato nociva e comparada à intemperança é chamada de incontinência absoluta. Ela está presente em homens que, racionalmente, fazem escolhas contrárias ao seu senso de justiça, apenas no intuito de aumentar seu saldo de deleite, buscando os excessos de prazer e evitando sofrimentos moderados. Esses homens não se arrependem pelos seus excessos, enquanto aqueles que agiram tomados por uma paixão se arrependem ao perceber que as conseqüências de seus atos vão de encontro ao que eles acreditam ser justo e virtuoso.

1.1.3 A Ação Voluntária e a Escolha Racional

É importante mencionar que a virtude é alcançada através de ações e paixões voluntárias. Esse conceito é relevante por ser fundamental à construção de uma constituição ou regimento interno de uma empresa. Ações humanas devem ser louvadas ou castigadas de acordo com a voluntariedade ou involuntariedade de sua prática. É preciso compreender quando uma ação foi praticada por ignorância (culpa) ou maldade (dolo). Ou se foi compulsória (involuntária) ou realizada por escolha própria (voluntária).

O homem deve ser castigado ou louvado quando escolhe agir de maneira corrupta ou virtuosa, e quando o princípio motor está no próprio agente. Não seria justo analisar atitudes impulsionadas por motivações diversas sob um mesmo prisma. Tanto o é, que as leis estabelecem punições distintas para crimes cometidos de maneira culposa (praticado sem o intuito de concretizar os resultados, por imprudência, negligência ou imperícia) e crimes praticados de maneira dolosa (no qual o autor possuía desde o início a intenção de consumir o resultado).

Há uma distinção que deve ser feita entre a escolha e a ação voluntária. Toda escolha é voluntária, todavia, nem tudo o que é voluntário é fruto de uma escolha. O homem é um ser ora passional, ora racional. De acordo com a situação à qual se expõe, pode agir movido pela paixão ou pela razão. Contudo, não se pode aceitar que ao agir de forma passional o homem não esteja agindo de maneira voluntária. Afinal, o princípio motor para essas ações encontra-se no próprio homem. Mesmo não conseguindo deliberar de forma racional, o homem precisa responder pelas conseqüências de seus atos voluntários.

Um texto apresentado no Enapad de 2005 descreve bem essa situação.

A crença na prática de rentabilidade alta, como nesse exemplo de 70%, tem levado os gestores comerciais da empresa a processos de negociações cada vez mais difíceis, à concessão de descontos inadequados e à prática de preços com baixa rentabilidade. A percepção inadequada da rentabilidade dos negócios tem induzido os gestores comerciais a práticas que se pode caracterizar como 'precificação por vaidade', ou seja, o impulso de se estabelecer um preço para vencer a concorrência 'a qualquer custo', não se considerando as conseqüências econômicas da decisão e, muitas vezes, levando a preços com margens de contribuição negativas. Essa inconsciência sobre a forma correta de se analisar a rentabilidade de produtos em negociações de contratos de longo prazo, através de leilões reversos, com grandes clientes que possuem gestores altamente capacitados, fatalmente conduz a

fechamento de contratos com preços inadequados do ponto de vista da rentabilidade global necessária da empresa (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2005, p. 12).

A escolha é ainda mais contundente, posto que além de ser voluntária é deliberativa e racional. Somente o homem é um animal com o poder de agir de acordo com suas escolhas, o que lhe permite ser classificado como animal racional. Isso não impede que ele tenha desejos. O que é necessário compreender é que os desejos estão relacionados aos fins, enquanto as escolhas aos meios. O homem pode desejar uma boa vida, todavia, apenas a escolha de seu plano racional de vida o conduzirá ao bem e à boa vida.

É interessante perceber que, como o exercício da virtude relaciona-se com os meios (equilíbrio - nem excesso, nem carência), ser virtuoso é uma escolha racional do homem. A virtude, assim como o vício, está ao alcance do homem, que, racionalmente, delibera se quer ser nobre ou vil, virtuoso ou vicioso.

1.1.4 As Virtudes nas Organizações

Há inúmeras disposições que, quando externalizadas em excesso ou deficiência, assinalam-se como vícios e podem prejudicar a imagem de uma pessoa em uma organização. A avareza e a prodigalidade são excesso e deficiência em relação à riqueza, enquanto a liberalidade é o meio-termo que deve ser buscado. A mesquinhez e a vulgaridade ou mau-gosto são também relacionados à riqueza, todavia, em um grau mais acentuado. A magnificência é o meio-termo entre essas duas disposições.

A liberalidade é a ação de doar a quantidade certa de riqueza, no momento certo, às pessoas certas. Seus extremos, avareza e prodigalidade, são percebidos em homens que se preocupam apenas em ganhar, sem nada doar e em gastar alucinadamente, para satisfazer seus prazeres. A riqueza ganha, de maneira lícita ou não, tem apenas a finalidade de saciar seus desejos.

Portanto, a noção de liberalismo em Aristóteles (2007) não tem qualquer relação com o liberalismo em Smith ou Locke. Enquanto ele defende o equilíbrio através da racionalização, Smith e Locke escrevem sobre uma síntese mercadológica: cada agente busca o seu interesse próprio, conduzindo a situação ao equilíbrio de forças.

O homem vulgar é aquele que gasta grandes somas em determinados objetos, não pelo prazer que sente com essa ação, mas para ostentar aos olhos dos demais a sua riqueza. Já o

indivíduo mesquinho caracteriza-se como aquele que gasta grandes somas em determinados objetos ou situações, mas estraga a beleza de seu resultado por causa de uma ninharia. No mundo empresarial, ele é conhecido como aquele que pode perder um bom negócio por fazer “economia de palitos”. A magnificência relaciona-se com doações grandiosas, em termos proporcionais à riqueza daquele que é virtuoso e realiza a doação.

No mundo empresarial há aqueles que, para serem agradáveis, louvam todas as coisas e atos proferidos por outras pessoas. Esses são chamados de obsequiosos por Aristóteles (2007). No outro extremo, encontram-se aqueles que não possuem a menor preocupação em magoar os outros e que, no intercâmbio de palavras e atos, são grosseiros e altercadores.

Na vida social e profissional, aqueles que transitam entre os extremos o fazem, freqüentemente, de acordo com seus interesses, em busca unicamente de seu prazer. Agem de maneira obsequiosa ou grosseira de acordo com a pessoa à qual estão se dirigindo. Esse comportamento pode ser visto em algumas empresas na figura do trabalhador que se encontra no centro da hierarquia. Bajula o chefe, louvando todos os seus atos, e critica duramente o subordinado, sem importar-se se o está ferindo ou não.

O filósofo, todavia, não encontrou uma palavra para definir o meio-termo, uma designação própria para caracterizar uma pessoa que consiga agir com virtude nessas situações. Entretanto, aponta a amizade como o que mais se aproximaria do equilíbrio, caso fosse incluído nessas situações o afeto. Aquele que é amigo sabe o momento e a intensidade das palavras que devem ser utilizadas para criticar o companheiro por um comportamento incorreto, assim como percebe as situações em que deve calar para não feri-lo.

Se essa leitura de Aristóteles (2007) estiver correta, a *Ética a Nicômaco* é uma busca do equilíbrio sempre ancorada na sabedoria, passando por diversas situações da vida humana, inclusive gastos financeiros.

1.1.5 A Justiça como Virtude

Quando a discussão entra na questão da justiça, os argumentos não se mostram diferentes. O filósofo escreve que a justiça é um importante meio-termo, pois é por ele considerada a maior das virtudes, já que nela se resumem todas as virtudes. “A justiça é a disposição de caráter que torna as pessoas propensas a fazer o que é justo, que as faz agir

justamente e a desejar o que é justo” (ARISTÓTELES, 2007, p. 103). É injusto o homem que infringe a lei, que é ganancioso, ímprobo e iníquo.

Se é injusto aquele que age com iniquidade, surge como termo necessário à justiça a equidade. Para Aristóteles (2007), o justo é equitativo, o que significa que os iguais serão tratados de maneira igual, enquanto os diferentes de maneira diferente. A palavra chave para a compreensão de uma justiça equitativa é a proporcionalidade. “O justo é o proporcional, e o injusto é o que viola a proporção” (p. 110). O princípio fundamental na justiça como equidade é a distribuição proporcional, onde cada indivíduo recebe recompensas proporcionais ao seu mérito e a sua necessidade.

Utiliza-se ainda a equidade quando a lei universal não é suficiente para solucionar um caso particular. É impossível estabelecer leis que abarquem todas as situações, sendo assim, o equitativo surge como alternativa justa para corrigir a disposição legal, ou melhor, para suprir lacunas dos dispositivos legais.

A conformidade de opinião ocorre quando pessoas boas desejam o que é justo e vantajoso para todos, pois esse é o objetivo da reunião de esforços conjuntos. “Há conformidade de opinião em uma cidade quando os homens têm a mesma opinião sobre o que é de seu interesse, escolhem as mesmas ações e fazem em comum aquilo que decidiram” (ARISTÓTELES, 2007, p. 204).

1.1.6 Síntese

O conceito de justiça, em Aristóteles (2007), se constrói através da compreensão da virtude. Para ele, o homem possui dois tipos de virtude: a intelectual e a moral. A primeira desenvolve-se através do ensino e educação, enquanto a segunda, através do hábito. Ambas são frutos de exercício. Através da prática de atos virtuosos o homem se torna bom e justo.

Encontrar o equilíbrio em suas paixões e ações, distanciando-se de seus extremos (excesso e carência), é fundamental para que o homem se torne virtuoso e possa agir de maneira justa. Reconhece-se, todavia, que esse não é um exercício trivial. “Acertar o alvo” requer prática, paciência e sabedoria.

Alguns exemplos de virtudes, representadas pelo meio-termo de suas paixões e ações, são justiça, justa indignação, temperança, continência, liberalidade, magnificência, amizade, entre outras.

A justiça, maior de todas as virtudes, tem destaque especial na obra do autor por representar o único caminho para se alcançar as demais virtudes. Aquele que age de maneira justa compreende a importância das palavras equidade e proporcionalidade. Para Aristóteles (2007), a justiça ideal é aquela que distribui as recompensas equitativa e proporcionalmente aos homens, de acordo com seus méritos e necessidades.

1.2 O que é Justiça em John Rawls

A fim de apresentar uma visão contemporânea da justiça, elegeu-se o *behaviorista* John Rawls e seus estudos, para auxiliar na construção de um conceito operacionalizável à análise da relação do trabalhador com a empresa. Esse subitem foi desenvolvido à luz da Teoria da Justiça (1981) do filósofo americano, na qual ele busca elucidar conceitos pertinentes ao tema, tais como: princípios de justiça, o bem, o direito, a sensibilidade moral, o princípio da diferença, direitos e deveres naturais, entre outros.

1.2.1 Os Princípios de Justiça

A sociedade ocidental moderna é fundada a partir de um contrato social (ROUSSEAU, 2006). O contrato social é construído para selar a interação dos homens em sociedade, estabelecendo direitos e deveres que definem a divisão dos benefícios sociais. Os princípios que regerão as relações interpessoais nessa sociedade são definidos com amparo na racionalidade. Um conjunto de objetivos e metas que possam ser alcançados é decidido. Essa decisão estabelece o que é justo ou injusto para esse grupo de indivíduos.

Em Aristóteles (2007) a justiça possui forte relação com a bondade. O que é bom, racional e virtuoso é justo. Em Rawls (1981) a justiça é definida através do contrato social. As regras acordadas definem o que é justo, desde que o objeto seja lícito.

O conjunto de objetivos e metas estabelecidos é a base para a formulação dos princípios de justiça que nortearão as atitudes e ações dos indivíduos da sociedade. “Aristóteles nota que é uma peculiaridade dos homens, que eles possuam um senso de justiça e injustiça e que, ao compartilharem um entendimento de justiça, construam uma *polis*” (RAWLS, 1981, p. 191).

Os princípios formulados na posição original, formulação do contrato social, precisam obedecer a cinco pré-requisitos básicos: a) devem ser gerais, expressando características e relações gerais; b) devem ser universais em aplicação, impondo-se a todos; c) devem ser públicos, amplamente divulgados e conhecidos por todos; d) precisam de um ordenamento das reivindicações conflitantes (Por exemplo, se uma primeira configuração da estrutura básica da sociedade for mais justa que uma segunda, e essa segunda mais justa que uma terceira, então a primeira será também mais justa que a terceira); e, e) precisam ter condição de finalidade, sendo considerados pelas partes como instância final para o raciocínio prático (Figura 1).

“Uma concepção de Direito é um conjunto de princípios gerais na forma e universais na aplicação, isto é, serem reconhecidos publicamente como uma instância final para ordenar as conflitantes reivindicações das pessoas morais” (RAWLS, 1981, p. 118).

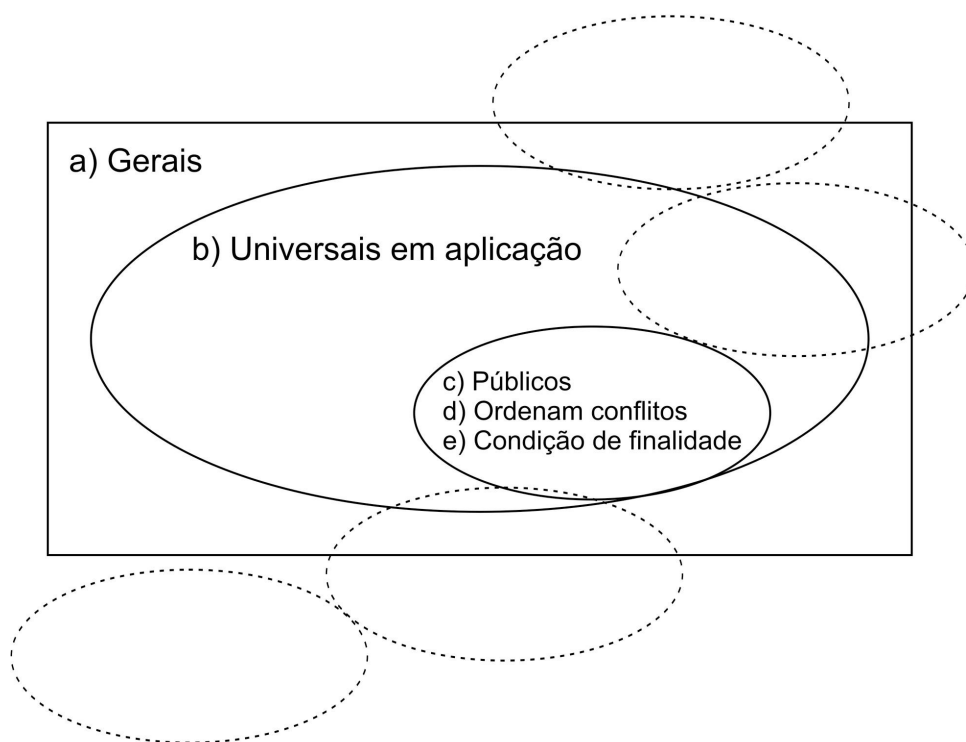


Figura 1: Representação Ilustrativa dos Princípios de Justiça
Fonte: Pesquisa direta

Sendo assim, o conceito de justiça em uma sociedade de Direito é fruto do conjunto de princípios de justiça acordados na posição original de um contrato. Todavia, para organizar a

pluralidade desses princípios faz-se necessário estabelecer critérios de prioridade e de ponderação. Essa é uma parte essencial ao conceito de justiça para Rawls: “Se não pudermos determinar, através de critérios éticos razoáveis, a forma pela qual essa atribuição de pesos é feita, não haveria sentido numa discussão racional” (RAWLS, 1981, p. 54).

O esforço pela racionalidade na atribuição de pesos aos princípios se dá na tentativa de reduzir ao máximo a utilização de julgamentos intuitivos, pois se admite de antemão que dificilmente é possível a completa eliminação desses valores. Dessa forma, espera-se que a partir dessa visão de construção do contrato social, a teoria da justiça seja parte de uma teoria da escolha racional. Logo, a busca de compreensão sobre quais princípios seriam racionais numa dada situação contratual remete ao entendimento da relação entre as duas teorias, da justiça e da escolha racional.

1.2.2 A Constituição das Normas em uma Sociedade

É interessante ressaltar que embora uma sociedade seja um empreendimento cooperativo de vantagem mútua, ela está tipicamente marcada por um conflito de interesses constitutivos. Vale lembrar que esse empreendimento cooperativo só ocorre porque a cooperação social viabiliza uma vida melhor para todos, mas não perfeita, do que cada um teria se vivesse sozinho.

Um problema de decisão racional só poderá ter uma solução duradoura no caso em que saibamos a natureza das convicções e interesses das partes, suas inter-relações e as alternativas entre as quais deverão fazer uma escolha, o processo através do qual tomam decisões, e assim por diante (RAWLS, 1981, p. 38).

É impossível em um processo de construção de uma constituição, ou mesmo do regimento interno de uma empresa, que todos concordem com todas as leis e regras estabelecidas. É utópico pensar que a definição das regras conseguirá agradar a todos em todos os momentos. Esse é um processo que gera conflitos, pois existirão posições, interesses e crenças divergentes, inerentes à diversidade humana. **Ainda assim, para Rawls (1981) a formulação de um acordo quase justo é melhor do que a inexistência de regras escritas.**

A definição de uma constituição é imprescindível para o bom andamento da convivência em grupos sociais. Pelo bem e manutenção da ordem em uma sociedade, todos devem submeter-se à constituição, mesmo que, em algum momento, precisem obedecer a regras que não lhes pareçam justas. Não há outra maneira de conduzir um regime democrático senão pelo consenso das divergências.

Entretanto, os indivíduos de uma sociedade só se disporão a tolerar leis injustas sob certas condições (Dilema da morte de Sócrates). Os indivíduos aceitam submeter-se ao cumprimento de leis injustas apenas quando percebem que todos partilham equitativamente das inevitáveis imperfeições de uma constituição ou regimento interno de uma empresa.

Além disso, para que as regras que orquestram uma sociedade tenham validade, casos similares precisam ser tratados de maneira similar. Onde se aplicam “dois pesos, duas medidas” as regras da sociedade tenderão a ser descumpridas e/ou desacreditadas. Na ação coletiva, cada cidadão só está disposto a cumprir seus deveres se estiver certo que seus similares também o farão, ou se não o fizerem receberão a devida punição.

Ainda aceitando que a convivência em sociedade lhe é favorável e que para isso se faz necessária a construção e obediência a uma constituição, Rawls (1981) escreve que os seres humanos são continuamente tentados a explorar circunstâncias sociais e naturais em vantagem própria. Os princípios acordados na posição original do contrato constitutivo visam a estabelecer um procedimento equitativo e justo, no intuito de amenizar esse comportamento, pois onde o público é amplo, incluindo muitos indivíduos, residem grandes riscos.

Quanto maior for o público, mais o indivíduo sofre uma tentação de evitar o cumprimento de seus deveres, não colaborando como acordado. Isso se dá, relata Rawls (1981), porque ele acredita que deixando de exercer seu papel, o todo não será afetado significativamente e ele seguirá usufruindo os bens produzidos em cooperação social, pois acredita que os seus similares não deixarão de cumprir suas respectivas obrigações.

Do ponto de vista da justiça, os bens públicos, e os privados compartilhados por grupos de indivíduos são indivisíveis. Para exemplificar a indivisibilidade, Rawls (1981) menciona o exemplo de um ataque estrangeiro ao país. Todos os cidadãos devem ser protegidos, independentemente de alguns terem pagado mais impostos do que outros. O bônus da decisão de defender-se é coletivo.

Em contrapartida, o ônus de uma decisão privada também é coletivo quando se vive em sociedade. A atuação de um indivíduo gera benefícios ou prejuízos a todos. Um exemplo de prejuízo gerado para uma comunidade é a falta de cuidados de indústrias que poluem e estragam o meio-ambiente. O custo da poluição não é levado em consideração pelo mercado, assim, os bens produzidos são vendidos a um preço muito menor do que seu custo marginal social. Espera-se que o governo e as autoridades instituem as correções necessárias.

“As desconfianças e ressentimentos destroem os laços de união e levam os homens a suspeitar uns dos outros e a agir com hostilidade, atitudes que poderiam ter sido evitadas de outra forma” (RAWLS, 1981, p. 29). Esse é um problema típico de uma ampla sociedade, seja ela uma grande empresa ou Estado nacional, na qual não ocorre o grau de mútua confiança na recíproca integridade dos trabalhadores ou cidadãos. Essa outra forma seria o resgate da confiança.

A disposição individual de contribuir depende da contribuição dos demais. Mediante esse fato, faz-se necessário o estabelecimento e divulgação de normas claras que, quando descumpridas, implicam medidas punitivas. Talvez, essa punição seja a única maneira de manter a confiança pública no sistema constituído e fundamentado em normas e leis. Nada pior na constituição do contrato de cooperação do que o sentimento de impunidade. Pelo menos para Rawls (1981).

Cabe à autoridade coibir comportamentos nocivos à sociedade e fazer cumprir as regras.

Para Rawls (1981), aqueles que forem eleitos para legislar e dar ordens devem agir de boa fé. A autoridade precisa agir de boa fé e deve ser reconhecida como alguém que age de boa fé (O rei precisa ser honesto e parecer honesto).

Os sujeitos precisam crer que as regras podem ser obedecidas e executadas. Regras que não podem ser obedecidas por ninguém, não terão nenhum valor e não gozarão da legitimidade necessária às leis. “Um sistema legal é uma ordem coercitiva de regras coletivas dirigidas a pessoas racionais, com o propósito de prover o quadro de referência à cooperação social” (RAWLS, 1981, p. 186).

Um regime de cooperação eficaz necessita a construção de uma norma societária (constituição, estatuto interno de uma empresa, lei, entre outros). Esse processo, no entanto,

a) nunca será perfeito, será no máximo quase justo;

b) necessita de uma autoridade que haja de boa fé e seja reconhecida como alguém que age de boa fé; e

c) precisa passar a segurança aos membros da comunidade de que não haverá impunidade.

1.2.3 Crítica ao Utilitarismo

Os esforços empreendidos para a organização da sociedade têm dois fins: a busca da maximização da satisfação das necessidades e os desejos de seus indivíduos. Esses dois fins não raramente são conflitantes. Para solucionar essa questão, surgiu a teoria do utilitarismo.

Rawls escreve que, para os utilitaristas, a sociedade é organizada correta e justamente, quando suas instituições são ordenadas de forma que se tenha o maior saldo positivo da soma de satisfações de todos os indivíduos que a ela pertençam. Trata-se de maximizar o bem-estar e minimizar o mal-estar. Todavia, os utilitaristas não se preocuparam em esclarecer como ocorreria essa soma de bem-estar máximo (RAWLS, 1981, p. 42). Resumindo, os utilitaristas não estabelecem parâmetros eticamente aceitáveis para a construção do somatório de felicidade máxima.

Parece implausível que pessoas que se consideram iguais venham a autorizar pressões de reivindicações umas sobre as outras, concordando com a redução de suas próprias expectativas e projetos de vida, simplesmente com a finalidade de um maior conjunto de vantagens para todos. A partir do momento em que cada um desejasse proteger seus próprios interesses, não haveria razão para que alguém aceitasse sofrer uma redução de suas satisfações para propiciar um saldo líquido maior de satisfação para o todo.

Sob esse prisma, o princípio de utilidade parece ser incompatível com o conceito de cooperação social entre indivíduos iguais, que possuem como objetivo, final e supremo, obter maiores vantagens mútuas na convivência social. “O utilitarismo pode parecer um ideal mais exaltado, mas o outro lado da medalha é que este ideal pode restringir o bem-estar e a liberdade de alguns, em favor da maior felicidade de outros, que podem já ser mais afortunados” (RAWLS, 1981, p. 415).

Mais apropriadas parecem ser as teorias da justiça como bem e como equidade. Enquanto os utilitaristas acreditam que é possível estender a toda a sociedade a escolha de um

só indivíduo, a justiça como bem acredita nos princípios de escolhas sociais e nos princípios de justiça, estabelecidos pela sociedade em conjunto. Já na justiça como equidade, não entram na soma das satisfações aquelas que ferem os princípios de justiça previamente acordados pela sociedade. Quando um indivíduo obtém uma satisfação mediante a privação de outros, ele entenderá que sua satisfação está politicamente incorreta em si mesma.

A equidade não é sinônimo de igualdade. A equidade consiste em dar mais para quem tem menos. Pareceria bastante complicado para uma sociedade capitalista aceitar que deveria haver total igualdade nos direitos e deveres básicos. Assim, para melhor situar o conceito de justiça, o que aqui se compreende como injusto é que uns tenham muito pouco para que outros prosperem. É aceitável que um maior benefício seja ganho por alguns, desde que a situação de grupos menos favorecidos seja gradualmente melhorada.

A justiça enquanto equidade é uma teoria dos sentimentos morais dos indivíduos, e se manifesta através de julgamentos formulados por um equilíbrio reflexivo, ou, como diria Aristóteles (2007), pelas virtudes morais dos indivíduos. Seus princípios precisam desempenhar a parte necessária do raciocínio e conduta moral das pessoas. Vale ressaltar ainda que a justiça não se encontra à mercê dos desejos, interesses e vontades de alguns indivíduos. É fundamental que um ponto de concordância (maximização da satisfação dos desejos racionais de todos) seja estabelecido. Na justiça como equidade, o conceito de direito vem antes do conceito de bem.

1.2.4 A Crítica a Rawls

O utilitarismo tem sido, com frequência, mal interpretado. Uma doutrina que denunciou a tirania do poder e do privilégio, que lutou pelos direitos das mulheres e dos menos favorecidos, pelo desenvolvimento espiritual e material do gênero humano, entre outros, vem sendo divulgada e interpretada como uma teoria liberal conservadora, anti-igualitária e alheia às demandas da justiça (DICIONÁRIO DE FILOSOFIA MORAL E ÉTICA, 2007). Isso é menos verdade.

A doutrina utilitarista preocupa-se com a felicidade das pessoas. Defende o preceito de que uma ação é moralmente correta se tende a promover a felicidade e moralmente condenável se tende a produzir a infelicidade. Os utilitaristas consideram ainda as conseqüências dos atos para defini-los como corretos ou não. Se as conseqüências são

negativas, então os atos jamais poderão ser considerados moralmente corretos (COBRAPAGES, 2007).

Há então um importante questionamento a ser feito: Como uma corrente de pensamento que nos séculos XVIII e XIX pautou sua luta na defesa de causas radicais para sua época, tais como o voto feminino, a educação paga pelo Estado a todos, a defesa dos direitos das classes trabalhadoras, dos operários e de todos os seres marginalizados ou escravizados, poderia ser tão eticamente incorreta e anti-igualitária como seus críticos acreditam?

A verdade é que os tratados de teoria social e ética contemporâneos travam um embate não contra o utilitarismo de Bentham e Mill, mas sim contra uma caricatura mal desenhada dele (DICIONÁRIO DE FILOSOFIA MORAL E POLÍTICA, 2007). A maior parte dos filósofos morais (inclusive Aristóteles e Rawls) possui, mesmo remotamente, um pouco do utilitarismo em suas idéias. Aqueles que defendem a busca pela felicidade, prazer, bem-estar ou boa vida, acabam sendo remetidos às idéias fundamentais do utilitarismo — o compromisso com o aperfeiçoamento da humanidade através da felicidade.

O utilitarismo de Bentham deixou uma questão em aberto. Apesar de lutar contra os abusos de poder e a favor da democracia, Bentham não fez uma análise da psicologia humana. Ateve-se a um pragmatismo radical defendendo a idéia de que o desejado era a felicidade de todos. Mas se isso não fosse possível em decorrência dos inúmeros conflitos de interesse, que o menor número possível de pessoas gozasse da infelicidade (DICIONÁRIO DE FILOSOFIA MORAL E POLÍTICA, 2007). Talvez a lacuna seja: como fazer para que o mal-estar seja minimizado e o bem-estar maximizado?

Como as pessoas tomam suas decisões e agem com o objetivo de maximizar o prazer e minimizar a dor individual, caberia à autoridade empreender medidas que tivessem como principal objetivo a busca da maior felicidade para a comunidade (BENTHAM *apud* COBRAPAGES, 2007). Aqueles que prejudicassem a comunidade e agissem mal-intencionados, visando à satisfação apenas de seus interesses, deveriam ser punidos.

A posição de Bentham parece ser boa, mas não resolve o problema prático, que se refere ao procedimento. Bentham diz quem vai implementar a solução para o problema da maximização do bem-estar. Mas não resolve a questão de como fazê-lo.

Um dos principais críticos contemporâneos do utilitarismo é Rawls (os outros são Moore e William e Griffin). Para ele, é fundamental que se estabeleçam parâmetros eticamente aceitáveis para a construção do somatório de felicidade máxima. O princípio da diferença (Para Aristóteles, Princípio da Justiça) parece ter sido construído no intuito de solucionar esse problema. No entanto, isso não afasta Rawls da doutrina utilitarista. Na verdade, aproxima-o no momento em que ele parece investir esforços em seu aperfeiçoamento, solucionando a questão mais controversa da doutrina: como fazer para minimizar a dor e maximizar o prazer sem cair no hedonismo.

1.2.5 O Bem e o Direito

A teoria do bem pressupõe que há alguns bens primários que são perseguidos por todos os indivíduos de uma sociedade. Liberdade, auto-respeito, oportunidade e riqueza são alguns dos mais importantes bens primários.

Rawls escreve que “o bem de uma pessoa é determinado pelo que ela considera ser seu plano de vida mais racional” (1981, p. 295). Uma pessoa racional possui um conjunto coerente de preferências entre as opções que lhe são abertas. As opções são alinhadas de forma que promovam e viabilizem o alcance de seus objetivos particulares, elaborando um plano que maximizará a satisfação de seus desejos e que possua as maiores possibilidades de ser executado com sucesso.

As pessoas definem planos de vida de curto e longo prazo levando em consideração princípios de racionalidade (RAWLS, 1981). Há inúmeros planos racionais de vida e isso significa dizer que as pessoas podem escolher entre os diferentes planos. Para isso, a racionalidade deliberada assumirá um importante papel, norteador das escolhas dos indivíduos. Frequentemente, escolhe-se o plano que maximize a satisfação dos interesses e objetivos pessoais.

Entretanto, é importante mencionar que muito embora, racionalmente, os planos de vida de curto e longo prazo de uma pessoa deveriam ser escolhidos de maneira deliberativa, muitas pessoas podem tomar decisões voluntárias, que, todavia, não sejam fruto de escolhas racionais. Isso ocorre porque assim como a razão é um atributo da personalidade dos indivíduos, a paixão também o é. Logo, em momentos de preponderância de sentimentos passionais, o indivíduo pode agir voluntariamente e eleger planos de vida, pelo menos de

curto prazo, sem refletir deliberadamente sobre as conseqüências dessa opção para o seu futuro, diria Chauí no vídeo *Ética* (1991) se opondo a Rawls (1981) e, por conseqüência, Descartes (refiro-me a *As Paixões da Alma*, 1976).

O êxito de uma pessoa no futuro depende daquilo que ela deseja e busca no presente, principalmente, quando ela consegue visualizar as conseqüências futuras de ações executadas no presente. Sendo assim, a melhor escolha de um plano racional de vida seria aquela realizada com cuidadosa reflexão, quando o indivíduo examinaria todas as possíveis conseqüências da implementação deste plano. No entanto, para fazer uma escolha racional o indivíduo precisaria ter posse de informações perfeitas e conseguir neutralizar, pelo menos temporariamente, suas paixões — admiração, ódio, alegria, tristeza e amor passional, todos os sentimentos que dominam o corpo (DESCARTES, 1976).

A hipótese de tomada de decisão com base em conhecimentos completos e universais é um pressuposto insustentável, embora esteja presente em alguns discursos teóricos das ciências. O que ocorre, mais provavelmente, é uma escolha com base em informações disponíveis e o menos emocional possível (WEBER, 1978). Uma escolha desse tipo é considerada subjetivamente racional. O indivíduo em questão deveria se satisfazer quando a conduta fosse a melhor possível, considerando-se as condições objetivas do ambiente.

Enquanto o conceito de bem nos leva a crer que ele se refere a posições individuais e escolhas racionais realizadas no decorrer da vida de uma pessoa, o direito vem se mostrar como principal baliza para essas escolhas. O direito estabelece limites no intuito de garantir que a escolha de um plano racional de uma pessoa não ferirá ou constrangerá os direitos e liberdades de outra.

Rawls (1981) escreve que o direito é definido na posição original, em comum acordo, quando os indivíduos escolhem os princípios de justiça que regerão uma sociedade. Por outro lado, o bem não requer um acordo, pois cada cidadão é livre para fazer sua escolha racional e planejar sua vida como desejar, desde que suas escolhas sejam coerentes com o direito.

Escolhas de planos de vida distintos dão beleza e diversidade à sociedade. Em contrapartida, espera-se que o direito baseie-se em princípios comuns e que, acima de tudo, esses princípios exerçam aplicações semelhantes a todos os indivíduos. “Uma sociedade bem-estruturada é aquela que tem como objetivo a promoção do bem de seus membros, efetivamente regulada por uma concepção pública de justiça” (RAWLS, 1981, p. 334).

A personalidade moral se caracteriza por duas capacidades: uma, para a concepção do bem, a outra para uma concepção de direito. A primeira se expressa através da escolha de um plano racional de vida e a segunda por um desejo regulador de agir de acordo com os princípios de direito.

Na empresa privada capitalista, onde as decisões deveriam ser racionais, existem paixões interferindo nas decisões com reflexo negativo nos negócios — por exemplo, na rentabilidade (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2005). Mas essa dificuldade poderia ser superada, considerando a proposta de Rawls (1981), casando os interesses individuais com os da esfera comunal, através da concepção de direito estabelecido em contratos.

1.2.6 A Sensibilidade Moral e o Sentido de Justiça dos Indivíduos

As decisões que são tomadas por uma pessoa a todos os instantes em seu dia-a-dia são provenientes de julgamentos ou escolhas. Para eleger uma decisão, o sujeito leva em consideração um conjunto de princípios que, associados a crenças e conhecimentos das circunstâncias, produz julgamentos sustentados por uma argumentação. O senso de justiça está diretamente relacionado à sensibilidade moral do indivíduo.

As capacidades morais dos seres humanos são complexas, assim como o senso de justiça que embasa as decisões e julgamentos diários. Os preceitos do senso comum não possuem argumentação suficiente para sustentar a utilização do sentido de justiça. Apenas a sensibilidade moral do indivíduo pode fazê-lo. “A teoria da justiça [...] é uma teoria dos sentimentos morais, que estabelece os princípios que governam nossa força moral ou, mais especificamente, nosso sentido de justiça” (RAWLS, 1981, p. 60). E os negócios capitalistas são presumidos e realizados dentro do campo do direito.

Os indivíduos não são livres para formar suas convicções morais. Elas são construídas de acordo com os princípios de direito definidos na posição original, sendo assim, respeitam não um ponto de vista pessoal, mas o ponto de vista coletivo.

O ponto de vista coletivo pode ser construído através de um consenso interno ou um consenso externo imposto ao ambiente interno, por força de lei. Por exemplo, a Consolidação das Leis do Trabalho do Brasil — Decreto Lei 5.452 de 1943, cujo principal objetivo é minimizar os conflitos entre capital e trabalho.

Não se pode transferir a outros a responsabilidade de escolhas pessoais. Pessoas nomeadas como autoridade são responsáveis pelas políticas que implementam e as instruções que proferem. Da mesma forma, aqueles que aceitam executar ordens injustas ou cumprir maus propósitos não podem defender-se alegando que faziam o que lhes era ordenado, na tentativa de eximir-se de sua culpa. Em Dejours (2006), essa é uma mentira que o trabalhador conta, como estratégia de sobrevivência dentro da empresa.

Apesar da importância da submissão e cumprimento das regras para conservar o ordenamento de uma sociedade, há dois institutos de fundamental importância para a manutenção da democracia e a preservação de uma sociedade justa — desobediência civil e recusa por motivos de consciência.

A desobediência civil é “um ato público, não-violento, consciente, e apesar disto, político contrário à lei, geralmente praticado com o intuito de promover uma modificação na lei ou práticas do governo” (RAWLS, 1981, p. 274). O principal objetivo é tocar o sentido de justiça da maioria dos membros de uma sociedade e demonstrar que os princípios de cooperação social estabelecidos entre homens livres e iguais estão sendo feridos.

A recusa por motivos de consciência é um ato menos otimista. Aqueles que o praticam não guardam esperanças de tocar o sentido de justiça de alguém ou de modificar leis e decisões em vigor.

Recusa por motivos de consciência significa o desacato a um ordenamento legal preciso ou a uma ordem administrativa. [...] Por exemplo, não-concordância de um pacifista em servir as forças armadas [...] Há quem, simplesmente, se recuse, por motivação ética, a obedecer um ordenamento ou a acatar uma exigência legal (RAWLS, 1981, p. 274).

O papel desses dois institutos é assegurar que indivíduos prejudicados por séria injustiça não sejam obrigados a submeter-se a ela. A desobediência civil e a recusa por motivo de consciência são mecanismos estabilizadores de um sistema democrático, embora ilegais por definição. Empregados com a devida parcimônia e bom senso, esses mecanismos preservam e fortalecem instituições justas, coibindo e corrigindo os desvios da justiça.

Há como resolver conflitos sem recorrer à mentira. Essa saída para Rawls (1981) está dentro da construção de um acordo coletivo.

1.2.7 O Princípio da Diferença

Consolidando a importância do bem, do direito e da sensibilidade moral dos indivíduos para uma sociedade, Rawls (1981) apresenta a proposta de utilização de um princípio, que, *a priori*, parece ser benéfico a todos. O autor escreve que a igualdade democrática surge da combinação do princípio da equitativa igualdade de oportunidades com o princípio da diferença. Nessa interpretação de justiça, “são justas as expectativas mais elevadas de quem estiver melhor situado se, e só se, funcionarem como parte de um esquema que melhore as expectativas dos membros menos favorecidos da sociedade” (RAWLS, 1981, p. 78).

De acordo com o princípio da diferença, só deve haver lucro em uma situação de melhora na vida de uma pessoa, se outra também se beneficiar. Sendo assim, empresários seriam estimulados a agir de maneira a aumentar as expectativas da classe trabalhadora para acrescer a satisfação de seus próprios desejos e necessidades. Melhores desempenhos empresariais satisfariam as expectativas de empregados e empregadores, tornando o processo econômico mais eficaz e mais rápida a introdução de inovações.

Essa lógica aponta para um sistema de cooperação no qual um indivíduo mais favorecido só consegue usufruir os ganhos adquiridos se estes ganhos também produzirem benefícios para os indivíduos menos favorecidos. “Do ponto de vista do bom senso, então, o princípio da diferença parece ser aceitável tanto aos mais privilegiados quanto aos menos” (RAWLS, 1981, p. 98).

1.2.8 A Justiça nas Organizações

Considerando que as instituições são um reflexo da sociedade, ou devem agir de acordo com as regras estabelecidas por ela, as organizações devem respeitar os princípios formadores de sua estrutura básica, para mencionar alguns: direito à liberdade igual, liberdade igual de consciência (que assegura a integridade da liberdade religiosa e moral de cada indivíduo), princípio do interesse comum (interesse do representativo cidadão igual), princípio da tolerância (que respeita as diferenças, sem julgá-las como abomináveis e incorretas), princípio da diferença (que atesta que a distribuição irregular de bens e riquezas é aceitável, desde que uma melhoria nas condições de vida de indivíduos mais abastados só seja possível, admissível e justa quando esta gere a maximização da satisfação dos desejos das

pessoas em condições menos favoráveis), princípio da autêntica igualdade de oportunidades (que tenta minimizar os impactos gerados pela distribuição desigual de dons naturais e de nascimento), entre outros.

O conceito de sociedade privada dificilmente se encaixa à realidade de uma cooperação social. A noção desse tipo de sociedade define que as pessoas que a compõem possuem interesses e fins particulares competitivos ou independentes, e não complementares. Sendo assim, as instituições não possuiriam nenhum valor intrínseco, logo, engajar-se a elas não seria considerado um bem, mas sim um peso. “Ninguém leva em consideração o bem alheio, ou o bem que os outros possuem; preferem, sim, o esquema que mais eficientemente lhes der a maior parcela possível de vantagens” (RAWLS, 1981, p. 380).

Para alinhar interesses particulares e coletivos nesse tipo de sociedade, aplicam-se mecanismos institucionais para estabilizar o comportamento das pessoas que se opõem umas às outras. Aprende-se a lidar com forças antagônicas e indiferentes, para não dizer hostis.

Esse conceito se opõe à natureza social da humanidade e tampouco pode existir ou reger uma sociedade bem ordenada. Nesta, os seres humanos são orquestrados por princípios de justiça comuns, que norteiam sua sensibilidade moral. Há objetivos finais comuns, resultantes de um sistema de pensamentos e opiniões construídos através do esforço coletivo de uma longa tradição.

As instituições são vistas como sendo justas e boas em si mesmas, e não como um fardo para aqueles que nelas investem suas habilidades e capacidades. Os indivíduos compreendem que precisam uns dos outros como parceiros em estilo de vida. Prazeres e êxitos de seus pares são necessários e complementares à conquista do bem individual.

A escolha das instituições em um sistema econômico deve envolver alguma visão do bem comum. Logo, essa escolha deveria ser feita não só em uma base econômica, mas também em bases morais e políticas. Cada indivíduo engajado em uma cooperação social possui deveres e obrigações a serem cumpridas. No entanto, a condição para que obrigações e deveres sejam cumpridos é que as instituições sejam justas. Instituições injustas não dão margem a obrigações.

Assim como no momento de criação de uma constituição é necessário levar inúmeros aspectos em consideração, o desenvolvimento do regimento interno de uma empresa precisa de regras (procedimento justo) elaboradas para dar legislação (resultado justo) tendendo a concordar com os princípios de justiça. “Resolver inteligentemente tal problema requer um conhecimento das crenças e interesses, que se supõe que os homens tenham no sistema, e das táticas políticas que eles julgarem racionais para o uso em certas circunstâncias dadas” (RAWLS, 1981, p. 161).

Considerando as bases sólidas nas quais se construíram os princípios de justiça, é coerente que instituições justas sejam racionais para a coletividade e gerem benefícios para todos. Assim como também é coerente e racional que os indivíduos que cooperam em uma união social incentivem uns aos outros a apoiar essa estrutura a cumprir seus deveres e obrigações, para que possam melhor usufruir seus direitos.

A organização de instituições através de procedimentos e resultados justos tende a facilitar a incorporação de trabalhadores motivados a colaborar para o crescimento da empresa, posto que se compreende mais facilmente que, com base no princípio da diferença, o crescimento da empresa implica o crescimento de seus trabalhadores.

A obra de Rawls (1981) mostra também a relevância de um importante princípio motivacional, o princípio aristotélico. De acordo com esse princípio, os seres humanos gostam de exercer as suas capacidades, sejam elas inatas ou adquiridas. Quanto maior o grau de desenvolvimento dessa capacidade ou maior for sua complexidade, maior será a satisfação deste indivíduo. Quanto mais competente for uma pessoa para realizar determinada tarefa, mais prazer ela terá em executá-la. E caso possua inúmeras capacidades e desempenhe bem inúmeras atividades, preferirá aquelas que exijam o maior número de discriminações sutis e complexas.

Esse princípio motivacional ajuda as pessoas a compreenderem o porquê de preferirem algumas atividades em detrimento de outras e mostra às empresas a importância de explorar as reais competências de seus trabalhadores. A distribuição inteligente de atribuições em uma empresa, na qual os talentos são aproveitados especificamente de acordo com suas competências, satisfaz o trabalhador e o motiva a produzir resultados à altura dos desafios que lhe foram propostos.

1.2.9 Direitos e Deveres Naturais

O princípio aristotélico está relacionado com o auto-respeito, que é um bem primário. Esse bem primário parece desempenhar um importante papel sob o principal pilar da justiça enquanto equidade, na psicologia moral.

O auto-respeito parece ser um dos mais importantes bens primários, pois representa o sentido de valor que a pessoa atribui a si, a forte convicção de que sua concepção de bem e seu plano racional de vida merecem ser levados adiante e a confiança em suas próprias habilidades. Diante dessa concepção, compreende-se a importância do auto-respeito enquanto bem primário. Sem ele, nada parecerá valer a pena.

Todos os bens sociais primários – liberdade e oportunidade, renda e riqueza e as bases do auto-respeito – têm de ser distribuídos igualmente, a menos que uma desigual distribuição de qualquer um destes bens for em favor dos menos privilegiados (RAWLS, 1981, p. 233).

A outra face da medalha dos bens primários (direitos) corresponde aos deveres naturais das pessoas que vivem em sociedade. O respeito mútuo é um dever do indivíduo moral, imprescindível à sustentação do conceito de justiça. Um indivíduo com sentido de justiça e concepção do bem respeita o outro como uma pessoa moral, tentando entender seus objetivos e interesses segundo seu ponto de vista. Pequenos favores e cortesias ao próximo são maneiras de mostrar respeito, não por seu valor material, mas por expressar a percepção dos sentimentos e aspirações alheios.

A ajuda mútua é outro dever natural. Uma boa justificativa para a plausibilidade desse dever é seu influente efeito na qualidade de vida cotidiana das pessoas. Esse dever gera um senso de confiança nas boas intenções alheias.

Deveres e obrigações naturais surgem a partir dos princípios morais, que são as virtudes das instituições e dos indivíduos.

Há uma forte ligação entre o ato justo e as atitudes naturais das pessoas. Naturalmente, há o desejo de agir de maneira justa com aqueles que se tem ligações afetivas ou de companheirismo, tais como filhos, pais e amigos, isso porque os indivíduos sofrem com a tristeza e se alegram com felicidade dessas pessoas.

Como em uma sociedade bem estruturada esses vínculos estendem-se largamente, há fortes razões para que se preserve o sentimento de justiça, pois quando os indivíduos deixam

de cumprir seus deveres e obrigações prejudicam toda a sociedade, inclusive aqueles com os quais se têm ligações profundas. Sendo assim, agir de acordo com os princípios de justiça é uma forma de proteger, de forma natural, instituições e pessoas com as quais os indivíduos se preocupam.

Os valores familiares de afeição pessoal e amizade, trabalho de valor e cooperação social, a busca do conhecimento e a criação e contemplação de objetos belos, são não só proeminentes em nossos planos racionais, mas podem em geral ser promovidos dentro daquilo que permite a justiça [...] A interdependência social destes valores evidencia-se no fato de serem bons não só para aqueles que deles desfrutam, mas também porque eles podem acentuar o bem de outros. Ao atingirmos esses objetivos, geralmente contribuímos aos planos racionais de nossos parceiros (RAWLS, 1981, p. 315 e 316).

1.2.10 Síntese

A escolha de princípios de justiça e a decisão do que é justo ou injusto para um grupo de indivíduos é o marco inicial para a organização do homem em sociedade. O contrato social (ROSSEAU, 2006) define direitos e deveres naturais que estabelecem a divisão dos benefícios sociais.

A normatização dos princípios de justiça e seus desdobramentos é um processo complexo, todavia, fundamental à manutenção da ordem em uma sociedade. Como não se pode construir um grupo de leis que agradem a todas as pessoas, em todos os momentos, o homem aceita submeter-se a normas injustas desde que perceba que todos compartilham eqüitativamente das inevitáveis imperfeições de uma constituição ou regimento interno de uma empresa.

Assim como a obediência a leis injustas depende da percepção de um processo eqüitativo, o homem também só se disporá a cumprir seus deveres naturais se perceber que seus pares também o farão. Para manter a confiança pública no sistema constituído, é fundamental que o descumprimento das normas implique medidas punitivas, aplicadas em igual intensidade a todos os membros de uma sociedade.

Apesar do utilitarismo ser um ideal mais exaltado em sociedades capitalistas, Rawls (1981) tenta mostrar que a corrente de pensamento não é suficiente para solucionar os problemas de uma sociedade organizada em regime de cooperação social. É improvável que algum homem aceite ter seus benefícios sociais reduzidos em prol de um maior somatório de vantagens para todos. Ele sugere que a teoria da justiça eqüitativa pode ser mais adequada, pois ela tenta solucionar a questão da maximização do bem-estar geral, não considerando válidas as satisfações de necessidades que firam a sensibilidade moral e o sentido de justiça próprios de uma sociedade.

No intuito de fortalecer sua teoria, Rawls (1981) defende a utilização do princípio da diferença, que estabelece que só deve haver lucro em uma situação de melhora de vida de uma pessoa, se outras menos favorecidas também se beneficiarem.

O filósofo faz ainda uma importante distinção entre o bem e o direito, conceitos fundamentais à compreensão da justiça. O bem é definido através da escolha de um plano racional de vida pelo indivíduo, enquanto o direito é responsável pelo estabelecimento de limites para essas escolhas. O bem é uma escolha particular e o direito, desígnio universal.

O respeito e ajuda mútuos são deveres naturais fundamentais à sustentação de uma sociedade organizada. Compreender que em uma sociedade bem estruturada os vínculos afetivos se estendem amplamente facilita o entendimento de que agir injustamente afetaria, em cadeia, inclusive aqueles com os quais temos fortes ligações de companheirismo, tais como filhos, pais e amigos. Essa percepção incentivaria o homem a agir de maneira justa e a cumprir seus deveres e obrigações, no intuito de poder usufruir seus direitos naturais.

Todos os preceitos defendidos por Rawls (1981) são ainda válidos para as organizações. Sendo assim, um ambiente eqüitativamente justo fomenta o crescimento da organização e de todos aqueles que a compõem. A percepção da justiça em uma empresa motiva os trabalhadores a agir de maneira justa.

CAPÍTULO 2 – CONCEITUANDO O SOFRIMENTO

2.1 O que é Sofrimento em Freud

A pesquisa tem ainda como objetivo teórico a elucidação do conceito de sofrimento. A obra *Mal-estar na Civilização*, de Freud (1978), elucida alguns temas que serão fundamentais à compreensão do objeto de estudo dessa pesquisa. Elegeu-se Sigmund Freud para abrir essa discussão porque os demais pensadores que deram andamento aos estudos sobre sofrimento e que serão, posteriormente, cotejados no estudo, utilizaram como base para seu raciocínio as pesquisas de Freud.

2.1.1 O Papel do Sofrimento na Busca pela Felicidade

“A vida, tal qual a encontramos, é árdua demais para nós; proporciona-nos muitos sofrimentos, decepções e tarefas impossíveis” (FREUD, 1978, p. 140). Por esse motivo, o homem busca medidas paliativas que aliviem seu sofrimento. Freud aponta três dessas medidas: a) derivativos poderosos (por exemplo, a ciência); b) satisfações substitutivas (por exemplo, a arte, uma ilusão em contraste com a realidade); e, c) substâncias tóxicas (drogas em geral, influenciando o corpo e alterando sua química).

O propósito da vida de um homem é obter a felicidade. Ser feliz e assim permanecer. Para ele, o caminho para a felicidade é eliminar sentimentos de sofrimento e experimentar intensas sensações de prazer. Apesar de o homem nortear suas ações em busca desse ideal, esse é um esforço em vão, pois não há possibilidade desse plano ser executado.

A felicidade ocorre através de momentos de prazer, manifestações episódicas. Quando uma situação de prazer se prolonga, ela deixa de ser percebida como intenso prazer e passa a produzir um sentimento tênue de contentamento. Para o homem, o prazer intenso é derivado de um contraste, dificilmente, de um estado determinado de coisas.

Por outro lado, a infelicidade é muito mais fácil de ser experimentada e vivenciada de maneira prolongada. Isso ocorre através de três direções: a) do próprio corpo do homem, condenado à decadência e a dissolução; b) do mundo externo, que pode se voltar contra uma pessoa de maneira abrupta, através de eventos capazes de uma destruição esmagadora e impiedosa; e, c) dos relacionamentos interpessoais. É provável que esta última direção gere o tipo mais penoso de sofrimento (FREUD, 1978).

Mediante essa situação real de mundo, freqüentes são as descrições daqueles que se consideram felizes não por vivenciar sensações de prazer, mas por escapar à infelicidade ou sobreviver ao sofrimento que a muitos é imposto. Eles logram êxito em evitar a infelicidade através de um isolamento do mundo externo e fuga das relações interpessoais. Essa é a chamada felicidade da quietude (FREUD, 1978).

Outra maneira de evitar a infelicidade, sem todavia abrir mão do prazer advindo da felicidade, é controlar as pulsões humanas para melhor lidar com a realidade. As pessoas que agem assim procuram não gerar altas expectativas e extremar menos seus objetivos. Essa é uma maneira de submeter-se ao princípio da realidade. Se seus desejos não se concretizam suas frustrações não são elevadas.

A penalidade para esse controle é uma considerável redução da potencialidade da satisfação. “O sentimento de felicidade derivado da satisfação de um selvagem impulso instintivo não domado pelo ego é incomparavelmente mais intenso do que o derivado da satisfação de um instinto que já foi domado” (FREUD, 1978, p. 143).

Há ainda outra técnica para afastar o sofrimento, definida por Freud (1978) como o emprego dos deslocamentos de libido. Esse exercício seria possível àqueles que desenvolvessem a mente a ponto de sentir prazer com situações que dependem apenas de suas conquistas intelectuais. O esforço se daria na tentativa de tornar-se independente do mundo externo através da busca da satisfação em processos psíquicos internos. Como exemplo tem-se a obra de arte para o artista e a descoberta científica para o pesquisador.

Todavia, assim como no exemplo anterior, as satisfações alcançadas parecem ser de intensidade mais branda e incapazes de convulsionar o ser físico do homem. Há ainda outra restrição. Esse método seria acessível a poucas pessoas, pois pressupõe a posse de dotes e disposições especiais.

Para Freud (1978), a busca da satisfação através de uma ilusão é um método de defesa que isola ainda mais o homem do mundo externo, todavia por menor período de tempo. A transição da realidade à ilusão ocorre no campo da imaginação. Esta nada mais é do que uma região da mente que foi isentada das exigências do teste de realidade. A fantasia permite ao homem afastar-se por instantes das pressões exercidas por suas necessidades vitais e usufruir o prazer que, por exemplo, o contemplar de uma obra de arte pode lhe proporcionar.

Há ainda uma técnica mais enérgica e completa. Ela refere-se ao modo de agir de um eremita. Este considera a realidade a única inimiga do prazer, sendo assim, caso o homem queira ser feliz ele deve romper relações com ela. “O eremita rejeita o mundo e não quer saber de tratar com ele” (FREUD, 1978, p. 144). E existem alguns que vão mais longe, além de não aceitar lidar com a realidade, tentam construir um novo mundo. Não é de se espantar que muitas dessas pessoas sejam conduzidas à loucura. Afinal, a realidade é demasiada forte para se vencer.

Por fim, há uma importante técnica que usa como arma não a defesa, mas o enfrentamento do mundo externo – a arte de viver. A busca da satisfação se dá através da exploração de processos mentais internos somados aos relacionamentos construídos com objetos e sujeitos do mundo externo. Aqueles que praticam a arte de viver não fogem do desprazer, resignam-se e compreendem que cada pessoa possui uma cota de sofrimento e outra de prazer. Entendem que a arte de viver é aceitar essa realidade. “Evidentemente, estou falando da modalidade de vida que faz do amor o centro de tudo, que busca toda a satisfação em amar e ser amado” (FREUD, 1978, p. 145).

É importante refletir que nenhum caminho conduzirá o homem à felicidade plena e eterna. É provável que essa felicidade não exista, assim como não existe aquele homem que consiga realizar todos os seus desejos. A grande lição é que a felicidade é um problema da economia da libido do indivíduo. Ela não se concretiza apenas através do prazer. Ela precisa do contraponto do sofrimento para ser apreendida como felicidade, caso contrário, o homem perde o poder de percebê-la como tal. Não sentirá intenso prazer, mas sim um tênue contentamento, já mencionado anteriormente.

2.1.2 O Sofrimento e a Civilização

Na seção anterior foram apontadas três direções que são fonte de sofrimento para os seres humanos: a fragilidade do corpo humano, o poder superior da natureza e a inadequação das regras que procuram ajustar os relacionamentos das pessoas na família, no Estado e na sociedade. Quanto às duas primeiras, o homem não consegue exercer domínio, tendo que aceitar submeter-se ao inevitável, afinal, ele jamais terá controle total sob a natureza ou seu organismo corporal.

Freud (1978) escreve que para o homem é difícil aceitar que até mesmo a fonte social de sofrimento, esfera na qual ele atua e faz suas escolhas, há uma parcela de natureza incontestável, uma parcela de sua própria construção psíquica.

E mais, o homem é responsável pela construção da sociedade em que vive. Ele deu início a essa construção por acreditar que viver em grupos sociais lhe traria uma maior felicidade, posto que novos desejos e necessidades poderiam ser satisfeitos. Todavia, a evolução da sociedade, as descobertas no campo das ciências naturais, a dominação do homem sobre o ambiente não parecem ter aumentado a quantidade de satisfação prazerosa que se esperava da vida, tampouco o tornou mais feliz.

Apesar de reconhecer que os avanços foram espetaculares e melhoraram sua qualidade de vida (não há necessidade de enumerar uma lista de avanços, principalmente tecnológicos, que facilitaram bastante a vida do homem), o homem não consegue dizer se hoje é mais feliz do que foram seus ancestrais. Por um lado ele se lança ao desenvolvimento, à criação de novas necessidades e à satisfação de antigos desejos através de novos objetos de consumo. Por outro, admite que lhe é recorrente a idéia de que a simplicidade de outrora talvez gerasse menos sofrimento.

Mediante essa situação, percebe-se um comportamento ambíguo. O homem luta pela evolução da civilização no intuito de ser mais feliz, todavia ao evoluir parece olhar para trás e acreditar que a felicidade ficou na simplicidade do passado. É um processo circular que não parece reduzir seu sofrimento ou aumentar seu prazer.

Com esse pensamento, Freud (1978) levanta uma poderosa questão, talvez esquecida por muitos membros da sociedade contemporânea. Ele escreve sobre a constituição da civilização e seus benefícios, entretanto tem “o cuidado de não concordar com o preconceito de que civilização é sinônimo de aperfeiçoamento, de que constitui a estrada para a perfeição, pré-ordenada para os homens” (p. 156).

É impossível construir uma civilização sem que o homem renuncie e domar a inúmeras pulsões. Só assim se torna possível o desenvolvimento de relações interpessoais em uma justa sociedade. Todavia, como visto anteriormente, renunciar a instintos e domar impulsos é um caminho para a não-satisfação de desejos, ou para a redução da potência do prazer de um indivíduo. Mais uma vez, parece ficar claro que o sofrimento é parte inerente e indispensável ao homem e à civilização.

2.1.3 A Repressão das Pulsões Humanas

Nas sociedades primitivas, o grau de liberdade do qual gozava um indivíduo era bem mais elevado do que nos dias atuais. A vontade do patriarca da família era arbitrária e irrestrita. Para que suas vontades fossem satisfeitas, todo o restante da família (mulher e prole) era sacrificada. Poucos gozavam de ampla liberdade e tinham os direitos assegurados, em detrimento da felicidade de muitos outros (FREUD, 1978).

A transformação dessa injusta realidade foi iniciada através da reunião de grupos de irmãos. Eles perceberam que juntos poderiam ser mais fortes do que um indivíduo isolado, o patriarca. Essa foi a maneira encontrada para reprimir suas vontades pulsionais em detrimento da satisfação das necessidades de todos os membros do grupo.

Havia sido dado o primeiro passo para a construção da civilização tal qual hoje é conhecida. Para viver em sociedade, o homem precisa reprimir algumas de suas pulsões naturais mais fortes. Essa é a única maneira de viabilizar a convivência com seus pares e foi a forma encontrada para que um maior número de pessoas pudesse exercer suas obrigações e usufruir seus direitos (FREUD, 1978).

Freud (1978) escreve que uma das principais pulsões humanas reprimidas é a agressividade. A sua repressão constitui um fator que perturba os relacionamentos interpessoais e força a sociedade a elevado dispêndio de energia. A hostilidade abafada é uma ameaça constante à desintegração da sociedade. Racionalmente, apesar de o homem ter interesse na combinação de esforços e no trabalho em comum, tem-se vivenciado situações nas quais as paixões instintivas mostram-se mais fortes do que os interesses razoáveis.

Alguns acreditam que a propriedade da riqueza privada é a responsável pelo surgimento da agressividade. A riqueza conferiria ao homem poder e, junto a ele, a tentação de maltratar o próximo, ao passo que o homem excluído da posse estaria fadado a se rebelar hostilmente contra seu opressor. Entretanto, os que assim pensam esquecem que a agressividade é uma pulsão e, sendo assim, não poderia ter sido criada pela propriedade. “A agressividade [...] reinou quase sem limites nos tempos primitivos, quando a propriedade ainda era muito escassa” (FREUD, 1978, p. 168).

Não é fácil para o homem abandonar sua inclinação à agressão. Sem ela, ele se sente desconfortável. A solução foi integrar-se a grupos sociais que reprimem a agressividade entre si e a extravasam com aqueles que não pertencem à comunidade. Alguns exemplos são as rixas constantes entre espanhóis e portugueses, judeus e palestinos, tricolores e alvinegros, entre outros.

As restrições impostas pela sociedade dificultam a felicidade dos homens, impondo-lhes maiores sofrimentos. Pode-se dizer que o homem primitivo se encontrava em uma melhor situação, sem sofrer restrições a seus impulsos. Em contrapartida, ele possuía um pequeno período de tempo para desfrutar de sua felicidade. “O homem civilizado trocou uma parcela de suas possibilidades de felicidade por uma parcela de segurança” (FREUD, 1978, p. 170).

Não se pode deixar de mencionar, ainda, que a felicidade e ampla liberdade do homem primitivo só eram possíveis através de uma maior cota de sofrimento de sua mulher e seus descendentes, que viviam em opressão servil. O contraste entre uma minoria que gozava das vantagens da civilização e uma vasta maioria privada dessas vantagens era extremado.

A distribuição eqüitativa de sofrimento é imprescindível à maximização da felicidade dos membros de uma sociedade. Mesmo com suas imperfeições e impossibilidade de atender a todas as exigências do homem, a construção de uma civilização justa e eqüitativa seria a forma de distribuir vantagens para um maior número de pessoas (FREUD, 1978; RAWLS, 1981).

2.1.4 O Sentimento de Culpa

O desejo de agressão do homem é reprimido, introjetado e internalizado em uma parte de sua consciência. Quando ele se manifesta ou tenta manifestar-se, a consciência assume seu papel de guardião da agressividade e responde à tentativa de extravasamento com uma punição. O sentimento de culpa é expresso através de uma necessidade de punição à tentativa de liberação da agressividade do homem.

“Uma pessoa sente-se culpada quando fez algo que sabe ser ‘mau’” (FREUD, 1978, p. 177). Em alguns casos, mesmo quando a pessoa não chega a realizar uma ação que julga ser má, mas tem a intenção de praticá-la, ela já se sente culpada.

É considerado “mau” tudo que o homem faz que o ameaça a perder o amor daqueles que ele preza. O risco de perder esse amor faz com que o homem se sinta ameaçado e amedrontado. “O sentimento de culpa é, claramente, apenas um medo da perda de amor, uma ansiedade ‘social’” (FREUD, 1978, p. 177). Especialmente nas crianças, o sentimento de culpa jamais poderá ser mais do que isso. Em alguns adultos, ele pode não se modificar e seguir apresentando-se sob as mesmas características. Com frequência o medo da perda do amor dos pais é substituído pelo medo da perda do amor da comunidade humana mais ampla.

Por conseguinte, essas pessoas se permitem realizar quaisquer ações más que lhes tragam prazer desde que não corram riscos de serem descobertas pelas autoridades da comunidade humana, ou quando não poderão ser culpadas por essas ações.

Essa situação se modifica quando a autoridade é internalizada e a consciência assume o papel de julgadora das ações pessoais. A partir desse momento, o homem passa a condenar-se não apenas quando pratica más ações, mas também quando tem a intenção de praticá-las, afinal, nada pode ser escondido da consciência, nem mesmo os pensamentos. Quanto mais virtuoso for o homem, mais severa será sua consciência e seus sentimentos de culpa serão mais acentuados (FREUD, 1978).

Em síntese, primeiro renuncia-se à pulsão devido ao medo da perda de amor da autoridade externa. Posteriormente, uma autoridade interna se organiza e a renúncia passa a ocorrer por medo da consciência. Nessa última situação, as ações más são igualadas às más intenções, ambas dando margem à necessidade de punição e ao sentimento de culpa.

2.1.5 Síntese

No decorrer de sua vida, o homem experimenta sensações de prazer e sofrimento. Todavia, seu principal objetivo é a conquista da felicidade, sendo assim, ele busca constantemente o prazer e evita, ao máximo, situações que lhe gerem sofrimento. Esse esforço, entretanto, tem se mostrado em vão. Enquanto a felicidade é vivenciada através de momentos de prazer, manifestações episódicas, a infelicidade mostra capacidade de prolongar-se por maiores períodos de tempo.

Os principais responsáveis pela inevitabilidade da infelicidade são o próprio corpo humano, o mundo externo e os relacionamentos interpessoais, esses últimos com maior intensidade e de maneira mais penosa ao homem.

Frente aos obstáculos impostos pela vida à sensação intensa de prazer, o homem cria mecanismos de defesa para melhor lidar com o sofrimento que lhe é conferido. O distanciamento, ou até mesmo isolamento, do mundo externo é uma das principais técnicas utilizadas, pois ele afasta o homem do poder superior da natureza e das relações com seus objetos e sujeitos.

Para o homem, é duro aceitar que há uma parcela de sofrimento sob a qual ele não pode manifestar-se (corpo humano e natureza) e outra que ele ajuda a construir (mundo das relações sociais). É interessante constatar que o homem esforça-se pelo desenvolvimento e evolução da civilização, usufrui os resultados alcançados, mas não encontra na crescente qualidade de vida a felicidade, ou mesmo a redução de sua cota de sofrimento.

Na verdade, o que se tem percebido é que a evolução da civilização só é possível através da repressão das pulsões naturais humanas, e essa contenção dos impulsos aumenta, de maneira eqüitativa, o sofrimento vivenciado pelos homens. Essa é a única maneira de abrir espaço para que todos busquem o seu bem, a sua felicidade.

O sentimento de culpa assume importante papel na sociedade organizada. Ele surge para vigiar as pulsões naturais que teimam em querer manifestar-se. Ora elas são controladas por medo de perder o amor daqueles que são caros ao homem, ora por medo dos julgamentos da consciência. Nesse último estágio, ações e intenções más são igualmente reprovadas.

O preço que se paga pela evolução da civilização é uma perda de felicidade pela intensificação do sentimento de culpa. “Há tipos de pacientes que não se dão conta de seu sentimento de culpa, ou que apenas o sentem como um mal-estar atormentador, uma espécie de ansiedade, se impedidos de praticar certas ações” (FREUD, 1978, p. 186).

2.2 O Sofrimento em Dejours – A Psicopatologia do Trabalho

A partir da década de 70 do século XX, questões sobre o sofrimento psíquico dos trabalhadores começaram a emergir nos debates sobre o trabalho. O sofrimento corporal causado pelo trabalho nas décadas anteriores era tão acentuado que não deixava espaço para a discussão de questões mais complexas, como a referente ao intelecto humano. A luta dos sindicatos e organizações era pela sobrevivência do trabalhador. Viver para os empregados da época era sinônimo de sobreviver às condições de trabalho.

Enquanto a luta pela sobrevivência do corpo denunciava e condenava a duração excessiva da jornada laboral e as péssimas **condições de trabalho**, a luta operária pela saúde mental passou a focar suas reivindicações na reestruturação da **organização do trabalho**.

Melhorias nas condições de trabalho são aquelas relacionadas ao ambiente físico (barulho, pressão, temperatura, altitude, vibração e irradiação), ambiente químico (poeira, fumaça, gases tóxicos e vapores e produtos manipulados), ambiente biológico (fungos, parasitas, vírus e bactérias), às condições de segurança e higiene.

Avanços na organização do trabalho caracterizam-se pela revisão e/ou reestruturação da divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidades de gestão, relações de poder e designação de responsabilidade.

As condições de trabalho influenciam as satisfações concretas: proteção à vida, ao bem-estar físico, biológico e nervoso; satisfações que dizem respeito à saúde do corpo. A organização do trabalho interfere nas satisfações simbólicas: sentido e significação do trabalho e sua relação com os desejos e motivações das pessoas.

2.2.1 A Mecanização do Trabalho e o Sofrimento

O sofrimento do operário é percebido pela insatisfação com as tarefas realizadas. A vergonha de ser robotizado, sentir-se como componente de uma máquina, de não ter imaginação ou inteligência aumentam a sensação de sofrimento para esse tipo de trabalhador (DEJOURS, 1992; MARX, 1978). Essa idéia está fortemente relacionada também ao conceito de alienação da *Filosofia do Direito* de Hegel que Marx (1982) utiliza para se referir à venda da força de trabalho pelo trabalhador assalariado.

O trabalho realizado de maneira artesanal permitia ao homem certa discricionariedade. Essa se referia às escolhas do trabalhador, quando ele elegia a melhor forma de executar o trabalho. A organização temporal do seu trabalho, a escolha das técnicas operacionais, das ferramentas e materiais utilizados permitia ao trabalhador, guardadas as devidas restrições, adaptar o trabalho as suas aspirações e competências.

A organização de trabalho taylorista (especialização de tarefas) cria uma nova realidade. Num trabalho rigidamente organizado não há espaço para a adaptação da tarefa à personalidade do trabalhador. “Quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta” (DEJOURS, 1992, p. 52).

A falta de qualificação conduz a trabalhos mecanizados e despersonalizados que dificultam a compreensão da significação do trabalho realizado em relação ao conjunto da atividade da empresa. O operário que não compreende a finalidade do trabalho que realiza pode se sentir inútil. Sua tarefa não possui significação humana. Nada representa para si, família, amigos ou grupo social. Tarefas que não exigem *know how*, responsabilidades e riscos tendem a serem desvalorizadas.

O sofrimento desses trabalhadores é percebido através do cansaço, que não advém apenas de esforços musculares.

Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo (DEJOURS, 1992, p. 49).

A relação entre o nível de qualificação do trabalhador e as tarefas por ele desempenhadas influencia a sua percepção de sofrimento. Isso ocorre quando a adaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do trabalhador não acontece de maneira equilibrada. Há a subutilização de suas capacidades ou uma situação de trabalho muito complexa, trazendo à tona o risco do fracasso.

2.2.2 Relações de Trabalho - Ansiedade e Sofrimento

As relações de trabalho – laços humanos criados no ambiente profissional – são poderosas fontes de ansiedade. Relações hierárquicas, com a chefia, supervisão e outros trabalhadores podem ser desagradáveis, ou até insuportáveis. Isso ocorre quando os trabalhadores percebem situações injustas que fogem ao seu controle.

Um bom exemplo seria a ansiedade gerada por uma distribuição de tarefas não eqüitativa. “A desigualdade na divisão do trabalho é uma arma terrível de que se servem os chefes a bel-prazer da própria agressividade, hostilidade ou perversidade” (DEJOURS, 1992, p. 75). A repressão da agressividade do trabalhador e o controle da sua revolta perante essas situações gera fortes impactos na relação saúde mental/trabalho.

Tratamento diferenciado, promoções injustificadas, benefícios distribuídos de maneira iníqua criam suspeitas, fomentam relações hostis e alimentam a animosidade, ansiedade e justa indignação no ambiente de trabalho. Esses sentimentos parecem provocar maior nível de sofrimento no trabalho e influenciar negativamente a produtividade dos trabalhadores, que não conseguem apreender o sistema de recompensas e reconhecimento da empresa como justo, relata Dejours (1992).

Outra situação percebida em empresas do setor terciário é o incentivo de relações hostis entre colegas de trabalho. A chefia parece beneficiar-se da animosidade. Para os gestores, a rivalidade fomentada entre companheiros de trabalho pode aumentar a eficácia no cumprimento das tarefas, posto que um profissional pretende mostrar-se melhor do que o outro. Em empresas onde a produtividade não pode ser cronometrada, essa é uma maneira de buscar a alta eficácia dos trabalhadores.

Ambas as situações expõem o trabalhador a um elevado nível de ansiedade, provocando maior sofrimento no trabalho. A saúde mental mostra-se prejudicada quando o ambiente de trabalho é desagradável. Relacionamentos interpessoais ruins refletem no comportamento das pessoas, aumentando o nervosismo e a tensão no ambiente de trabalho. Essas características, quando analisadas a longo prazo, possuem efeitos negativos para o crescimento e sustentabilidade de uma empresa, além de danos à saúde mental dos trabalhadores.

Posto isso, Dejours (1992) classifica a ansiedade em três tipos:

a) **Ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo.** A desestruturação das relações afetivas com os colegas de trabalho parece colocar em perigo o equilíbrio mental dos trabalhadores. A agressividade reprimida no ambiente profissional é canalizada para as relações extraprofissionais, em particular, para a esfera familiar. As relações pessoais são prejudicadas pela ansiedade e agressividade reprimidas na esfera

profissional. Outro efeito diz respeito à desorganização do funcionamento mental: “Uma ansiedade particular partilhada por grande parte da população trabalhadora [...] é o sentimento de esclerose mental, de paralisia da imaginação, de regressão intelectual” (DEJOURS, 1992, p. 78).

b) **Ansiedade relativa à degradação do organismo.** Apesar das condições de trabalho relacionarem-se à integridade física, é importante ressaltar que os prejuízos causados ao corpo provocam efeitos danosos à saúde psíquica. A ansiedade resultante de ameaças físicas ao corpo é de natureza mental: “A ansiedade é a seqüela psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo” (DEJOURS, 1992, p. 78).

c) **Ansiedade gerada pela “disciplina da fome” (ansiedade da morte).** Apesar do sofrimento mental causado pelo trabalho, as pessoas impõem a si um equilíbrio, mesmo que aparente, para assegurar seus postos de trabalho. Isso ocorre porque o trabalho é a fonte de sobrevivência do homem.

2.2.3 A Medicalização do Sofrimento Mental

Dejours (1992) escreve que a descompensação psiconeurótica se manifesta em uma redução no desempenho produtivo. Apesar dessa concepção ser plausível, apenas as doenças fisicamente reconhecidas são admissíveis como justificativas para a interrupção do trabalho nas empresas.

O sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem numa fábrica. Só a doença é admissível. Por isso o trabalhador deverá apresentar um atestado médico, geralmente acompanhado de psicoestimulantes ou analgésicos. A consulta médica termina por disfarçar o sofrimento mental: é o processo de medicalização, que se distingue bastante do processo de psiquiatrização (DEJOURS, 1992, p. 121).

Somente o sofrimento físico é reconhecido pela organização do trabalho. Não há espaço para o sofrimento mental. Esse é assunto proibido e motivo de vergonha para o trabalhador. Logo, não se mostra como justificativa para a paralisação do trabalho, pois equivaleria à demissão, sem indenização ou até mesmo sem pensão. Somente a doença mental clinicamente diagnosticada permite o reconhecimento do estado de invalidez.

Essa lógica da organização do trabalho só permite o reconhecimento da doença mental em seu estágio mais avançado: a doença mental clinicamente diagnosticada. Esse reconhecimento tardio pode gerar conseqüências sérias que poderiam ter sido evitadas se a questão do sofrimento mental tivesse sido reconhecida anteriormente. Imagine acidentes de trabalho causados pelo estado nervoso de um trabalhador. Conseqüências físicas irreversíveis poderiam ter sido evitadas caso o trabalhador tivesse recebido o tratamento psiquiátrico no momento adequado.

Pessoas que experimentam situações de sofrimento mental elevado podem desenvolver inúmeras estratégias defensivas, algumas delas inconscientes. Há grandes riscos para a saúde humana quando a energia pulsional é acumulada. Indivíduos que não possuem uma estrutura mental forte e eficaz fragilizam-se diante de acontecimentos da vida e de situações conflituosas. Essas pessoas não descompensam a energia pulsional de forma neurótica. “A descompensação à qual sucumbe o doente não se traduz por sintomas mentais, mas pelo aparecimento de uma doença somática” (DEJOURS, 1992, p. 126).

O desenvolvimento de uma doença somática é o processo que ocorre quando um conflito não consegue encontrar uma resolução mental. O corpo fragilizado desencadeia, então, desordens endócrino-metabólicas que geram a somatização. A organização do trabalho rígida causa a fragilização somática, pois pode bloquear os esforços do trabalhador para adaptar o modo de execução das tarefas às necessidades de sua estrutura mental.

2.2.4 Síntese

Dejours (1992) desenvolve pesquisas na área de sofrimento no trabalho que auxiliam a elucidação de importantes questões nesse campo prático e teórico. Ele mostra como o sofrimento psíquico, muitas vezes não percebido ou reconhecido, pode afetar a produtividade das organizações.

Enquanto as condições de trabalho afetam a saúde física dos trabalhadores, a organização do trabalho é responsável pelos problemas relacionados à saúde mental das pessoas. A estrutura organizacional que define a divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidades de gestão, relações de poder e designação de responsabilidades se reflete em maior ou menor grau de sofrimento psíquico, conseqüentemente, maior ou menor produtividade dos trabalhadores.

A mecanização do trabalho cerceou a atuação profissional do trabalhador. De acordo com a filosofia de trabalho mecanicista, o trabalhador deve obedecer a normas e regras definidas pela empresa, trabalhando e executando suas tarefas de acordo com o previsto nos manuais de operação. O profissional perde, então, seu poder discricionário de eleger a “sua” melhor forma de trabalhar, de adequar o conteúdo da tarefa as suas aspirações e competências, ou a sua personalidade.

Nessa realidade, o trabalho começa a perder sua significação para o trabalhador, deixando de ser motivo de orgulho e satisfação. A pessoa se transforma em máquina, que apenas executa determinada tarefa. Abre-se um abismo entre a mente e os braços do trabalhador.

Quando se faz uma analogia entre o trabalhador e uma máquina, a correlação logo remete o leitor aos trabalhadores de chão de fábrica, da indústria. Todavia, essa realidade foi replicada para inúmeros setores. A forte especialização, o atendimento padronizado e repetitivo, o roteiro fechado de apresentação são formas de separar corpo e mente. Essa estrutura de organização do trabalho pode ser percebida em empresas de comércio e serviços.

Dejours (1992) mostra ainda como as relações interpessoais podem fomentar o sofrimento no trabalho. Distribuição de responsabilidades iníquas e reconhecimento de méritos injustos aumentam o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Como as pessoas necessitam e dependem de seus empregos, situações injustas provocam um sentimento de revolta e agressividade que precisam ser reprimidos. Esse controle gera conseqüências negativas na relação saúde mental/trabalho.

Como somente danos na saúde física são reconhecidos e aceitos nas empresas como impeditivos para a execução das tarefas laborais, trabalhadores em situação de alto nível de sofrimento se vêem obrigados a seguir trabalhando regularmente, sem tempo para realizar

tratamentos psicológicos adequados. O sofrimento mental só é reconhecido quando se manifesta através de uma doença mental clinicamente diagnosticada. Nesse estágio, a situação mental do trabalhador causa grandes prejuízos a sua saúde e à produtividade da empresa.

CAPÍTULO 3 – ENTRE A JUSTIÇA E O SOFRIMENTO: CONECTANDO CONCEITOS

3.1 A Injustiça e o Sofrimento em Dejours

Em nome de uma razão econômica, as pessoas se acostumaram a se levantar para trabalhar todos os dias “armados até os dentes”. Os trabalhadores preparam-se cotidianamente para a tão proferida guerra no mundo empresarial. Gestores de empresas, e até mesmo cientistas e pensadores, parecem acreditar que há hoje uma situação de competitividade tão acirrada entre as empresas, que se pode perceber uma conjuntura social bastante similar a uma situação de guerra.

Justificando posicionamentos e atitudes nessa premissa, cruéis decisões são tomadas nas empresas. Nem mesmo os bons são suficientes. Apenas profissionais com nível máximo de excelência estão aptos a compor as equipes de trabalho. Não há espaço para velhos, jovens com pouca qualificação ou experiência, tímidos ou inseguros. Esses precisam ser demitidos da organização.

Nessa guerra travada diariamente, a ameaça do desemprego é a principal arma, enquanto a artilharia de defesa é a repressão do medo e da angústia. Os aptos para o combate mostram-se fortes e eficazes, apresentando o desempenho exigido pela empresa. Essa performance demandada é sempre superior em termos de produtividade, disponibilidade, disciplina e devotamento.

Na obra “A Banalização da Injustiça Social” (2006), Christophe Dejours descreve uma realidade desumana, na qual homens justificam suas atrocidades com mentiras que são contadas e recontadas e acabam se transformando, até para eles, em verdades absolutas. O desprezo e indiferença ao sofrimento do outro parecem ser estratégias de sobrevivência na guerra da competitividade. O lema dessa guerra, onde valores e princípios morais são enfraquecidos, seria: “Os fins justificam os meios”.

A obra *O Horror Econômico* de Viviane Forrester (1997) reforça a teoria de Dejours. Ela escreve que em nome da sacralização do mercado, ocorre, hoje, a exclusão de grande parte do gênero humano do mundo do emprego.

O foco da obra da romancista é a angústia dos excluídos. Um grito de indignação de quem consegue transpirar emoção pelas palavras questionando-se: o próximo passo será a eliminação? Depois de explorados e excluídos, bilhões de seres humanos, considerados supérfluos, devem ser exterminados?

O raciocínio é bem mais do que uma hipótese. É um desdobramento lógico do horror econômico fabricado no laboratório dos economistas no final do século XX, que vem se aperfeiçoando no início do século XXI. Horror globalizado pelos governos e empresas que buscam resultados contábeis cada vez mais elevados e condenam as pessoas a uma situação penosa de sofrimento físico, psíquico e social (FORRESTER, 1997).

3.1.1 O Medo do Desemprego e a Tolerância à Injustiça

Hoje, há no mercado de trabalho um sentimento generalizado: o medo do desemprego ou da exclusão. Mesmo aqueles que são bem qualificados e estão bem posicionados no mercado, temem essa fatalidade. Ela pode ocorrer com um amigo, irmão, pai ou filho. Na guerra econômica, ou da competitividade, um bom emprego hoje não é garantia de uma vida tranqüila amanhã. Não se sabe quem no futuro aumentará a lista dos desempregados.

“As pressões e o ritmo de trabalho são, a bem dizer, infernais. [...] O sofrimento moral e físico é intenso” (DEJOURS, 2006, p. 47). Mas a cada ano cresce o número de pessoas em busca de empregos. As taxas de desemprego saltaram para um patamar de 2 dígitos. Cientes dessa realidade, os que estão empregados não se atrevem a reclamar.

Viver sob a ameaça da demissão silencia os trabalhadores. O medo da demissão impõe às pessoas empregadas o estado de submissão, aceitação e tolerância ao sofrimento (DEJOURS, 2006).

Se qualquer deslize pode provocar a demissão, então os trabalhadores ajustarão sua conduta profissional de maneira a evitar motivos, mesmo que pequenos, para a dispensa do trabalho. Eles procuram não agravar a situação, empreendendo esforços para “entrar na linha e não se fazerem notar”, na esperança de não ter o nome incluído na próxima lista de demissões. Dejours (2006) chama essa situação de precarização do trabalho e aponta quatro efeitos na vida do trabalhador:

- a) A intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo;
- b) A neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, dominação e alienação;

- c) O surgimento da estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez (negar o sofrimento alheio e calar o seu);
- d) O aumento do individualismo, cada indivíduo se preocupando em salvar o próprio emprego.

Forrester (1997) também mostra preocupação com a precarização do trabalho. Ela vai além, escrevendo que na civilização da culpa e da vergonha, inverte-se a lógica dos fatos. Os excluídos (desempregados) e os eleitos (os afortunados que possuem um emprego) assumem uma postura silenciosa e ocultamente pacífica, pois passam a se julgar culpados de seu próprio infortúnio. A repetição da “verdade” da qualificação como salvadora ensina as pessoas a pensarem assim. Se eles estão em uma posição menos privilegiada, é porque não se esforçaram — qualificaram-se — o suficiente.

E mais, Dejours (2006) não descarta a possibilidade de, a curto prazo, essa situação favorecer os empresários.

A ameaça de demissões individuais, por vezes associada à ameaça de falência da empresa, permite obter deles [trabalhadores] mais trabalho e melhor desempenho, quando não sacrifícios, sob o pretexto de que é preciso fazer, individual e coletivamente, um ‘esforço extra’ (DEJOURS, 2006, p. 74).

O novo desempenho, alcançado através do “esforço extra”, é logo transformado em norma e padrão de produtividade. O resultado? Novo enxugamento de pessoal. Um menor número de trabalhadores consegue manter o nível de produtividade necessário, logo há mão-de-obra ociosa, gerando altos custos operacionais.

Rifkin (1995) chama essa nova fase de Terceira Revolução Industrial. Para ele, ela é resultado do surgimento de novas tecnologias, como o processamento de dados, a robótica, as telecomunicações e as demais tecnologias que aos poucos vão repondo máquinas nas atividades anteriormente efetuadas por seres humanos.

Assim, o fenômeno do desemprego é, também, resultado da introdução da tecnologia, que tem possibilitado às empresas demitir trabalhadores criando um verdadeiro exército de desempregados. Os que permanecem nos empregos, no entanto, se sentem compelidos a trabalhar cada vez mais, por salários cada vez menores. As empresas que se auto denominam "competitivas" tem optado por trabalhar com uma folha de pagamento cada vez menor, compelindo os trabalhadores a produzir cada vez mais (RIFIKIN, 1995; DEJOURS, 2006).

Dejours (2006) não esquece, entretanto, de enfatizar que os efeitos da precarização do trabalho e, principalmente, a falta de cooperação entre as pessoas, podem reduzir o ritmo ou, até mesmo, paralisar o processo produtivo. Não haveria, assim, um impacto negativo na qualidade e na produtividade a longo prazo?

Há uma passagem na obra *E se Aristóteles dirigisse a GM (A nova alma do negócio)*, de Tom Morris (1998), que ilustra com maestria essa situação.

Se você deixar secar o depósito de boa vontade e motivação que existe no ser humano, pode continuar descendo a montanha por um tempo, até em ritmo bastante acelerado, mas Deus lhe ajude se você encontrar grandes pedras no caminho ou se a concorrência forçá-lo a ingressar em uma luta em plano inclinado (MORRIS, 1998, p. xii).

A correlação entre o sofrimento gerado por essa situação e a injustiça não é facilmente compreendida. A percepção da maioria das pessoas é que o sofrimento é causado por um fenômeno econômico: a crise do desemprego. A injustiça, se percebida, provocaria revolta. O que se vê frente à situação da guerra econômica é a resignação. É como se o homem não pudesse exercer qualquer influência sobre esse fenômeno.

Em contrapartida, aceitar o posicionamento do homem ainda não excluído como resignação tampouco seria uma verdade. A famosa frase “estou apenas cumprindo ordens” parece não se adequar a esse contexto. A crueldade do sistema não se constrói a poucas mãos, ou apenas com as mãos dos dirigentes. A verdade é que todos possuem sua parcela de culpa nessa construção.

A participação consciente do sujeito em atos injustos é resultado de uma atitude calculista. Para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer seu futuro e até a sua carreira, ele precisa aceitar ‘colaborar’ (DEJOURS, 2006, p. 73)

As reações de indignação, de cólera e de manifestação coletiva têm desaparecido. As pessoas estão preocupadas em manter suas boas condições individuais, mesmo que para isso seja necessário tomar decisões que prejudiquem terceiros. As injustiças ocorrem todos os dias nas empresas e tanto as pessoas que as vêem em silêncio, como aquelas que as executam são responsáveis pela construção de um mundo onde reina a banalização do mal e da injustiça.

Mecanismos de defesa são desenvolvidos para justificar a crença de que as injustiças presenciadas diariamente são normais e naturais, simples conseqüências da realidade do mundo empresarial cotidiano.

A sociedade mudou, suas ações e reações também se transformaram. Há algumas décadas, movimentos sindicais, estudantis e sociais não permitiam que injustiças fossem cometidas em silêncio. Hoje, vê-se uma sociedade calada e tolerante à injustiça. “É justamente a falta de reações coletivas de mobilização que possibilita o aumento progressivo do desemprego e de seus estragos psicológicos e sociais, nos níveis que atualmente conhecemos” (DEJOURS, 2006, p. 24).

A tolerância à injustiça desenvolvida pelas pessoas dá forças a atitudes perversas no ambiente de trabalho. Decisões gerenciais são tomadas diariamente gerando conseqüências devastadoras na vida dos trabalhadores sem que a sociedade se incomode.

3.1.2 A Relação entre o Sofrimento e o Trabalho

O sofrimento das pessoas que perdem seus empregos é inquestionável. A relação entre sofrimento e desemprego é praticamente tangível, pois se consegue perceber uma desestruturação física e psicológica em uma pessoa quando ela fica desempregada.

A relação entre o sofrimento e o trabalho é mais difícil de ser percebida. Belas fachadas, atendimentos simpáticos, conversas amigáveis no balcão de vendas podem esconder o nível de sofrimento do trabalhador em seu ambiente profissional. Não há espaço para deixar transparecer as angústias. Caso isso ocorra, é provável que o trabalhador tenha que lidar com a relação acima citada — sofrimento-desemprego.

Por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar a altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (DEJOURS, 2006, p. 28)

Os escolhidos em seleções de emprego são “os eleitos”, fazem parte de uma elite. Por isso mesmo, espera-se desses profissionais um desempenho acima da média. Essa é uma obrigação para com a empresa que lhe confiou o cargo e lhe concedeu o privilégio do emprego formal.

A pressão por melhores, maiores e impecáveis resultados conduz alguns trabalhadores a beira de um ataque de nervos. A filosofia gerencial de enxugar quadros e redistribuir as tarefas “sem dono” aumenta o sofrimento de trabalhadores que não conseguem concretizar os resultados traçados pela empresa. Em situações extremadas, o número de falhas e desperdícios cresce. Os trabalhadores não conseguem distinguir se os erros são causados por sua incompetência ou por sobrecarga de trabalho. Essa dúvida é fonte de sofrimento e angústia.

E o pior. A situação parece ser aceita em silêncio, porque reclamar do sofrimento no trabalho é considerado uma afronta àqueles que estão desempregados e um péssimo comportamento que revela um profissional mal-agradecido àqueles que lhe dão a oportunidade de não sofrer pelo desemprego — os empresários. É como se os empresários estivessem prestando grande favor ao empregar um trabalhador.

Perde-se a noção de equilíbrio em uma relação que deveria ser baseada na prestação de um serviço e contra-prestação financeira, onde ambas as partes necessitam a colaboração da outra. Esquece-se que não há favores, há união de esforços na busca de saciar necessidades e desejos individuais.

Para neutralizar ou reduzir o sofrimento, o trabalhador pode mostrar aos seus superiores que não há como realizar um trabalho bem-feito sob determinadas condições. Solicita equipamentos adequados e recursos humanos adicionais. Quando a empresa não analisa ou atende solicitações comprovadamente sérias, o trabalhador se expõe a uma situação psicológica penosa. É obrigado a executar suas atividades deixando seu senso de responsabilidade e ética profissional de lado.

O sofrimento no trabalho aumenta quando se é constrangido a executar mal o trabalho ou agir de má-fé, atuando contra princípios, crenças e valores pessoais.

Dejours (2006) apresenta um exemplo que mostra o sofrimento gerado pela pressão de realizar mal o trabalho. Uma empresa ferroviária francesa contratou um engenheiro para supervisionar a garagem da SNCF (Société Nationale des Chemins de Fer Français). O engenheiro tomou conhecimento de um incidente em um trecho da ferrovia sob sua responsabilidade. Uma cancela não funcionou na passagem do trem. Após o ocorrido, o equipamento voltou a funcionar normalmente.

Atento aos riscos de uma nova falha, o engenheiro insistiu em um trabalho de investigação e inspeção dos equipamentos. Para sua surpresa, a equipe se negou a colaborar. Todos estavam muito ocupados para se preocupar com um equipamento que “não apresentava defeitos”. O engenheiro não se conformou e levou o caso ao seu superior que colocou um ponto final na questão.

Chefe: Houve descarrilhamento do trem?

Engenheiro: Não!

Chefe: Houve colisão com algum veículo ou passante?

Engenheiro: Não!

Chefe: Houve feridos ou mortos?

Engenheiro: Não!

Chefe: Então não houve incidente. O caso está encerrado (DEJOURS, 2006, p. 33).

Situações como essa obrigam o trabalhador a desenvolver mecanismos de defesa para manter-se são e apto para o trabalho. A “normalidade” apresentada não advém da ausência de sofrimento. Pelo contrário, ela é alcançada através de uma batalha contra a desestabilização psíquica provocada pelas violências do trabalho. Essa estratégia pode insensibilizar o homem ou torná-lo tolerante ao sofrimento ético.

É necessário então voltar à questão central desta pesquisa: Que relação existe entre o sofrimento do trabalhador do comércio varejista e a percepção dele de justiça na organização? A pesquisa leva a crer que talvez o agir amoral, sem levar em consideração o sentido de justiça, aumente o nível de sofrimento dos trabalhadores. Dejours (2006) argumenta que agir dessa forma pode ser um mecanismo de defesa desenvolvido para manter a saúde psicológica. O comportamento perante o sofrimento no trabalho parece ser cíclico, dificultando a identificação da ordem de acontecimento dos fatos.

3.1.3 Os Gerentes Também Sofrem

A posição intermediária na hierarquia da organização não é fácil. Os gerentes precisam desenvolver habilidades excepcionais para lidar com as insatisfações de seus subordinados (sim, eles conhecem as dificuldades reais dos trabalhadores no cumprimento de metas de produção e vendas e o sofrimento por eles vivenciado) e manter um discurso defasado e irreal para dar sustentabilidade às decisões impostas pela cúpula da organização.

Um posicionamento diferente os conduziria ao desemprego ou ao colapso da organização.

Os gerentes têm maiores dificuldades em compartilhar com seus pares seus medos e inseguranças. Tornar visíveis suas dificuldades no trabalho poderia fragilizar a imagem e aproximar o rótulo da incompetência. O medo da demissão também existe nessa esfera. Medo de expor fraquezas e ver as informações compartilhadas com seus pares serem utilizadas contra si.

Frente ao medo da demissão, gerenciar passa a ser ocultar as falhas que não se consegue corrigir.

Fraqueza e insegurança são para os “frouxos”, para aqueles que não têm competência para gerenciar e controlar equipes. A virilidade — violência que se é capaz de cometer contra outrem — parece ser uma característica valorizada entre os gerentes. Quem recusa cumprir as ordens da diretoria, mesmo que elas sejam más e desnecessárias, poderá ser taxado de fraco, bonzinho, incapaz e sem coragem para executar o que deve ser feito, “pelo bem e sobrevivência da empresa” (DEJOURS, 2006).

Não agir como “colaborador” — mesmo para executar tarefas com as quais não se está de acordo — pode indicar um comportamento covarde, o que acarretaria o desprezo de seus pares e a perda do direito de pertencer à comunidade de homens viris, prontos a assumir seu papel para dar sustentabilidade e viabilidade à vida organizacional.

Mas ao praticar atos injustos, os gerentes correm o risco psíquico de perder sua identidade ética. Para manterem-se sãos, a estratégia de defesa utilizada é uma negação coletiva. Algumas das frases proferidas como defesa são: “É um trabalho como outro qualquer” e “São ossos do ofício”.

As pessoas se convencem que não há espaço para o agir ético nas organizações. Na guerra econômica, o darwinismo social define quem sobreviverá e quem será engolido pela concorrência. A recusa a submeter-se às regras, mesmo que injustas, seria inútil e até mesmo absurda. Para esses gerentes, a violência empreendida contra outrem não é de natureza política ou moral, mas de natureza econômica.

“Você precisa compreender, estou apenas cumprindo ordens” também é uma frase utilizada como estratégia de defesa coletiva. Dejours (2006) escreve, entretanto, que essa estratégia não é sustentável. É preciso considerar a defasagem entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real. Caso gerentes ou, até mesmo, operadores apenas cumprissem as regras, o processo de trabalho de uma empresa se aproximaria da velocidade zero — a conhecida operação padrão.

Para realizar o trabalho, as pessoas não cumprem à risca as instruções. Tomam decisões a todos os instantes, antecipando-se a incidentes e beneficiando a organização do trabalho com a mobilização de sua inteligência. Isso é chamado por Dejours (2006) de zelo no trabalho. “Ousar desobedecer ou transgredir, agir inteligentemente porém clandestinamente ou, pelo menos, discretamente” (p. 57).

Uma organização eficaz se operacionaliza através do trabalho zeloso de seus colaboradores. O sucesso empresarial não seria alcançado sem o esforço individual e coletivo dos trabalhadores, cada um buscando e encontrando maneiras criativas de viabilizar e otimizar os processos de trabalho da organização. Quando a empresa consegue reduzir custos, enxugar o número de trabalhadores e manter (ou até mesmo aumentar) a produtividade, cumprir metas de vendas e produção exorbitantes, ela deve o sucesso dessas operações à mobilização em massa de seus trabalhadores.

Os gerentes parecem ser os seres mais “zelosos” da organização. Para cumprir as metas, lidar com situações de elevada pressão (advindas de todos os lados – superiores e subordinados) e exercer a autoridade sem perder a colaboração dos trabalhadores, eles precisam mobilizar sua inteligência para não receber o diploma de incompetência e perder o emprego. Nada disso ocorre sem um alto nível de desgaste e sofrimento. Esse é um caso típico onde o medo é o motor da inteligência e da produtividade.

3.1.4 *Menos Verdade* ou Estratégias de Sobrevivência do Trabalhador Assalariado

A comunicação é imprescindível à organização do trabalho. Contudo, ela não traduz a realidade em palavras, frases e expressões completamente fiéis à verdade. A comunicação pode ser distorcida. Dejours (2006) escreve sobre um tipo de distorção comunicacional, que não é somente intencional, mas também estratégica.

A mentira surge com rapidez em organizações que utilizam a estratégia da ameaça do desemprego. Esse tipo de empresa fomenta um ambiente propício à construção de descrições dos processos de trabalho que só levam em consideração resultados positivos. Falhas e fracassos são omitidos pelo bem do emprego.

Mas as mentiras não são contadas aleatoriamente nas organizações, isso seria um risco muito alto. Mentiras no trabalho se embasam em justificativas plausíveis e críveis, até mesmo para o contador da mentira. A concorrência desleal, a falta de fidelidade dos clientes, a cotação da bolsa, a má qualidade dos insumos entregues pelos fornecedores, oscilações na demanda pelo produto no mercado, entre outros são justificativas contadas e recontadas até que a mentira se transforme em uma verdade absoluta.

A organização moderna das empresas transforma funcionários e setores em fornecedores e clientes uns dos outros ao mesmo tempo. Nessa perspectiva, as relações entre departamentos, gerentes e diretores passam a ser quase comerciais. O cliente interno precisa ser conquistado, caso contrário ele buscará a satisfação de suas necessidades por outros meios.

Os departamentos investem tempo e dinheiro na divulgação de seus méritos para toda a empresa, através de jornais de circulação interna, folhetos e prospectos lisonjeiros. A mentira comercial, antes utilizada apenas para conquistar os clientes externos da empresa, (conhecida no direito como dolo bônus - descrição supervalorizada do produto ou serviço) emerge no ambiente interno das empresas e permeia os relacionamentos profissionais. Cada um visa a assegurar o seu espaço na organização.

A energia despendida para manter a fantasia da empresa, departamentos e funcionários perfeitos é enorme e despende um tempo da jornada laboral dos trabalhadores que poderia ser utilizado em processos produtivos de trabalho. Mas, como sobrevivem ao desemprego apenas aqueles que contam as mentiras certas às pessoas que desejam escutá-las, essa prática, mesmo sendo economicamente prejudicial à organização, segue ganhando forças.

Assim como o comprador está ciente do dolo bônus e procura tomar sua decisão final de compra de forma racional, dando um desconto às informações prestadas pelo vendedor, os trabalhadores também estão cientes da utilização dessa prática nas empresas, entre departamentos e companheiros de trabalho. Por que, então, perder tempo lendo comunicações reconhecidamente inverídicas?

Dejours (2006) enumera três razões:

- a) Para tomar conhecimento dos resultados e êxitos dos outros (sejam eles reais ou não);

- b) Porque conhecer as mentiras da empresa é tão necessário quanto conhecer suas verdades; e o mais importante,
- c) Porque esses documentos ensinam como e o que falar nas reuniões e discussões de trabalho. “Ensinam o tato, a prudência, as críticas que não se devem formular em público; [...] os slogans que cumpre conhecer e saber usar” (p. 70, 71).

O material de divulgação e comunicação interno da empresa não se constrói a poucas mãos. Requer o envolvimento, a ação voluntária e cooperação de grande número de pessoas. A distorção comunicacional é fruto do empenho de muitos trabalhadores. A mentira não é parte do cotidiano de apenas alguns, mas de quase toda a empresa.

Outro importante papel dessa prática (a mentira como verdade), é o apaziguamento da consciência daqueles que tomam decisões cruéis, mas as embasam em mentiras justificadas, portanto verdades. Aqui já não se trata de silêncio ou dissimulação. É, em verdade, um ato para amenizar o sofrimento causado pela responsabilidade no infortúnio dos outros.

Esse mecanismo de defesa, no entanto, só consegue ser eficaz quando a violência, injustiça ou sofrimento infligidos a outrem estiverem inseridos em um contexto de obrigatoriedade, de imposição de trabalho. A internalização do sentido da “obrigatoriedade da tarefa cruel executada” assume o papel de amenizar o sofrimento causado pelo sentimento de culpa e vergonha.

Esse sofrimento é definido, por Dejours (2006), como sofrimento ético. Agir de maneira iníqua e desleal com subordinados e companheiros de trabalho, mesmo que para manter-se no cargo ou progredir na empresa, geram um sofrimento pela perda da dignidade, valores, princípios e ideais. A racionalização da mentira — justificá-la até que ela seja crível como verdade — é um mecanismo de defesa ao sofrimento ético.

Uma outra mentira freqüentemente contada é exemplificada na obra *O Fim dos Empregos* de Rifkin (1995). Ele diz que empresários e gestores afirmam que a automatização proveniente de máquinas e computadores oferece um ganho em produtividade e uma redução de custos, o que implicaria que mais pessoas poderiam entrar no mercado de consumo e adquirir novos bens. Fantasiam essa mentira através de uma simples justificativa: o mesmo produto que era inatingível para alguns consumidores, décadas atrás, hoje está nas prateleiras a preços muito acessíveis.

Mas Rifkin (1995) não se deixa enganar por essa mentira fantasiada de verdade e levanta uma interessante questão: se as pessoas estão desempregadas, poderão comprar essas “baratas” mercadorias? Em verdade, o que se tem presenciado nos últimos tempos é um "sem precedentes" declínio no nível dos empregos e uma drástica redução do poder aquisitivo da população mundial.

Mas é provável que a grande mentira contada e difundida nas organizações no final do século XX e início do século XXI seja a da guerra econômica. Essa mentira tem funcionado como justificativa para ações perversas e para o crescimento da indiferença e tolerância ao sofrimento de uma grande parcela de trabalhadores. O mal é praticado por todos, por ação ou omissão. Falta reflexão e posicionamento crítico, mas talvez o medo seja responsável pela ausência desses julgamentos.

O sujeito substitui o pensamento pessoal por um conjunto de fórmulas feitas, que lhe são dadas externamente, pela opinião dominante, pelas conversas informais. Nessa zona, há uma suspensão da capacidade de julgar. A questão está decidida (DEJOURS, 2006, p. 124).

A “verdade” que se dissemina entre as pessoas é que o mal praticado nas organizações é fruto de uma mera “causalidade do destino”. É, no entanto, interessante perceber que essa obra do destino não traz conseqüências semelhantes a todos. O crescimento da riqueza mundial (concentrada em poucas mãos) é diretamente proporcional à pauperização de uma parcela crescente da sociedade.

A sociedade em tela parece não conseguir crescer e se desenvolver utilizando o princípio da diferença (RAWLS, 1981). Como não pode agir de maneira abertamente injusta (a injustiça quando percebida causa a revolta e a recusa de colaborar), busca justificativas para transformar suas mentiras em verdades aceitas e compartilhadas pela sociedade.

3.1.5 Síntese

A guerra econômica, ou guerra da competitividade, tem sido utilizada como justificativa para quase todas as decisões cruéis que são tomadas nas empresas. A ameaça constante do desemprego é uma política recorrente que se embasa nessa premissa. Poucos serão premiados com o emprego, e estes devem preocupar-se em produzir acima da média para que a empresa não o substitua. É “a lei da sobrevivência”.

O medo surge como fator preponderante para a definição do comportamento do trabalhador na organização. O silêncio parece ser um bom indicador para caracterizar a situação. O medo é tamanho. Poucos (ou quase ninguém) se arriscam a reclamar de situações penosas no ambiente de trabalho.

A tensão provocada pela busca desenfreada por melhores resultados, com menos recursos é assustadora. A precarização do trabalho submete as pessoas a um alto nível de estresse psíquico e sofrimento mental.

Para suportar as pressões de um ambiente empresarial permeado pela injustiça, indiferença ao sofrimento alheio e medo, trabalhadores e empresários desenvolveram a estratégia da mentira. Os primeiros para suportar a pressão, os segundos para justificá-la.

A mentira é percebida nas comunicações internas, nas conversas, nas atitudes e nos posicionamentos. Pode-se dizer que (quase) ninguém consegue se afastar dessa prática. Ela é necessária à sobrevivência e manutenção da sanidade.

A complexidade da vida organizacional mostra que a tolerância à injustiça e ao sofrimento desenvolvida pelas pessoas é, ao mesmo tempo, fonte de novas injustiças e sofrimento e mecanismo de defesa no intuito de manter a sanidade mental.

CAPÍTULO 4 – MATERIAIS, FONTES, MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa fez inicialmente um estudo exploratório bibliográfico (ALMEIDA, 1996; LAKATOS; MARCONI, 1996; RICHARDSON, 1999) sobre os conceitos de justiça e sofrimento nas organizações. Em seguida, um estudo descritivo (MARCONI; LAKATOS, 2002; SELTZ; COOK; WRIGHTSMAN, 1981) cujo objetivo principal foi descrever um fenômeno ou situação em um determinado espaço-tempo (WHITEHEAD, 1993), através de seu registro, análise e interpretação.

Simultaneamente, fez-se uma primeira abordagem empírico-analítica do problema, apresentada no EnANPAD 2007 (MOTA; MOREIRA; CORREIA; PINHEIRO, 2007).

Busca-se, agora, conhecer mais a fundo as motivações, conceitos, percepções, vivências, imagens e mudanças de posicionamentos ou atitudes do indivíduo, sujeito de estudo, em relação à organização, objeto de estudo.

4.1 Descrição do Campo Empírico

O campo empírico da pesquisa foi composto por micro, pequenas e médias empresas de comércio varejista localizadas nos principais centros comerciais de Fortaleza.

A pesquisa trabalhou apenas com essas empresas no intuito de contribuir com a geração de conhecimento científico de Administração na área de concentração em pequenos e médios negócios, convergindo com os interesses do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará.

Buscaram-se dados sobre o mercado em tela em diversos órgãos do Estado do Ceará, tais como IPDC — Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio do Ceará; Fecomercio — Federação do Comércio do Estado do Ceará; SEBRAE — Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas do Ceará; IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; Junta Comercial do Estado do Ceará, entre outros. Como não se conseguiram informações precisas e segmentadas sobre o universo (número de empresas de varejo comerciais de micro, pequeno e médio porte), preferiu-se realizar uma pesquisa direta junto aos centros comerciais no intuito de levantar números fidedignos, atualizados e confiáveis.

Levantaram-se dados sobre o número de empresas de micro, pequeno e médio porte junto aos departamentos de marketing e comerciais de cada um dos centros comerciais que participaram da investigação e conferiram-se as informações no campo.

Para os fins desta pesquisa, a coleta dos dados utilizou os critérios definidos pelo SEBRAE (2007) para classificação das empresas de acordo com seu tamanho. Foram consideradas micro empresas comerciais aquelas que possuem de 1 a 9 funcionários, pequenas empresas, as que possuem de 10 a 49 e médias empresas, as que possuem de 50 a 99.

O estudo contou com a participação de vendedores de empresas que se enquadravam nesse perfil, localizadas nos principais centros comerciais de Fortaleza a seguir enumerados.

O Shopping Iguatemi contava, no momento da pesquisa, com 345 empreendimentos de micro, pequeno e médio porte; North Shopping, 253; Shopping Benfica, 125; Shopping Del Paseo, 76; Shopping Aldeota, 180; Shopping Acaiaca, 80; Shopping Central, 137; Shopping Camelo, 29; Shopping Metrô, 182; Shopping Lisbonense, 50; Shopping Diogo, 40; Meu Shopping, 50; Shopping Mercado, 180; Shopping Praça, 22. Portanto, o campo empírico foi composto por esses 1.754 empreendimentos comerciais.

4.2 Critérios de Seleção da Amostra

Trabalhou-se com uma amostra probabilística, estratificada proporcional. De acordo com o levantamento do número de estabelecimentos comerciais de micro, pequeno e médio porte em cada centro comercial, foram definidos quantos empreendimentos seriam visitados e em que proporção (Tabela 1). O principal objetivo foi assegurar a representatividade da amostra perante o universo escolhido (GIL, 1999).

Tabela 1: Principais centros comerciais de Fortaleza, número de lojas por centro que compõe o universo da pesquisa e a respectiva amostra proporcional.

Centro Comercial	N. lojas	% do Universo	Amostra	Arredondamento
Acaiaca	80	0,05	8,07	8
Benfica	130	0,07	13,12	13
Camelo	29	0,02	2,93	3
Central	137	0,08	13,82	14
Diogo	40	0,02	4,04	4
Lisbonense	50	0,03	5,05	5
Metrô	182	0,10	18,37	18
Praça	22	0,01	2,22	2
Mercadão	180	0,10	18,16	18
Meu shopping	50	0,03	5,05	5
Aldeota	180	0,10	18,16	18
Del Paseo	76	0,04	7,67	8
Iguatemi	345	0,20	34,81	35
North Shopping	253	0,14	25,53	26
Total	1.754	1,00	177	177

Fonte: Pesquisa Direta

O estudo foi realizado com base em uma amostra aleatória simples dos estabelecimentos. Para a população de empreendimentos dessa pesquisa (1.754 elementos), a amostra calculada através da fórmula abaixo (RICHARDSON, 1999), considerando uma margem de erro de 7%, nível de confiança de 95% e proporção de 50%, foi de 177 lojas.

$$n = \frac{N \cdot Z^2_{(\alpha/2)} \cdot p \cdot q}{E^2(N-1) + Z^2_{(\alpha/2)} \cdot p \cdot q} \quad (\text{RICHARDSON, 1999}).$$

$$n = \frac{1.754 \cdot 1,96^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,07)^2(1754-1) + 1,96^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 176,38$$

A amostra foi sorteada pelo método de intervalos seqüenciais. Os intervalos seqüenciais são definidos através da divisão do tamanho da população pelo tamanho da amostra (McDANIEL; GATES, 2003, p.378).

$$\text{I.S.} = \frac{N}{n} \quad (\text{McDANIEL; GATES, 2003})$$

$$\text{I.S.} = \frac{1.754}{176} = 9,96$$

Com esse método, sorteou-se apenas a primeira loja nos centros comerciais. A partir dessa escolha, a pesquisadora contava 10 (dez) estabelecimentos, identificava o décimo primeiro, verificava se a loja se enquadrava no perfil da pesquisa e dava início a outra entrevista. Caso não lograsse êxito (não conseguisse autorização para realizar a entrevista ou a loja não se enquadrasse no perfil da pesquisa), deslocava-se para o empreendimento vizinho anterior.

O tamanho dos estabelecimentos levou a crer que haveria apenas um estilo de liderança em cada loja, freqüentemente orquestrado por um gerente, diretor ou proprietário. Portanto, foi entrevistado apenas um vendedor por estabelecimento, no intuito de analisar as percepções e vivências que predominam nesse mercado, sem priorizar sentimentos experimentados em apenas algumas empresas.

Caso a amostra fosse definida pela disponibilidade de vendedores por estabelecimentos, é provável que os resultados finais mostrassem como mais freqüentes os sentimentos experimentados nas médias empresas, pois nelas há um maior número de vendedores por liderança.

Foram utilizados três critérios de seleção para a amostra:

1. Comércio com número de funcionários inferior a 99 (SEBRAE, 2007);
2. Comércio com vendedores trabalhando na loja;
3. Profissionais que trabalhavam na área comercial como vendedores a pelo menos 1 (um) ano.

Como mencionado anteriormente, a pesquisa trabalhou apenas com empresas de micro, pequeno e médio porte no intuito de alinhar-se aos objetivos e interesses do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará.

Era necessário que o comércio possuísse vendedores trabalhando na loja, pois não foram entrevistados vendedores externos nem o proprietário do negócio.

Definiu-se que os profissionais entrevistados deveriam ter mais de 1 (um) ano de experiência profissional na área comercial com o objetivo de obter informações reais e amadurecidas sobre o campo empírico estudado.

Profissionais recém contratados poderiam viciar o estudo por estarem vivenciando um momento de encantamento profissional — a inserção no mercado formal de trabalho. Os profissionais poderiam, ainda, não ter tido tempo suficiente para conhecer, compreender e desvendar as regras “não-ditas” do ambiente empresarial no qual estavam inseridos.

4.3 Caracterização da Amostra

O sujeito da pesquisa foi o vendedor com mais de 1 (um) ano de tempo de trabalho no comércio varejista. Esse sujeito foi localizado em 14 centros comerciais de Fortaleza, em estabelecimentos de micro, pequeno e médio porte. Para a análise, os centros comerciais foram separados em dois grupos: centros comerciais regionais (57,06%) e centros comerciais comunitários (42,94%) (ver Tabela 2).

Tabela 2: Agrupamento de centros comerciais — centros comerciais regionais e comunitários

Grupo Centro Comercial	Centros Comerciais	Frequência	Percentual
Regional	Iguatemi, North Shopping, Benfica, Aldeota, Del Paseo	101	57,06
Comunitário	Acaiaca, Mercadão, Meu Shopping, Camelo, Diogo, Metrô, Central, Lisbonense, Praça	76	42,94
Total		177	100

Fonte: Pesquisa direta

O enquadramento dos centros comerciais em cada um dos grupos se deu de acordo com a caracterização dos tipos de centros comerciais definida pela Associação Brasileira de Shopping Centers — ABRASCE (2007).

Centro comercial regional é aquele que fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto ou hipermercados. Um shopping regional típico geralmente é fechado, com as lojas voltadas para um mall interno (ABRASCE, 2007).

Centro comercial comunitário é aquele que geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do shopping comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou esportivos (ABRASCE, 2007).

A escolha dos entrevistados ocorreu de forma aleatória, de acordo com a disponibilidade dos vendedores para responder a pesquisa. A amostra compôs-se de 82,49% de mulheres e 17,51% de homens (ver Tabela 3).

Tabela 3: Amostra distribuída por sexo

Sexo	Frequência	Percentual
Masculino	31	17,51
Feminino	146	82,49
Total	177	100

Fonte: Pesquisa direta

A ampla maioria dos respondentes da pesquisa possui entre 21 e 30 anos de idade, 63,84%, e tem ensino médio completo, 66,67% (ver tabelas 4 e 5).

Tabela 4: Amostra distribuída por idade

Idade	Frequência	Percentual
Até 20 anos	18	10,17
Entre 21 e 30 anos	113	63,84
Entre 31 e 40 anos	39	22,03
Entre 41 e 50 anos	6	3,39
Acima de 51 anos	1	0,56
Total	177	100

Fonte: Pesquisa direta

Tabela 5: Amostra distribuída por nível de escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino fundamental	14	7,91
Ensino médio	118	66,67
Superior incompleto	26	14,69
Nível superior	16	9,04
Pós-graduação incompleta	1	0,56
Pós-graduado	2	1,13
Total	177	100

Fonte: Pesquisa direta

A maior parte dos vendedores entrevistados possui até 4 (quatro) anos de tempo de trabalho no comércio, 60,45% (ver Tabela 6).

Tabela 6: Amostra distribuída por tempo de trabalho no comércio

Tempo de Trabalho no Comércio	Frequência	Percentual
Entre 1 e 4 anos	107	60,45
Entre 4 e 7 anos	38	21,47
Entre 7 e 10 anos	17	9,60
Acima de 10 anos	15	8,47
Total	177	100

Fonte: Pesquisa direta

4.4 Os Instrumentos de Coleta de Dados

A hipótese do estudo é: se o trabalhador percebe o ambiente organizacional como injusto, há a vivência de um nível mais elevado de sofrimento no trabalho.

Na tentativa de testar essa hipótese, foram selecionados dois instrumentos de coleta de dados quantitativos já testados e validados em outros trabalhos científicos — a Escala de Percepções de Justiça (EPJ) de Colquitt (2001) (ASSMAR *et al*, 2002; SILVA; ALEMIDA; CARVALHO, 2004) e a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) de Mendes (1999) (MORRONE, 2001; MARTINS, 2002; PEREIRA, 2003; SILVA, 2004; VIEIRA, 2005).

As escalas foram utilizadas simultaneamente a fim de que os resultados da pesquisa pudessem ser analisados através de uma correlação entre a percepção de justiça na organização e a vivência de sofrimento no trabalho. Teve-se como intuito testar se a percepção de justiça e a vivência de sofrimento são diretamente ou inversamente proporcionais ou se não possuem relação de causalidade.

4.4.1 Escala de Percepções de Justiça — EPJ

A Escala de Percepções de Justiça (EPJ) foi desenvolvida e validada por Colquitt (2001) com amostras norte americanas de estudantes e trabalhadores. No Brasil, Assmar *et al* (2002) e Silva, Almeida e Carvalho (2004) testaram e validaram o instrumento com amostras de trabalhadores de empresas de diversos setores.

O instrumento conta com 3 (três) fatores. O primeiro se relaciona com a justiça na distribuição de bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares. O segundo, com a justiça nas relações entre empresários e trabalhadores. E o último, com a justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão.

Os estudos de Assmar *et al* (2002) para verificar a validade do constructo apresentaram índices de consistência interna para os fatores (*Alfa de Cronbach*) variando entre 0,82 e 0,89. Os índices de consistência interna auferidos na pesquisa de Silva, Almeida e Carvalho (2004) conferiram ainda maior validade ao instrumento, por concentrarem-se entre 0,86 e 0,89.

Os quadros 1, 2 e 3 apresentam os fatores e itens construídos para mensurar a percepção de justiça dos trabalhadores.

Quadro 1: Fator para medir a percepção de justiça nas recompensas — na distribuição de bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares.

AS PERGUNTAS ABAIXO SE REFEREM ÀS RECOMPENSAS DE SEU TRABALHO. ATÉ QUE PONTO...
O esforço que você faz em seu trabalho é recompensado ?
As recompensas que você recebe estão de acordo com a importância do trabalho que você executou?
As recompensas que você recebe estão de acordo com a contribuição que você dá a sua empresa?
As recompensas que você recebe são justas, considerando-se o seu desempenho ?

Fonte: Escala de Percepções de Justiça de Colquitt (2001)

Quadro 2: Fator para medir a percepção de justiça nas relações entre empresários e trabalhadores

OS ITENS SEGUINTE SE RELACIONAM AO SEU CHEFE. ELE(A) TRATA VOCÊ...
De modo cortês ?
Com dignidade ?
Com respeito ?
Seu chefe se recusa a fazer comentários inadequados sobre você?
É franco ao se comunicar com você?
De um modo geral, ele explica claramente a você as regras adotadas na empresa?
Ele explica claramente a você as práticas adotadas na empresa?
Seu chefe se comunica com você nos momentos oportunos ?
Você tem a impressão de que ele adapta a comunicação às necessidades específicas de cada um?

Fonte: Escala de Percepções de Justiça de Colquitt (2001)

Quadro 3: Fator para medir a percepção de justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão

OS ITENS SEGUINTE SE REFEREM ÀS REGRAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA SUA EMPRESA, PARA ALCANÇAR AS METAS. ATÉ QUE PONTO...
Você pode expressar suas opiniões e sentimentos , durante a aplicação das regras e práticas em sua empresa?
Você influencia no desenvolvimento das regras e práticas da sua empresa?
As regras e práticas em sua empresa são aplicadas sempre da mesma forma , de maneira constante e estável?
As regras e práticas aplicadas em sua empresa são justas ?
As regras e práticas aplicadas em sua empresa se baseiam em informações corretas ?
Você pode contestar as conseqüências das regras e práticas que se aplicam em sua empresa?
As regras e práticas que se aplicam na sua empresa se apóiam em valores éticos e morais ?

Fonte: Escala de Percepções de Justiça de Colquitt (2001)

O instrumento compõe-se de 20 (vinte) itens que devem ser analisados através de uma escala do tipo *Likert* de 6 (seis) pontos, onde 1 (um) representa “nunca” e 6 (seis), “sempre”. Os itens são distribuídos de maneira a se auferir uma maior ou menor percepção de justiça pelos trabalhadores.

A escala foi adaptada, passando de 6 a 5 pontos. Havia 2 (duas) opções: raramente e dificilmente, e a diferença, para os pesquisadores, não ficou clara. Optou-se, então, por trabalhar com uma escala de 5 opções claras e diretas (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre e sempre). Além disso, incluiu-se como opção a resposta “Não Sei” (0 – zero).

A análise de cada fator fornece um escore que revela o nível de percepção do fator. Escores entre os valores 0 (zero) e 2,0 (dois) indicam percepção de injustiça no fator. Entre 2,0 (dois) e 3,0 (três), percepção neutra. E de 3,0 (três) a 5,0 (cinco), percepção de justiça no fator.

4.4.2 Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — EIPST

O sofrimento psíquico no trabalho vem sendo estudado através de pesquisas com enfoque qualitativo desde a década de 1980. Um dos principais expoentes na área é Cristophe Dejours, psicanalista francês.

No Brasil, a pesquisadora Ana Magnólia Mendes, Professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho e do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e do Trabalho e das Organizações — PSTO do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), desenvolveu a Escala de Indicadores de Prazer-Sofrimento — EIPST. A escala foi

validada em sua tese de doutorado e vem sendo testada e revalidada em inúmeros trabalhos científicos da área de saúde (MORRONE, 2001; MARTINS, 2002; PEREIRA, 2003; SILVA, 2004; VIEIRA, 2005).

O trabalho da professora Mendes (1999) representou um salto epistemológico, pois foi o primeiro trabalho que se propôs a medir as vivências de prazer-sofrimento no trabalho, através de uma metodologia quantitativa. Trabalhos posteriores orientados pela própria professora adaptaram, aperfeiçoaram e revalidaram a escala (PEREIRA, 2003). Hoje o instrumento conta com 4 (quatro) fatores: dois relacionam-se à vivência de prazer no trabalho e dois, a de sofrimento. São eles:

FATORES DE PRAZER

1. Gratificação: sentimento de satisfação, orgulho, realização e identificação com o trabalho realizado;
2. Liberdade: sentir-se livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho e ser reconhecido e admirado pela chefia e colegas pela execução de suas tarefas no trabalho;

FATORES DE SOFRIMENTO

3. Insegurança: medo de perder o emprego por não conseguir satisfazer às expectativas organizacionais relacionadas à competência profissional, exigências de produtividade e normas de trabalho;
4. Desgaste: sensações de descontentamento, desânimo, cansaço, ansiedade, estresse, sobrecarga, tensão emocional e frustração (PEREIRA, 2003).

O instrumento foi construído com uma escala *likert* de 5 (cinco) pontos, com 30 (trinta) itens, elaborados de forma positiva e negativa e distribuídos em 4 (quatro) fatores. As pesquisas que utilizaram o instrumento o testaram e validaram. Os fatores da escala apresentaram, nesses trabalhos, índice de consistência interna (Alfa de *Cronbach*) superior a 0,80, itens com cargas superior a 0,30 e *eigenvalue* superior a 2. A variância total foi de 41,8% (MENDES, 1999; MORRONE, 2001; PEREIRA, 2003; SILVA, 2004). Os quadros 4 e 5 apresentam os fatores e os itens que os compõem.

Quadro 4: Fatores e itens para medir a vivência de prazer no trabalho

Gratificação	Sinto satisfação em executar minhas tarefas
	Quando executo minhas tarefas realizo-me profissionalmente
	Sinto-me identificado com as tarefas que realizo
	Sinto disposição mental para realizar as minhas tarefas
	Meu trabalho é gratificante
	Sinto orgulho do trabalho que realizo
	Meu trabalho é compatível com minhas aspirações profissionais
	O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros
Liberdade	Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho
	Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho
	Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero
	No meu trabalho posso usar meu estilo pessoal
	Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo
	Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo
	Sinto meus colegas solidários comigo

Fonte: Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento de Mendes (1999)

Quadro 5: Fatores e itens para medir a vivência de sofrimento no trabalho

Insegurança	Tenho receio de ser demitido ao cometer erros
	Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego
	Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da empresa em relação ao meu trabalho
	Sinto-me pressionado no meu trabalho
	Sinto-me ameaçado de demissão
	Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha empresa
	Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa
Desgaste	Meu trabalho é desgastante
	Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho
	Meu trabalho é cansativo
	Sinto desânimo no trabalho
	Meu trabalho me causa estresse
	Meu trabalho me causa tensão emocional
	Meu trabalho me causa ansiedade
	Sinto frustração no trabalho

Fonte: Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento de Mendes (1999)

Os indivíduos pesquisados analisam cada sentença do instrumento e assinalam uma pontuação para cada frase. A pontuação vai de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 (um) corresponde a “nunca” e 5 (cinco) a “sempre”. A autora incluiu, também nessa escala, a opção “Não Sei”.

A análise de cada fator fornece um escore que revela o nível de vivência do fator. Escores entre os valores 0 (zero) e 2,5 (dois e meio) indicam vivência fraca do fator; entre 2,5 (dois e meio) e 3,5 (três e meio), vivência moderada; e, de 3,5 (três e meio) a 5 (cinco), vivência forte.

Resultados abaixo da média nos fatores que medem o prazer e acima da média nos fatores que medem o sofrimento indicam a predominância desta vivência no trabalho. A predominância da vivência de prazer no trabalho é indicada por resultados acima da média nos fatores que medem o prazer e abaixo da média nos fatores que medem o sofrimento. Médias altas nos quatro fatores — gratificação, liberdade, insegurança e desgaste — indicam a vivência de prazer e sofrimento no trabalho simultaneamente, enquanto médias baixas nos quatro fatores indicam ausência dessas vivências no trabalho.

4.5 Procedimentos

A primeira fase do trabalho de pesquisa consistiu em analisar os Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração — EnANPAD entre os anos de 1998 e 2005 com o intuito de verificar se existiam artigos científicos elucidando uma provável correlação entre o sofrimento no trabalho e a percepção de justiça na organização.

A pesquisa bibliográfica realizada nos Anais do evento mostrou que a discussão sobre justiça na organização (ética empresarial) apareceu pela primeira vez no ano de 2000, com a publicação de 1 (um) trabalho.

A partir do ano de 2002 o tema começou a ser mais discutido, com 4 (quatro) trabalhos publicados, e recebeu um grande impulso no ano de 2003 com a criação da área Gestão Social e Ambiental – GSA.

O tema alcançou seu ápice no ano de 2004, quando 12 (doze) trabalhos publicados apresentaram discussões sobre o tema. Surpreendentemente, em 2005, um ano no qual a discussão sobre ética no país esteve em foco, foram publicados nos Anais do EnANPAD apenas 6 (seis) artigos sobre o tema.

O trabalho que deu origem a essa dissertação — Uma Reflexão Crítica sobre o Sofrimento dos Empregados durante a Implementação de Mudanças Organizacionais (MOTA; MOREIRA; CORREIA; PINHEIRO, 2007) — foi publicado nos Anais do EnANPAD do ano de 2007. Antes dele, apenas dois artigos discutiram o sofrimento no trabalho — um deles em 2004 e o outro em 2005.

Até o ano de 2007, não havia sido publicado no encontro nenhum trabalho que fizesse menção à relação entre o sofrimento no trabalho e a percepção de justiça nas organizações.

Com base na análise bibliográfica dos anais do EnANPAD, iniciou-se a construção dos marcos teóricos da pesquisa utilizando as obras e autores mais referenciados nas temáticas em tela — justiça e sofrimento no trabalho.

O diálogo com a teoria foi estabelecido individualmente com cada interlocutor e obra. Esse é um procedimento de exposição dogmático que trabalha com a produção de sentidos. Utilizaram-se como referência trabalhos construídos com base na tradição alemã (CORETH, 1973; ALMEIDA, C., 2000; RICOEUR, 1994; OLIVEIRA, 2004; HAGUETTE, 2003).

Optou-se por esse estilo para a redação do trabalho por acreditar que a tradição de construção textual barroca (colcha de retalhos) não supriria as necessidades de elucidação conceitual dos temas em questão — justiça e sofrimento.

A escolha do conceito de justiça em Rawls (1981) deu-se por uma questão da lógica de investigação. Como o filósofo trabalha o conceito de justiça a partir do que é estabelecido contratualmente, ele oferece subsídios para desvincular a idéia de justiça dos conceitos aristotélicos de bondade, racionalidade e virtude.

O objeto de pesquisa é o sofrimento individual do trabalhador na relação com a gerência da empresa. Se estivesse em discussão o sofrimento gerado pela relação da classe dos trabalhadores assalariados do comércio com os empresários, segundo uma abordagem mais smithiana ou marxiana, o conceito de justiça de Aristóteles (2007) seria, com certeza, mais apropriado para a pesquisa.

Não é, portanto, por acaso que a referência dos textos que tratam da questão da ética no EnANPAD escolheram em primeiro lugar a teoria de Rawls (1981) e em segundo lugar a de Aristóteles (2007). Parece que outros pesquisadores que estudaram essa temática na área da Administração escolheram o pensador americano por razões similares às utilizadas para sua escolha para este trabalho.

Após a construção dos marcos teóricos, partiu-se em busca de pistas metodológicas que pudessem auxiliar a compreensão do campo empírico da pesquisa. A descoberta dos trabalhos da professora Ana Magnólia Mendes e da escala EIPST, validada em sua tese de doutorado, apresentou à autora a possibilidade de estudar as temáticas através de uma perspectiva quantitativa, facilitando a compreensão do objeto de estudo, por desvendá-lo através de uma ferramenta de trabalho tangível.

O mesmo caminho foi percorrido em busca de um instrumento quantitativo de coleta de dados para medir a percepção de justiça na organização. O trabalho de Colquitt (2001) e sua checagem e validação no Brasil através das pesquisas de Assmar *et al* (2002) e Silva, Almeida e Carvalho (2004) permitiram à pesquisa a análise da relação entre as variáveis justiça e sofrimento no trabalho.

Os trabalhos da professora Mendes (1999), do psicanalista Dejours (1992, 2006) e de Colquitt (2001) constroem uma sólida ponte entre os marcos teóricos da pesquisa e as problemáticas do sofrimento e justiça no trabalho e suas repercussões no mundo organizacional.

Finalizada a pesquisa bibliográfica, construídos os marcos teóricos e analisados os instrumentos de coleta de dados, a fase seguinte foi a coleta de 10% da amostra da pesquisa (18 entrevistas), como pré-teste para analisar a eficácia dos instrumentos para levantamento de dados escolhidos para esse estudo.

A fase do pré-teste mostrou que:

- a) não houve nenhuma dificuldade em relação a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho;
- b) não houve dificuldades importantes de interpretação da Escala de Percepções de Justiça;
- c) houve dúvidas em relação a algumas palavras utilizadas na tradução da Escala de Percepções de Justiça. A entrevistadora esclareceu as dúvidas durante a entrevista;
- d) o grupo de pesquisa de epistemologia, do qual a pesquisadora faz parte, reuniu-se para discutir o pré-teste e melhorar a tradução da Escala de Percepções de Justiça.

As primeiras entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora. O cabeçalho do instrumento era preenchido e em seguida era realizada a leitura das perguntas e orações das escalas.

Percebeu-se, no entanto, que alguns vendedores mostraram um desconforto ao ter que responder as perguntas em voz alta. Eles pareciam temer que colegas de trabalho ou o supervisor escutassem as suas respostas.

Tomou-se a decisão, então, de apenas preencher o cabeçalho da pesquisa e solicitar ao vendedor entrevistado que se auto-aplicasse o questionário. A pesquisadora deixou o respondente à vontade para responder as questões e manteve-se próxima para caso ocorresse alguma dúvida. Seu papel passou a ser de auxílio aos respondentes, não mais de entrevistadora. Os resultados obtidos foram, assim, satisfatórios.

Uma informação relevante para o estudo e satisfatória do ponto de vista da ciência foi a receptividade dos supervisores e gerentes de loja. Logrou-se êxito na primeira tentativa de contato em 16 (dezesseis) das 18 (dezoito) lojas visitadas. A ampla maioria dos tomadores de decisão permitiu a realização da pesquisa com um vendedor da loja. A gerência de apenas 2 (duas) lojas não permitiu a realização da pesquisa. Nesses dois casos, a entrevista foi respondida por vendedores de lojas vizinhas, conforme previsto no plano amostral.

Considerando o teor da pesquisa — justiça e sofrimento no trabalho —, considera-se que a aceitação sem restrição à pesquisa por 16 em 18 lojas foi um resultado melhor do que se esperava.

Após a apresentação e discussão dos dados coletados no pré-teste, deu-se andamento à pesquisa, finalizando a coleta de dados dos demais 159 questionários. Foram reaplicadas as mesmas técnicas de coleta de dados utilizadas na fase do pré-teste.

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo desenvolver-se-á no intuito de resolver, principalmente, o segundo objetivo específico desta pesquisa: analisar se a percepção de justiça e a vivência de sofrimento no trabalho são diretamente ou inversamente proporcionais ou se não possuem relação de causalidade.

Para resolver esse problema, foram realizadas 177 entrevistas. A primeira fase do trabalho em campo consistiu na coleta de dados de 18 entrevistas — o pré-teste —, realizadas em setembro de 2007. Em outubro do mesmo ano, foram realizadas as demais 159 entrevistas.

O pré-teste foi eficaz para a validação dos instrumentos Escala de Percepções de Justiça e Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento. As 18 entrevistas mostraram que os dois instrumentos funcionam; portanto, deu-se andamento à aplicação das demais 159 entrevistas.

A seguir, serão apresentados os dados relativos à análise quantitativa da Escala de Percepções de Justiça, com média e desvio padrão, e, posteriormente, análise similar da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.

5.1 Análise dos Dados da Escala de Percepções de Justiça — EPJ

A Tabela 7 apresenta média e desvio padrão dos resultados da Escala de Percepções de Justiça. O Gráfico 1 mostra, visualmente, os resultados.

Tabela 7: Média e desvio padrão da Escala de Percepções de Justiça

Fator	Média	Desvio Padrão
Justiça nas recompensas	3,69	1,12
Justiça nas relações entre empresários e trabalhadores	4,06	0,78
Justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão	3,77	0,79

Fonte: Pesquisa direta

Percepção de Justiça nas Organizações

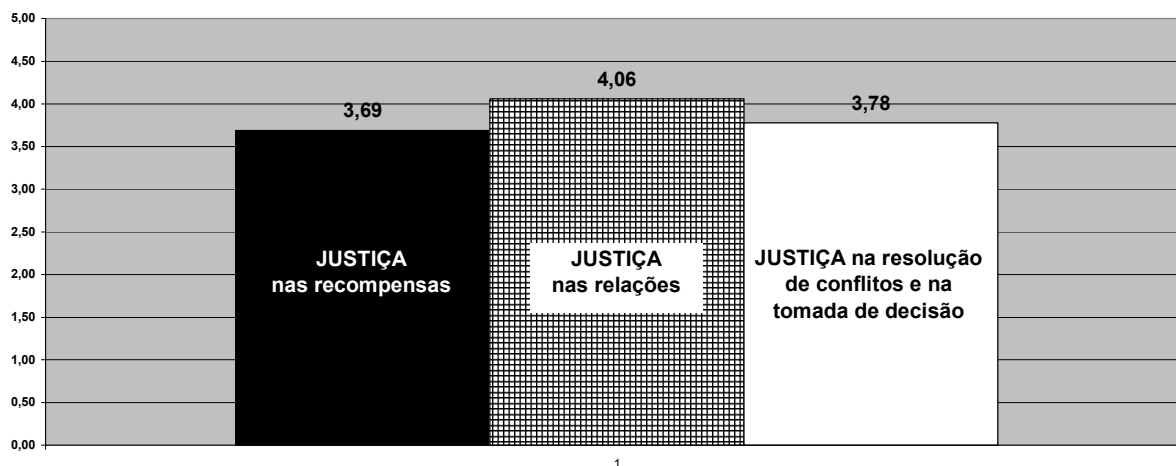


Gráfico 1: Média dos fatores da Escala de Percepções de Justiça

Os resultados mostram que os vendedores do comércio varejista dos centros comerciais pesquisados percebem o ambiente de trabalho como justo. As médias dos três fatores da EPJ (percepção de justiça na distribuição de bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares; nas relações entre empresários e trabalhadores; e, na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão) concentraram-se entre 3,0 e 5,0, indicando a percepção de justiça no ambiente organizacional.

A Tabela 8 mostra os itens que apresentaram maior média em cada um dos fatores da EPJ.

Tabela 8: Médias mais altas em cada fator da Escala de Percepções de Justiça.

Fator	Item	Média
Justiça nas Recompensas	O esforço que você faz no seu trabalho é recompensado?	3,76
Justiça nas Relações entre Empresários e Trabalhadores	O seu chefe trata você com respeito?	4,69
Justiça na Resolução de Conflitos e Tomada de Decisão	As regras e práticas que se aplicam em sua empresa se apóiam em valores éticos e morais?	4,22

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados chamam a atenção para a média alta para o item que questiona sobre o tratamento respeitoso do chefe para com os vendedores — média 4,69 —, de um máximo de 5,0.

Os vendedores acreditam que as regras e práticas da empresa se fundamentam em valores morais e éticos. Os dados apresentam média de 4,22 para esse item.

A análise dos dados aponta, ainda, para uma percepção de justiça elevada no item referente à relação entre as recompensas recebidas e o esforço que se faz no trabalho — média 3,76.

A Tabela 9 mostra os itens que apresentaram menor média em cada um dos fatores da EPJ.

Tabela 9: Médias mais baixas em cada fator da Escala de Percepções de Justiça.

Fator	Item	Média
Justiça nas Recompensas	As recompensas que você recebe são justas, considerando o seu desempenho?	3,56
Justiça nas Relações entre Empresários e Trabalhadores	Seu chefe se recusa a fazer comentários inadequados sobre você?	2,66
Justiça na Resolução de Conflitos e Tomada de Decisão	Você pode contestar as consequências das regras e práticas que se aplicam em sua empresa?	3,22

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados mostraram apenas uma média abaixo de 3,0 na Escala de Percepções de Justiça, o que indica uma percepção neutra quanto à justiça na organização (médias entre 2,0 e 3,0 para os fatores). Mas vale ressaltar que os pesquisadores perceberam no momento da coleta de dados que esse item não fora bem compreendido pela maioria dos respondentes. Como o item inverte a ordem natural da questão, infere-se que muitos respondentes podem ter se confundido na hora de responder essa questão.

Mesmo as médias mais baixas dos dois outros fatores (justiça nas recompensas e na resolução de conflitos e tomada de decisão) não indicam a percepção de injustiça no ambiente de trabalho.

Em síntese, os resultados da pesquisa mostram que os vendedores entrevistados percebem o ambiente de trabalho como justo.

5.2 Análise dos Dados da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — EIPST

A Tabela 10 apresenta média e desvio padrão para os dois fatores que medem o prazer — Gratificação e Liberdade — na Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho. O Gráfico 2 mostra, visualmente, os resultados.

Tabela 10: Média e desvio padrão para os fatores Gratificação e Liberdade da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

Fatores para medir o PRAZER no trabalho	Média	Desvio Padrão
Gratificação	4,18	0,73
Liberdade	3,68	0,80

Fonte: Pesquisa direta

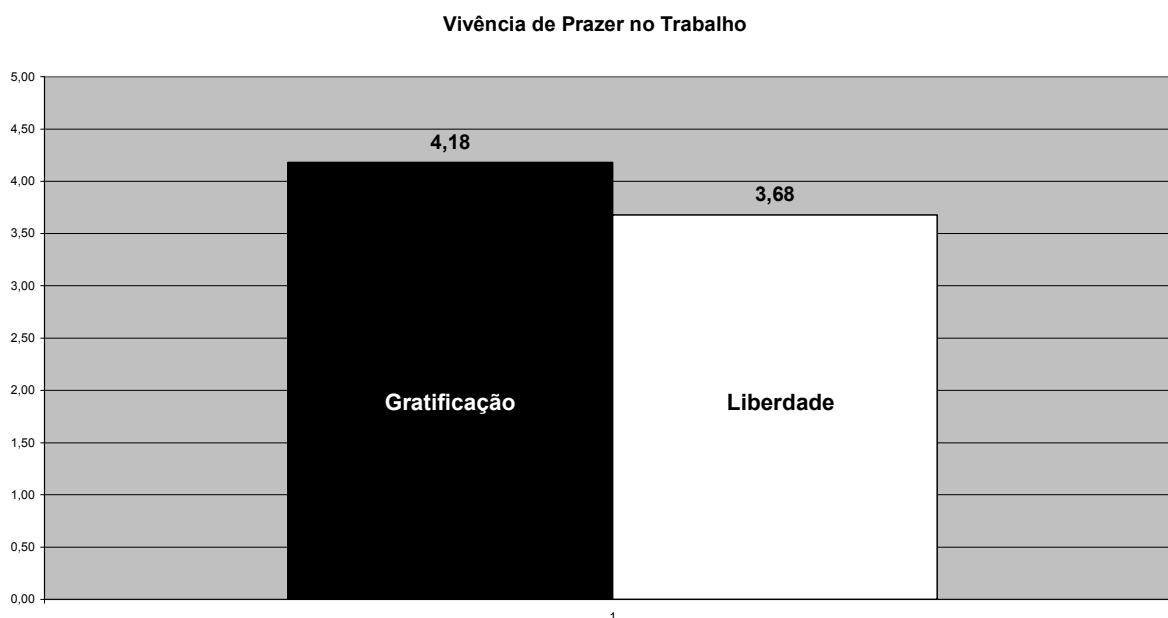


Gráfico 2: Média dos fatores da EIPST para medir a vivência de prazer no trabalho

Os resultados da pesquisa mostram que os vendedores do comércio varejista entrevistados apresentam forte vivência de prazer no trabalho. As médias dos fatores que medem o prazer no trabalho — Gratificação e Liberdade — foram 4,18 e 3,68, respectivamente. Ambos os escores se enquadram no nível mais elevado da escala, entre 3,5 e 5,0, o que indica vivência forte de prazer no trabalho.

A Tabela 11 apresenta média e desvio padrão para os dois fatores que medem o sofrimento — Insegurança e Desgaste — na Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho. O Gráfico 3 mostra, visualmente, os resultados.

Tabela 11: Média e desvio padrão para os fatores Insegurança e Desgaste da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

Fatores para medir o SOFRIMENTO no trabalho	Média	Desvio Padrão
Insegurança	2,19	0,79
Desgaste	2,34	0,85

Fonte: Pesquisa direta

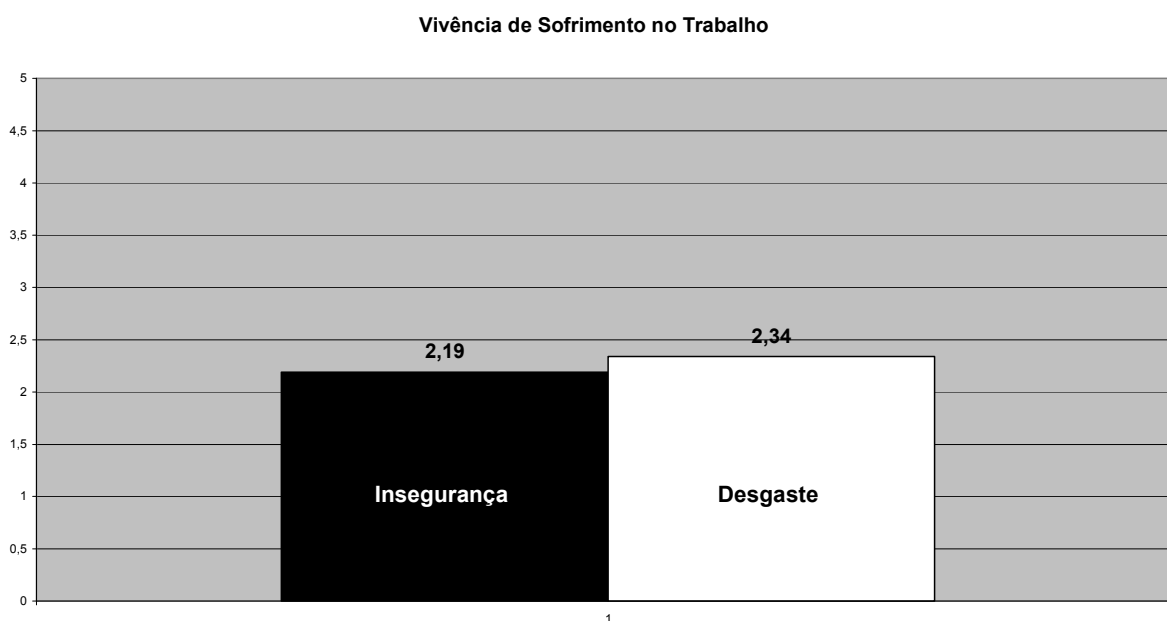


Gráfico 3: Média dos fatores da EIPST para medir a vivência de sofrimento no trabalho

Os dados coletados na pesquisa mostram que os vendedores do comércio varejista entrevistados apresentam vivência fraca de sofrimento no trabalho. As médias dos fatores que medem o sofrimento no trabalho — Insegurança e Desgaste — foram 2,19 e 2,34, respectivamente. Ambos os escores se enquadram no nível mais baixo da escala, entre 0,0 e 2,5, indicando vivência fraca de sofrimento no trabalho.

A Tabela 12 sintetiza os resultados. Mostra os quatro fatores da EIPST, indicando a predominância da vivência prazer no trabalho. Mendes (1999), autora da escala, relata que a conjugação de baixos escores para os fatores que medem o sofrimento no trabalho e altos escores para os fatores que medem o prazer no trabalho explicam essa predominância. Os resultados podem ser visualizados, ainda, no Gráfico 4.

Tabela 12: Média e desvio padrão para os quatro fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — Gratificação, Liberdade, Insegurança e Desgosto.

Fator	Média	Desvio Padrão
Prazer Gratificação	4,18	0,73
Prazer Liberdade	3,68	0,80
Sufrimento Insegurança	2,19	0,79
Sufrimento Desgaste	2,34	0,85

Fonte: Pesquisa direta

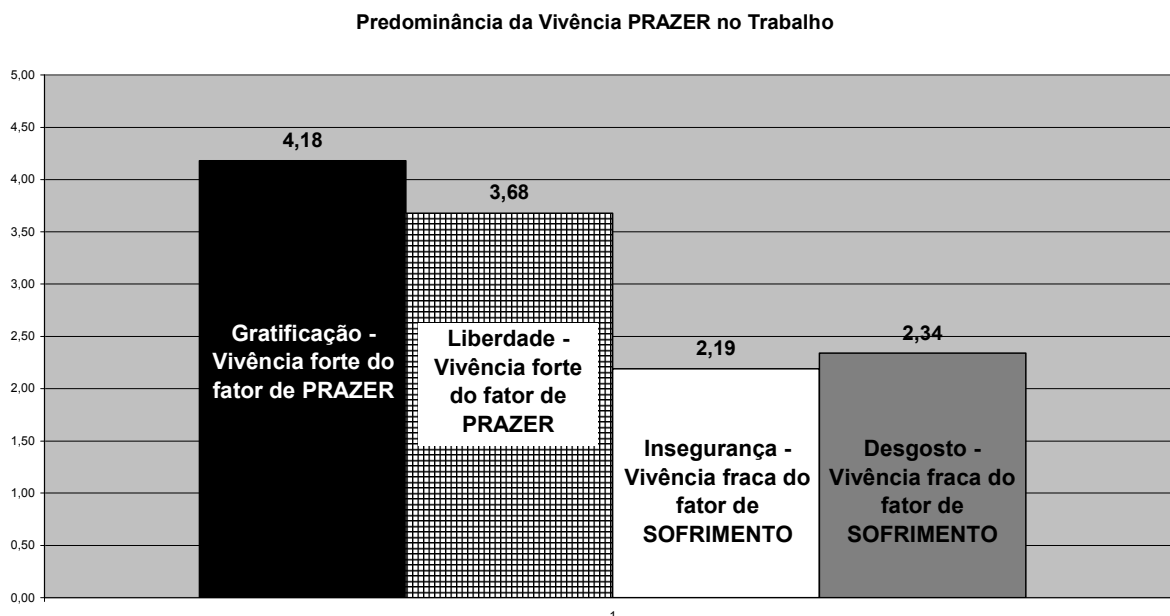


Gráfico 4: Média dos quatro fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho — Gratificação, Liberdade, Insegurança e Desgosto.

A Tabela 13 mostra os itens que apresentaram maior média em cada um dos fatores da EIPST.

Tabela 13: Médias mais altas em cada fator da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.

Fator	Item	Média
Prazer Gratificação	Quando executo minhas tarefas realizo-me profissionalmente	4,40
Prazer Liberdade	Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	4,06
Sofrimento Insegurança	Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da empresa em relação ao meu trabalho	2,80
Sofrimento Desgaste	Meu trabalho me causa ansiedade	2,50

Fonte: Pesquisa direta

Os resultados chamam a atenção para a média alta para o item que questiona sobre a sensação de realização profissional — média 4,40, onde o máximo seria média 5,0. Esse resultado mostra que a sensação de realização profissional impulsiona o nível de prazer dos vendedores do comércio varejista entrevistados, confirmando uma vivência forte desse fator.

Os vendedores acreditam que podem dizer o que pensam sobre seu trabalho. A média para esse item foi a mais elevada no fator liberdade, 4,06.

A análise dos dados aponta, ainda, as duas médias mais elevadas para medir a vivência de sofrimento. 2,80 medindo a insegurança quanto às expectativas da empresa em relação ao trabalho e 2,50 medindo a ansiedade causada pelo trabalho. Mesmo as médias mais elevadas dos itens dos fatores que medem o nível de sofrimento —insegurança e desgosto — mostram que a vivência de sofrimento é, quando muito, moderada (entre 2,5 a 3,5). Os dados das médias corroboram o resultado de vivência fraca de sofrimento no trabalho.

A Tabela 14 mostra os itens que apresentaram menor média em cada um dos fatores da EIPST.

Tabela 14: Médias mais baixas em cada fator da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho.

Fator	Item	Média
Prazer Gratificação	Meu trabalho é compatível com minhas aspirações profissionais	3,45
Prazer Liberdade	No meu trabalho posso usar meu estilo pessoal	3,17
Sofrimento Insegurança	Sinto-me ameaçado de demissão	1,67
Sofrimento Desgaste	Sinto frustração no trabalho	1,89

Fonte: Pesquisa direta

As médias mais baixas para os fatores gratificação e liberdade apresentam escores entre 2,5 e 3,5, de onde se infere que a vivência de prazer no trabalho poderia ser, quando muito, moderada.

As médias mais baixas nos itens dos fatores que medem a vivência sofrimento foram 1,67 e 1,89. Surpreendentemente, a primeira refere-se a preocupação em perder o emprego. Esse item, todavia, requer uma importante ressalva sobre algo que se percebeu em campo.

Os vendedores parecem contradizer a teoria exposta por Dejours (2006) — não têm medo do desemprego. A vivência do campo nos leva a crer que isso ocorre porque o setor comercial de varejo é marcado por um elevado nível de rotatividade. Logo, há quase sempre uma grande oferta de vagas para vendedores.

Os vendedores profissionais deixaram claro, nas conversas que emergiram naturalmente durante a pesquisa, que caso haja algum problema em seu emprego atual, eles não terão dificuldades em se re-inserir no mercado.

Em síntese, os resultados da pesquisa sugerem que os vendedores do comércio varejista entrevistados têm baixa vivência de sofrimento e alta vivência de prazer no trabalho.

5.3 Análise do Cruzamento das Variáveis Justiça, Prazer e Sofrimento com Grupos de Pessoas Entrevistadas

A seguir, os dados coletados serão expostos de forma cruzada. Será avaliado se há discrepância entre a percepção de justiça e a vivência de prazer e/ou sofrimento de acordo com o tipo de centro comercial, sexo, idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho no comércio varejista do vendedor.

A Tabela 15 mostra o cruzamento de dados entre tipo de centro comercial e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência sofrimento no trabalho. O Gráfico 5 mostra os resultados visualmente.

Tabela 15: Cruzamento de dados entre tipo de centro comercial e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.

Tipo de Centro Comercial	Justiça	Prazer	Sofrimento
Regional	3,81	3,83	2,24
Comunitário	3,88	3,89	2,30

Fonte: Pesquisa direta

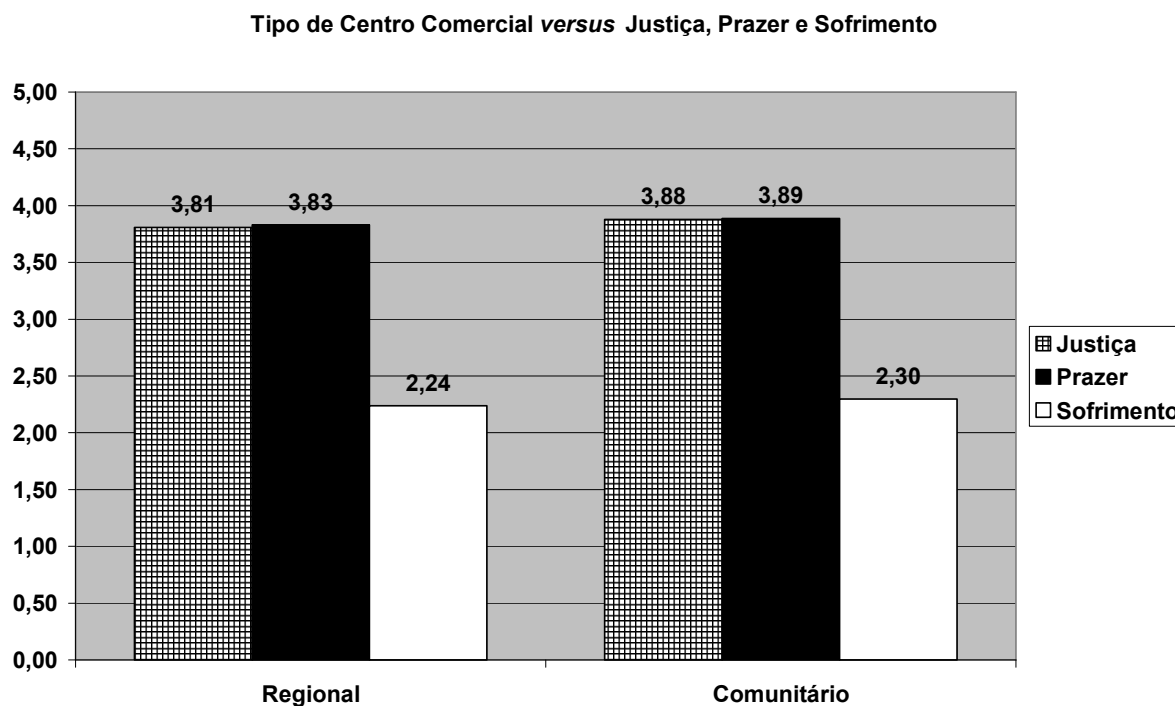


Gráfico 5: Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho para cada tipo de centro comercial.

Não há discrepância entre a percepção de justiça dos vendedores respondentes da pesquisa dos centros comerciais regionais e comunitários. Em ambos os casos, a pesquisa mostra que há a percepção de justiça na organização (escores entre 3,0 e 5,0).

O resultado se repete na análise das vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Também não ocorreram discrepâncias. Tanto vendedores dos centros comerciais regionais, quanto os dos centros comerciais comunitários apresentaram vivência forte de prazer no trabalho (escores entre 3,5 e 5,0) e fraca de sofrimento (escores entre 0,0 e 2,5).

A Tabela 16 mostra o cruzamento de dados entre o sexo do respondente e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho. O Gráfico 6 mostra os resultados visualmente.

Tabela 16: Cruzamento de dados entre o sexo do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.

Sexo	Justiça	Prazer	Sofrimento
Masculino	3,71	3,69	2,05
Feminino	3,87	3,89	2,31

Fonte: Pesquisa direta

Sexo versus Justiça, Prazer e Sofrimento

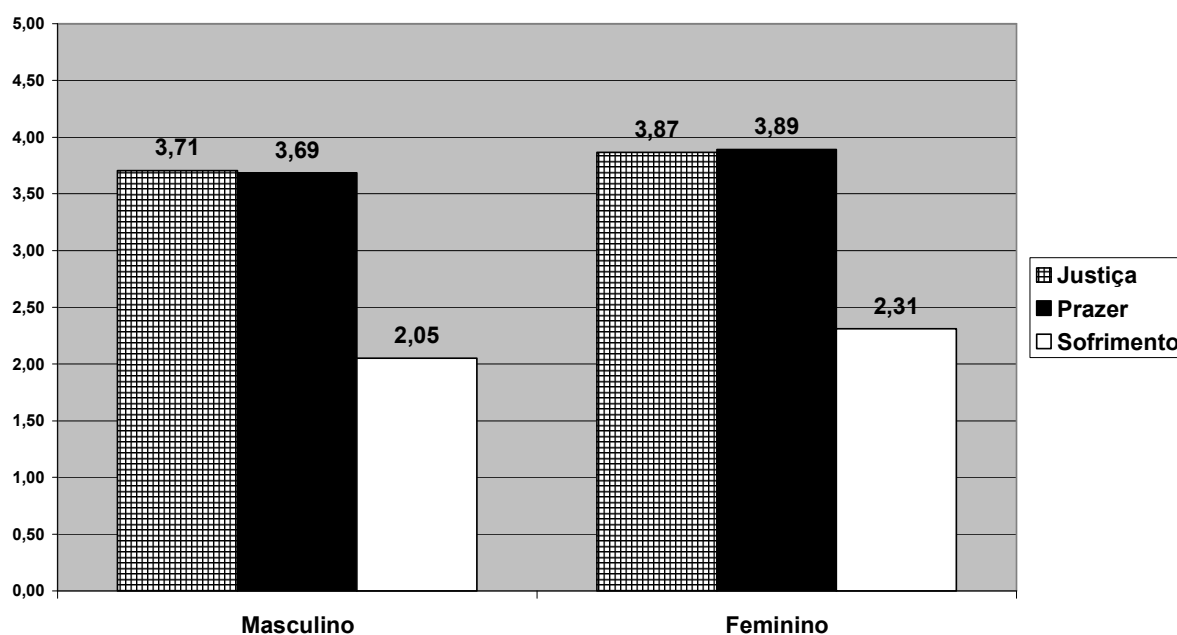


Gráfico 6: Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com o sexo do vendedor.

Essa análise tampouco mostrou grande diferença entre o nível de percepção de justiça entre homens e mulheres. Ambos pareceram crer que estão inseridos em um ambiente organizacional justo (escores entre 3,0 e 5,0).

Não se conseguiu, ainda, perceber grandes diferenças entre a vivência de prazer e sofrimento por sexo. Homens e mulheres apresentaram vivência forte de prazer (escores entre 3,5 e 5,0) e fraca de sofrimento (escores entre 0,0 e 2,5) no trabalho.

A Tabela 17 mostra a análise da relação entre a idade dos vendedores que participaram da pesquisa e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho. O Gráfico 7 mostra os resultados visualmente.

Tabela 17: Cruzamento de dados entre a idade do vendedor e a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.

Idade	Justiça	Prazer	Sufrimento
Abaixo de 20 anos	4,13	3,98	2,09
Entre 21 e 30 anos	3,76	3,81	2,34
Entre 31 e 40 anos	3,86	3,92	2,23
Entre 41 e 50 anos	4,22	3,83	1,67
Acima de 51 anos	4,55	4,45	1,44

Fonte: Pesquisa direta

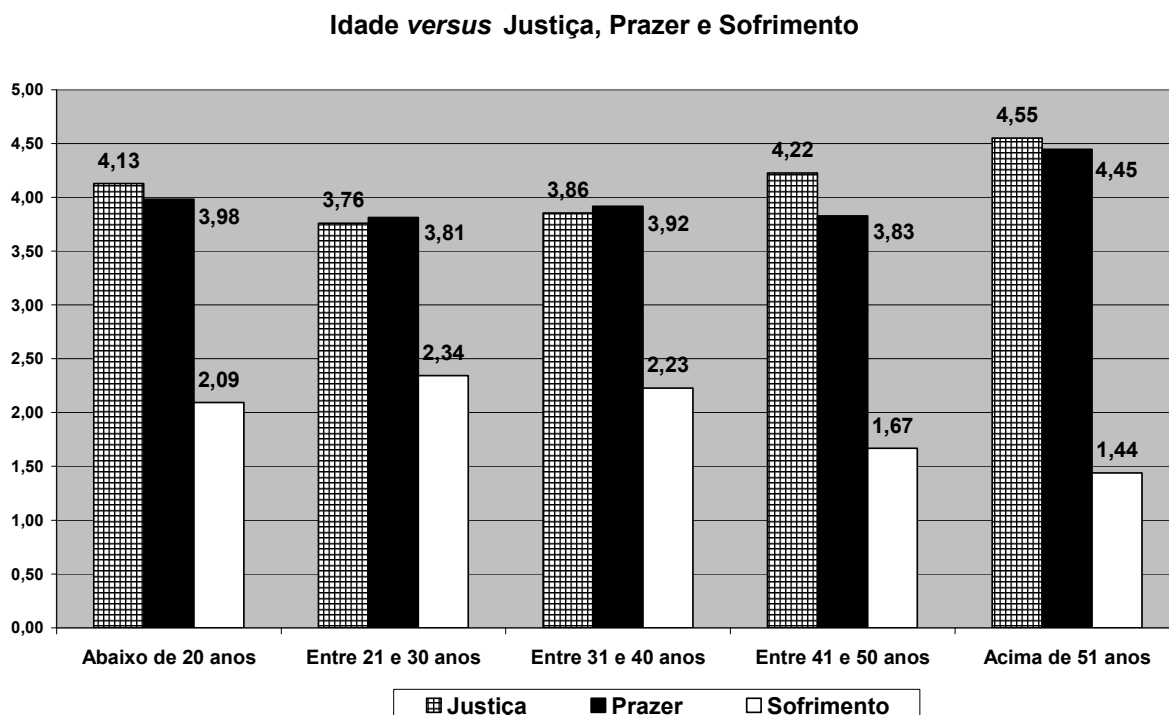


Gráfico 7: Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com a idade do vendedor.

A Tabela 17 e o Gráfico 7 mostraram que tampouco há elevadas discrepâncias entre a percepção de justiça, a vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com a idade dos respondentes da pesquisa. O máximo que se conseguiu apreender foi a percepção de que quanto mais velhos são os trabalhadores, tanto menos eles vivenciam o sofrimento no trabalho. Essa informação parece ser natural, pois a tendência é que as pessoas aceitem melhor o seu “destino” (não resistam a ele) com o passar do tempo. “*Quem não toma a sua cruz e não me segue, não é digno de mim.*” (Mt, 10:38)

A Tabela 18 mostra o cruzamento de dados entre o nível de escolaridade do respondente e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho. O Gráfico 8 mostra os resultados visualmente.

Tabela 18: Cruzamento de dados entre o nível de escolaridade do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.

Nível de Escolaridade	Justiça	Prazer	Sufrimento
Ensino fundamental	3,87	4,00	1,94
Ensino médio	3,79	3,87	2,24
Superior incompleto	3,92	3,71	2,44
Nível superior	3,95	3,79	2,42
Pós-graduação incompleta	4,39	4,23	2,02
Pós-graduado	4,01	4,03	2,37

Fonte: Pesquisa direta

Nível de Escolaridade versus Justiça, Prazer e Sofrimento

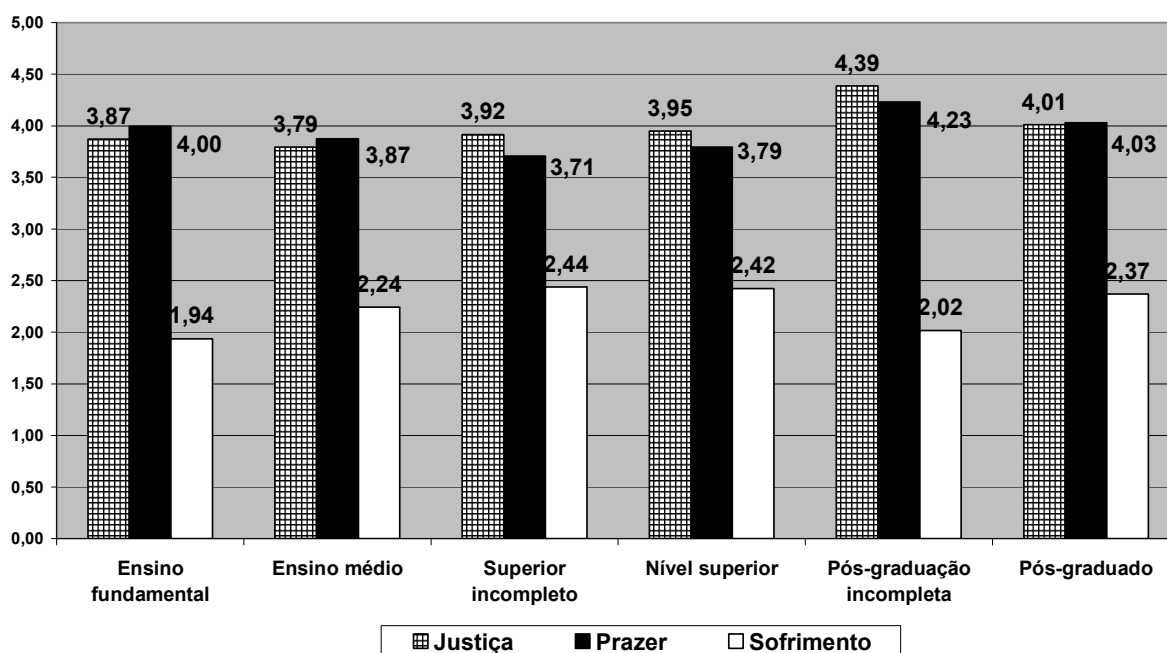


Gráfico 8: Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com o nível de escolaridade do vendedor.

O agrupamento dos vendedores do comércio varejista por nível de escolaridade e a análise cruzada dessa informação com a percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho também não apresentou variações elevadas nos escores. Vendedores com quaisquer níveis de escolaridade perceberam, no momento da pesquisa, o ambiente de trabalho como justo (escores entre 3,0 e 5,0), apresentaram vivência forte de prazer (escores entre 3,5 e 5,0) e vivência fraca de sofrimento no trabalho (escores entre 0,0 e 2,5).

O último agrupamento que foi feito para análise cruzada das informações coletadas na pesquisa foi por tempo de trabalho no comércio. A Tabela 19 e o Gráfico 9 mostram os resultados auferidos.

Tabela 19: Cruzamento de dados entre o tempo de trabalho no comércio do vendedor e: a percepção de justiça na organização, a vivência de prazer e a vivência de sofrimento no trabalho.

Tempo de Trabalho no Comércio	Justiça	Prazer	Sofrimento
Entre 1 e 4 anos	3,78	3,76	2,33
Entre 4 e 7 anos	3,92	4,00	2,20
Entre 7 e 10 anos	3,89	4,15	2,19
Acima de 10 anos	4,00	3,86	2,07

Fonte: Pesquisa direta

Tempo de Trabalho no Comércio *versus* Justiça, Prazer e Sofrimento

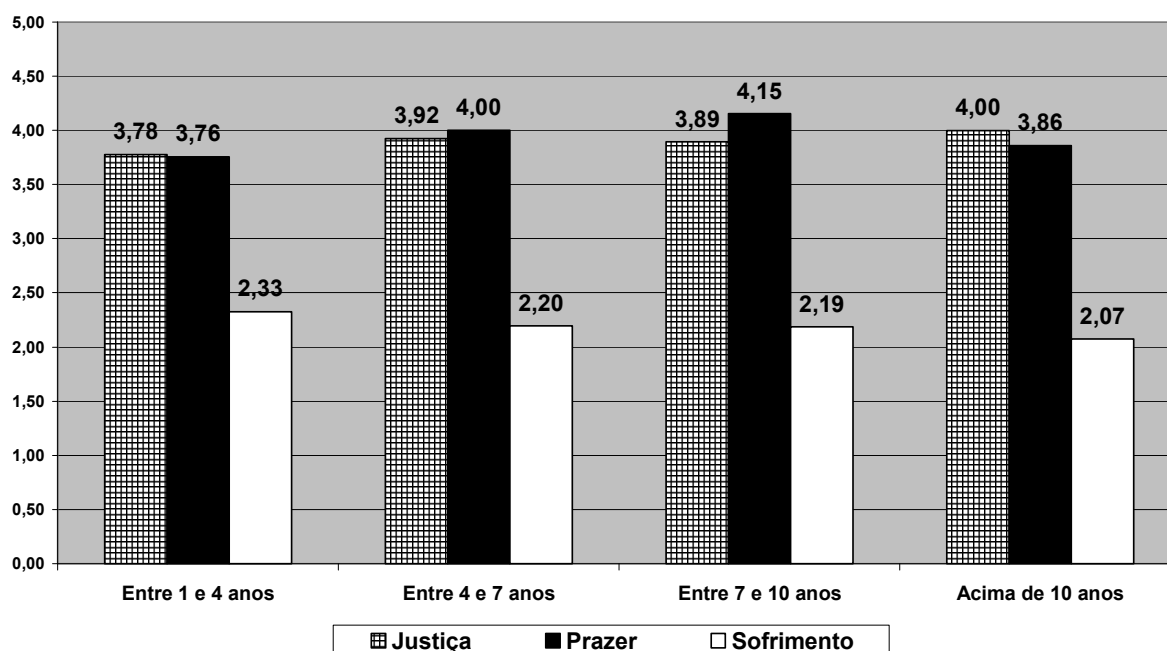


Gráfico 9: Média dos fatores de percepção de justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho de acordo com tempo de trabalho do vendedor.

Finalizando essa fase da análise dos dados, percebe-se que as tendências de proximidade entre os escores para justiça na organização, vivência de prazer e sofrimento no trabalho quando analisados por tempo de trabalho no comércio voltam a se repetir.

Em síntese, os dados corroboraram a informação de que, do ponto de vista dos vendedores entrevistados, houve o predomínio da percepção de justiça nos empreendimentos de comércio varejista dos principais centros comerciais da cidade de Fortaleza, e da vivência forte do fator prazer e fraca do fator sofrimento no trabalho.

5.4 Análise da Correlação entre os Dados da Escala de Percepção de Justiça (EPJ) e a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST)

Tabela 20: Correlação de Pearson entre a percepção de justiça e as vivências de prazer e sofrimento.

	JUSTIÇA	PRAZER	SOFRIMENTO
JUSTIÇA	1,000	0,567	-0,314
PRAZER	0,567	1,000	-0,335
SOFRIMENTO	-0,314	-0,335	1,000

** $P > 0,01$

Fonte: Pesquisa direta

O teste da correlação de Pearson foi escolhido para esse estudo por descrever o grau de associação que há entre duas variáveis. O teste apresenta resultados em uma escala de -1 a 1. Os resultados devem ser interpretados da seguinte forma:

- Quanto mais próximo o resultado de 1, maior a associação positiva entre as variáveis, o que quer dizer que as variáveis tendem a ser diretamente proporcionais;
- Quanto mais próximo o resultado de -1, maior a associação negativa entre as variáveis, o que quer dizer que as variáveis tendem a ser inversamente proporcionais;
- Quanto mais próximo o resultado de 0, menor o nível de associação entre as variáveis, o que quer dizer que as variáveis tendem a uma relação neutra.

Com essas informações, a interpretação dos dados coletados no pré-teste aponta para os seguintes resultados:

- a) Há uma forte associação positiva entre as variáveis Justiça e Prazer (coeficiente de pearson = 0,567). Infere-se daí que essas variáveis tendem a ser diretamente proporcionais;
- b) Percebe-se a tendência a uma correlação neutra entre as variáveis Justiça e Sofrimento (coeficiente de pearson = -0,314);
- c) Apesar de um pouco mais significativa, percebe-se, ainda, a tendência a uma correlação neutra entre as variáveis Prazer e Sofrimento (coeficiente de pearson = -0,335). Infere-se daí que uma pessoa poderá vivenciar prazer e sofrimento simultaneamente, pois as variáveis não são mutuamente excludentes no ambiente de trabalho.

Dois gráficos foram gerados para mostrar visualmente esse resultado (gráficos 10 e 11).

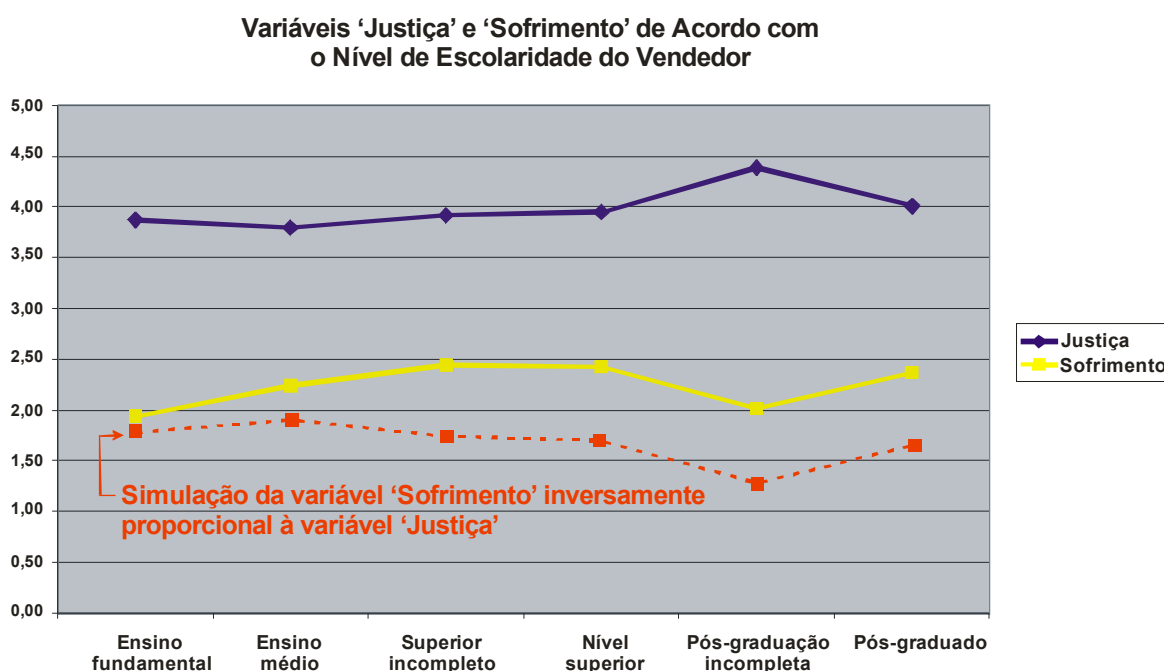


Gráfico 10: Simulação gráfica 1 da variável Sofrimento inversamente proporcional à variável Justiça

O Gráfico 10 mostra em azul (linha contínua superior no plano) o comportamento da variável Justiça de acordo com o nível de escolaridade do vendedor entrevistado. Em seguida, aparece em amarelo (linha contínua inferior no plano) o comportamento da variável Sofrimento de acordo também com o nível de escolaridade do respondente da pesquisa.

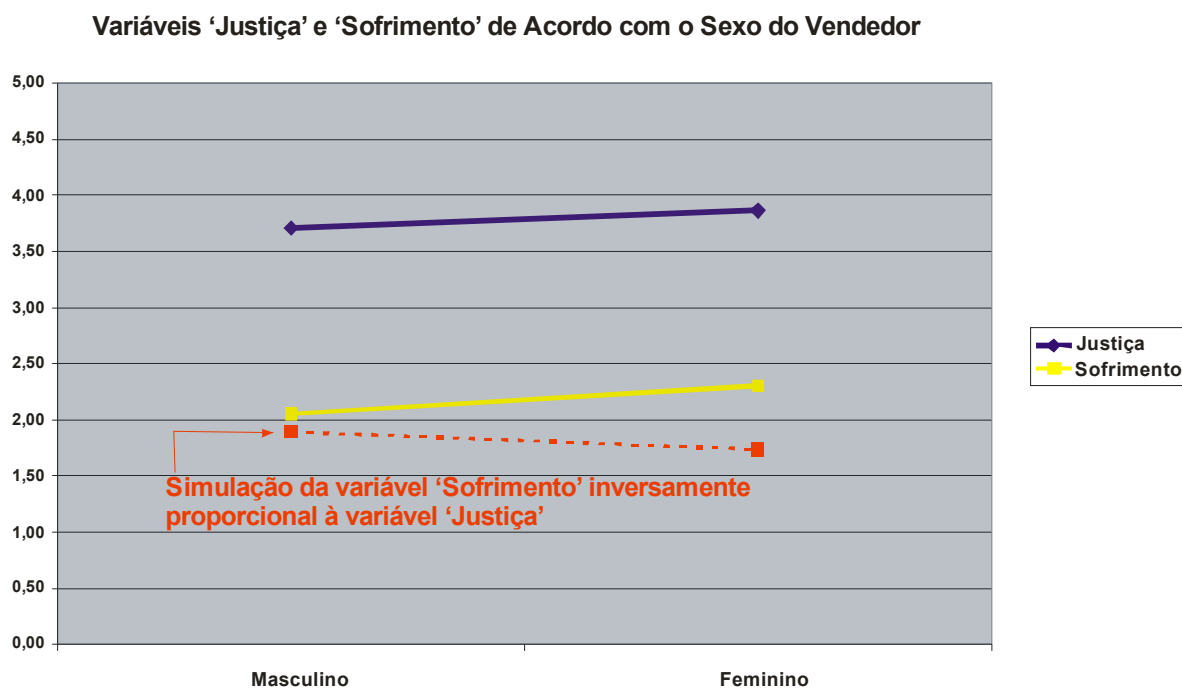


Gráfico 11: Simulação gráfica 2 da variável Sofrimento inversamente proporcional à variável Justiça

O Gráfico 11 mostra o comportamento das mesmas variáveis — em azul a variável Justiça e em amarelo a variável Sofrimento — de acordo, agora, com o sexo do respondente da pesquisa.

Os gráficos podem ajudar na compreensão dos dados gerados através da correlação de Pearson da seguinte forma: fica claro que o sofrimento no trabalho não é inversamente proporcional à percepção de justiça (hipótese do estudo — o vendedor sofreria mais em um ambiente injusto, ou pelo menos percebido como injusto) porque as variáveis não aparecem de forma espelhada no gráfico.

Para que a tendência da hipótese se confirmasse, a variável Sofrimento deveria aparecer no gráfico como a forma espelhada da variável Justiça. A linha tracejada em vermelho mostra, nos gráficos 10 e 11, como apareceria o sofrimento no trabalho caso houvesse uma forte associação negativa entre as variáveis em análise.

Percebe-se ainda visualmente, que a variável Sofrimento possui uma leve correlação negativa com a variável Justiça, pois as variáveis se situam nos planos inversos do gráfico (inferior e superior) e apresentam um desenho que se aproxima da forma espelhada, sem no entanto se confirmar.

Cotejando os resultados aqui vistos nos gráficos com os dados gerados através da correlação de Pearson, percebe-se que os resultados se complementam. A correlação de Pearson mostrou que há tendência a uma associação neutra entre as variáveis Justiça e Sofrimento (coeficiente de Pearson = -0,314). Mas, mostra resultados negativos para essa associação, indicando uma leve tendência de comportamento inverso. Infere-se daí que as variáveis são antagônicas, mas não o suficiente para corroborar a hipótese desse estudo, porque não são reflexivas (isto é, uma não é o espelho da outra).

Portanto, os dados coletados na pesquisa levam a crer que há uma correlação positiva significativa entre as variáveis Justiça e Prazer, todavia, não há forte associação entre as variáveis justiça e sofrimento, ou sofrimento e prazer.

Infere-se desses dados que a percepção de justiça e a vivência sofrimento não são mutuamente excludentes, assim como as vivências de prazer e sofrimento podem ser experimentados simultaneamente no ambiente de trabalho.

COMENTÁRIOS FINAIS À GUIA DE CONCLUSÃO

A atividade do comércio varejista possui algumas características específicas que merecem elucidação.

- a) O segmento é marcado por um alto índice de rotatividade;
- b) O nível de pressão é considerado elevado — o trabalho é mensurado através do alcance ou não de metas pré-estabelecidas. Em contrapartida, sempre que as metas são alcançadas elas são “puxadas” para cima;
- c) Trabalha-se em média 6 (seis) dias por semana, na maioria das vezes, incluindo sábados, domingos e feriados — dias de pico de vendas.

Considerando essas características, escolheu-se o vendedor como sujeito da pesquisa, na tentativa de apresentar uma análise relevante ao mundo acadêmico e empresarial. Pressupunha-se que o sofrimento poderia ser elevado a ponto de causar danos à saúde física e/ou psicológica desses trabalhadores.

Os achados da pesquisa, no entanto, apresentaram indícios de que essa pressuposição era muito superficial. Emergiram do campo algumas pistas que iluminaram, junto à teoria, a compreensão aprofundada do comportamento do sujeito da pesquisa frente o objeto de estudo em análise — a justiça e o sofrimento no trabalho.

Para compreender a justiça nas organizações, utilizou-se a Escala de Percepção de Justiça de Colquitt (2001). O pesquisador construiu três fatores para medir a percepção de justiça na organização. O primeiro se relaciona com as recompensas (distribuição de bens, serviços, promoções, salários e sanções disciplinares): dimensão econômica na justiça, que Aristóteles (2007) chamou, antes, de partilhável. O segundo, com a justiça nas relações entre empresários e trabalhadores: dimensão do poder, que em Aristóteles (2007) é o participável. E o último, com a justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão, na linguagem aristotélica está relacionada à moral.

Os resultados da pesquisa mostraram que os vendedores entrevistados acreditam que as recompensas percebidas são justas. O escore que mediu esse fator foi 3,69. Medindo o fator justiça nas relações entre empresários e trabalhadores, chegou-se ao escore 4,06. O fator justiça na resolução de conflitos e nos processos de tomada de decisão teve como resultado um escore de 3,78, numa escala de 0,0 a 5,0.

Os três resultados se enquadram na faixa mais elevada da escala, pois os três escores estão entre 3,0 e 5,0 (COLQUITT, 2001).

Em busca da compreensão desses resultados, fez-se necessário uma análise mais detalhada de alguns itens específicos do instrumento de coleta de dados para medir a percepção de justiça. Os resultados de alguns deles chamaram atenção:

- a) 81,92% dos entrevistados acreditam que os empregadores explicam claramente as regras adotadas na empresa a eles (respostas obtidas no somatório das opções ‘sempre’ e ‘quase sempre’).

Essa informação, quando cotejada com a teoria de Rawls (1981), ajuda na compreensão da percepção elevada de justiça nas organizações pelos vendedores. O filósofo escreve que uma das características fundamentais à formulação e aceitação dos princípios de justiça na posição original é a condição de publicidade e transparência das regras acordadas. Os princípios devem ser públicos, amplamente divulgados e conhecidos por todos.

Como os resultados indicam que os vendedores acreditam que os empregadores expõem claramente as regras adotadas na empresa a eles (publicidade e transparência), o resultado da análise dos dados da pesquisa — vendedores entrevistados percebem o ambiente organizacional como justo — parece ser uma consequência natural.

Outro resultado interessante é:

- b) 76,27% dos respondentes acreditam que os empregadores são francos ao se comunicar com eles (respostas obtidas no somatório das opções ‘sempre’ e ‘quase sempre’);

Aqui é interessante voltar mais uma vez à teoria da justiça de Rawls (1981) que mostra que “O rei precisa ser honesto e parecer honesto”. Aqueles que legislam e dão ordens devem agir de boa fé e devem ser reconhecidos como pessoas que agem de boa fé.

Os resultados da pesquisa levam a crer que os vendedores acreditam que seus empregadores agem de boa fé (são francos ao se comunicar). Portanto, os dados coletados corroboram os conceitos da teoria em tela.

Por fim, há uma questão que remete a pesquisa diretamente a um dos principais conceitos inferidos da teoria de Rawls (1981).

- c) 61,02% dos vendedores entrevistados afirmaram que influenciam no desenvolvimento das regras e práticas da sua empresa (respostas obtidas no somatório das opções ‘sempre’ e ‘quase sempre’);

Rawls (1981) foi escolhido para iluminar essa pesquisa por razões bastante claras. Herdeiro de Aristóteles, ele traz o conceito de justiça do campo da metafísica para o do contrato social. Diferencia-se, no entanto, dos contratualistas por preocupar-se com o fim desse acordo — a felicidade. Ele escreve sobre uma justiça acordada, construída. E é esse conceito operacionalizável de justiça que norteia esse estudo.

Ora, se 61,02% dos vendedores acreditam que participam na construção das regras e práticas aplicadas na empresa, levando em consideração a teoria de Rawls (1981), os resultados que indicam a percepção elevada de justiça na organização não devem causar estranhamento.

O contrato social é compreendido por Rawls (1981) como uma construção para selar a interação dos homens em sociedade (nesse caso, na convivência na organização), estabelecendo direitos e deveres que definem a divisão dos benefícios. Como os vendedores acreditam participar da decisão do que é justo ou injusto para esse grupo de indivíduos, infere-se daí que eles percebem que há um contrato social estabelecido de maneira justa e partilhada.

Em síntese, a análise detalhada dos resultados apenas auxilia na compreensão do que fora exposto na teoria de Rawls (1981). Os resultados auferidos através do instrumento de coleta de dados se desenham de forma a mostrar, através da análise de itens específicos, o porquê dos vendedores perceberem o ambiente organizacional como justo. A construção de uma regra moral aliviou significativamente o desprazer no trabalho.

Quando a hipótese deste estudo foi construída, supunha-se que em um ambiente em que a regra moral fosse claramente estabelecida de forma positiva ou por acordo, haveria um ambiente organizacional de baixo nível de sofrimento e bastante prazeroso.

Essa suposição culminou na construção do terceiro objetivo específico da pesquisa — compreender se é possível utilizar-se de um ambiente justo para dar maior estabilidade à atuação profissional dos trabalhadores (vendedores de varejo) e reduzir o sofrimento laboral deles.

Através dos dados cotejados, caminha-se para uma conclusão. Esse estudo dá indícios de que é possível reduzir o sofrimento vivenciado no trabalho, através da construção de um ambiente organizacional justo. Pelo menos os resultados das entrevistas realizadas com os vendedores pareceram indicar algo nesse caminho.

O que se pode inferir do exame de alguns dos indicadores morais do instrumento é a importância da clareza e justiça da gerência na construção de um ambiente de baixo nível de sofrimento e elevado nível de prazer.

Para compreender essas vivências — prazer e sofrimento no trabalho — utilizou-se a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho de Mendes (1999).

Os dois fatores construídos por Ana Magnólia Mendes (1999) para medir o prazer no trabalho são Gratificação³ e Liberdade⁴. Os resultados da pesquisa mostraram que os vendedores entrevistados se sentem gratificados com seu trabalho. O escore para esse fator foi 4,18 de um máximo de 5,0. O resultado se enquadra na faixa mais elevada da escala, indicando uma vivência forte desse sentimento no trabalho.

Medindo o fator Liberdade, a análise das entrevistas resultou no escore 3,68 para o fator. Apesar de mostrar um resultado um pouco inferior ao do fator Gratificação, o resultado ainda aponta para uma vivência forte do fator, pois Mendes (1999) define que escores entre 3,5 e 5,0 indicam uma forte vivência do sentimento em análise.

As informações cotejadas permitem inferir que o prazer é vivenciado de maneira forte pelos vendedores do comércio varejista dos centros comerciais de Fortaleza.

Insegurança⁵ e Desgaste⁶ foram os dois fatores construídos por Mendes (1999) para medir o nível de sofrimento no trabalho. Um dos resultados que mais surpreendeu na pesquisa foi o escore que mensura a vivência do sentimento de insegurança. A teoria aponta para um

³ Gratificação: sentimento de satisfação, orgulho, realização e identificação com o trabalho realizado;

⁴ Liberdade: sentir-se livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho e ser reconhecido e admirado pela chefia e colegas pela execução de suas tarefas no trabalho;

⁵ Insegurança: medo de perder o emprego por não conseguir satisfazer às expectativas organizacionais relacionadas à competência profissional, exigências de produtividade e normas de trabalho;

⁶ Desgaste: sensações de descontentamento, desânimo, cansaço, ansiedade, estresse, sobrecarga, tensão emocional e frustração (PEREIRA, 2003).

elevado nível de sofrimento psíquico do trabalhador por medo do desemprego (DEJOURS, 2006). Esse fator do instrumento de coleta de dados se propõe a medir exatamente essa sensação.

A priori, os resultados do estudo para medir o nível de insegurança no trabalho parecem não corroborar a teoria de Dejours (2006). O escore auferido para o fator Insegurança foi 2,19. Seguindo as coordenadas de Mendes (1999) para interpretar os resultados da escala, esse resultado aponta para uma vivência fraca desse sentimento, pois se enquadra na faixa mais baixa da escala — entre 0,0 e 2,5.

O resultado para a medição do fator Desgaste seguiu pelo mesmo curso. O escore para esse fator foi 2,34, indicando interpretações similares às realizadas para o fator Insegurança.

Esses resultados levam a crer que o vendedor do comércio varejista dos centros comerciais de Fortaleza vivencia o sofrimento de maneira fraca.

Mendes (1999) indica que resultados acima da média nos fatores que medem o prazer e abaixo da média nos fatores que medem o sofrimento indicam a predominância daquela vivência no trabalho.

Cotejando a teoria de Mendes (1999) com os resultados dessa pesquisa, tem-se que a vivência de prazer predomina entre os vendedores do comércio varejista dos centros comerciais de Fortaleza.

Como mencionado anteriormente, *a priori*, poder-se-ia pensar que esse estudo caminha para o falseamento da teoria de Dejours (2006). Isso, no entanto, não é possível porque ele descreveu alguns comportamentos que podem emergir entre os trabalhadores no intuito de sobreviver ao sofrimento (resistir ou resignar-se) e manter a sanidade mental.

Portanto, há algumas hipóteses que podem ser levantadas em busca da compreensão dos resultados desta pesquisa.

- a) Talvez o efeito da precarização do trabalho na vida do vendedor seja a utilização da estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez (negar o sofrimento alheio e calar o seu) (DEJOURS, 2006);

Há uma outra dedução que pode ser feita:

- b) É possível que, mediante uma situação latente de desemprego no país, o simples fato de estar empregado é motivo para não vivenciar o sofrimento. E mais, caso esse sofrimento teime em surgir, o trabalhador pode se ver constrangido a reprimi-lo para não afrontar nem aqueles que estão desempregados, nem o seu empregador (DEJOURS, 2006).

A teoria indica, então, que as pessoas tendem a calar ou reprimir seu sofrimento no trabalho por duas razões: a) por medo do desemprego; b) por não ousarem reclamar de uma situação de emprego, quando há várias pessoas ao seu redor sofrendo por não estarem trabalhando.

Algumas situações específicas que emergiram no campo nos levam a crer que pelo menos uma dessas razões se expressou nos resultados da pesquisa (não ousar reclamar estando empregado). *“Pra quem tava (sic) desempregada, estou ganhando bem demais...”* (anotado pelo pesquisador no questionário 133, aplicado em um centro comercial popular).

Analisando por esse prisma, os resultados da pesquisa não devem surpreender. O sofrimento pode estar sendo reprimido na esfera organizacional, local onde foi realizada a pesquisa.

Portanto, os dados coletados na pesquisa com vendedores não são capazes de falsear (POPPER, 1980) a teoria de Dejours (2006), mas sim, podem corroborá-la — as pessoas estão tão assustadas com o fantasma do desemprego, que não se atrevem nem a pensar, muito menos a falar (no caso da pesquisa, marcar no instrumento de coleta de dados) sobre o sofrimento no trabalho. Aceitam em silêncio o sofrimento físico e psicológico enfrentado diariamente no ambiente organizacional.

Indo buscar agora conceitos na teoria de Forrester (1997), pode-se levantar mais uma hipótese:

- c) Pode ser que o vendedor acredite que não adianta sofrer por escolhas que ele fez no passado e que hoje definem a sua condição de trabalho — sacralização do mercado (FORRESTER, 1997);

No questionário 106, aplicado em um centro comercial de elite, a própria respondente fez uma anotação que corrobora o pensamento de Forrester (1997). Ela indica que as frustrações que vivencia hoje são fruto de suas escolhas no passado. Sente-se frustrada porque não buscou a qualificação que poderia lhe proporcionar um melhor emprego.

Esse dado é curioso por refletir a doutrina de que o trabalhador está desempregado ou ganhando pouco por falta de qualificação.

O campo empírico parece apontar para mais uma hipótese que não emergiu nas teorias cotejadas, talvez por se tratar de uma especificidade do sujeito analisado nesta pesquisa.

- d) O sujeito da pesquisa — o vendedor — vivencia uma realidade específica. No segmento no qual atua, há quase sempre uma elevada oferta de vagas. Esse dado veio à tona através da fala de um dos vendedores entrevistados: *“Tem muita vaga pra vendedor por aí... O que falta é gente querendo pegar no batente”* (anotado pela pesquisadora no questionário 37, aplicado em um centro comercial popular).

Essa informação pode ser corroborada através da análise dos classificados dos jornais de maior circulação na cidade de Fortaleza. Pode-se inferir daí que vendedores profissionais e experientes não possuem grandes dificuldades em encontrar novos empregos.

Essa, no entanto, não parece ser a realidade para a maioria dos profissionais. Pode-se perceber o fato através do caso que veio à tona em diversos noticiários nacionais em 2006 — número de candidatos para o concurso público para gari da Comlurb, Rio de Janeiro. *“Concurso da Comlurb atrai mais de 75 mil em dois dias de inscrição. Os candidatos buscam salário de R\$ 475, vales e plano de saúde”* (SALA DE IMPRENSA, 2006).

Portanto, um projeto de pesquisa relevante seria analisar a relação entre justiça e sofrimento no trabalho através da perspectiva de outros trabalhadores que se encontram em um segmento muito pressionado pelo exército de reserva (MARX, 1982, v. 1, t. 1).

Por último, não se pode deixar de analisar os sentidos e significados que o homem dá ao trabalho.

- e) No mundo vivido (*lebenswelt*), o homem reconhece que há momentos que devem ser prazerosos e outros em que não se deve esperar experimentar essa sensação.

Talvez o homem não correlacione o trabalho ao prazer. O sentido da atividade pode estar muito mais relacionado a algo necessário à sobrevivência. O homem possui obrigações (deveres) que devem ser cumpridas para que ele usufrua alguns direitos. Ele pode ver o trabalho como uma obrigação que serve como meio para alcançar seus direitos, momentos no qual ele, então, poderá deleitar-se.

Sob essa análise, não gerar expectativas sobre a vivência de prazer no trabalho pode aumentar a sua sensação, quando o prazer emergir das atividades realizadas.

Sobre a hipótese do estudo, a pesquisa mostrou a importância de uma reflexão científica antes de responder a questões que parecem já ter sido desvendadas pelo senso comum. O conhecimento popular provavelmente responderia que caso o trabalhador percebesse o ambiente de trabalho como injusto, seu sofrimento tenderia a ser elevado.

Não obstante, os resultados da pesquisa apontam noutra direção. **Os dados coletados em campo falseiam a hipótese central desse estudo** que é: Se o trabalhador percebe o ambiente organizacional como injusto, ele vivencia um nível mais elevado de sofrimento no trabalho.

A pesquisa aponta para uma correlação positiva significativa entre as variáveis justiça e prazer, todavia, não indica que há forte associação negativa entre as variáveis justiça e sofrimento. **Isso leva a crer que não há relação entre a percepção de justiça e o sofrimento no trabalho.**

Talvez a re-aplicação da hipótese noutro campo empírico apresente resultados distintos.

Em síntese, os dados coletados através de cálculos estatísticos e visualizados nos gráficos construídos corroboram o falseamento da hipótese central desse estudo. Os resultados dessa pesquisa indicam que não há associação negativa entre as variáveis Justiça e Sofrimento. As variáveis não se comportam de forma inversamente proporcional.

Sugestões para Trabalhos Futuros

Uma das limitações do trabalho é o fato de analisar a relação entre a percepção de justiça e a vivência de sofrimento apenas sob o prisma do vendedor do comércio varejista de Fortaleza.

As referências teóricas apontam para a necessidade de enxergar e analisar o sofrimento também sob a perspectiva dos gerentes, que ocupam uma posição intermediária e, por isso mesmo, bastante delicada. Eles transitam na organização com a responsabilidade de equilibrar os anseios de seus subordinados, no caso dessa pesquisa, os vendedores, e de seus superiores, diretores ou proprietários das organizações.

A tarefa de equilibrar esses interesses ambíguos, ou até mesmo antagônicos, pode gerar elevadas pressões, o que aumentaria o nível de sofrimento psíquico e moral desses profissionais. Estudar, então, as percepções e vivências dessas figuras-chave das organizações é imprescindível.

Por razões pragmáticas de clara delimitação do objeto, fez-se necessário assumir as limitações de tempo e recursos financeiros destinados à pesquisa. Decidiu-se, então, reservar esse campo empírico para estudos vindouros.

Há, ainda, outras reflexões que merecem ser feitas. Para entrevistar o sujeito da pesquisa, a metodologia escolhida foi buscá-lo em seu local de trabalho. Questiona-se então: Responder a questões tão delicadas no ambiente profissional pode ter conduzido a resultados atenuados? O vendedor pode ter se sentido incomodado em responder ao questionário sob a vigília de seu supervisor e/ou colegas de trabalho? Pode, ainda, ter ele pensado que o sigilo prometido às suas respostas não seria mantido, divulgando-se o resultado de seu questionário para o dono da loja?

Essas questões só poderão ser respondidas quando outros estudos sobre a temática forem realizados. A aplicação de novos questionários com respondentes flutuantes (fora do local de trabalho, sendo assim com quaisquer trabalhadores) e a confrontação dos vindouros resultados com os desta pesquisa poderão esclarecer algumas dessas dúvidas.

O que se pode dizer nesse momento é que os sujeitos não foram obrigados a participar da pesquisa. E que poderiam suspender a participação deles a qualquer momento sem precisar apresentar para isso qualquer alegação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. *NBR6022:2003* — Informação e Documentação — Artigos em publicação periódica científica impressa — Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ABNT. *NBR6023:2002* — Informação e Documentação — Referências — Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT. *NBR6024:2003* — Informação e Documentação — Numeração progressiva das seções de um documento escrito— Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers. *Definição de tipos de shoppings 2007*. Disponível em: http://www.abrasce.com.br/seg_tipo.htm. Acessado em 9 de novembro de 2007.

ALMEIDA, Custódio Luís S. de. *Hermenêutica filosófica: nas trilhas de Hans-Georg Gadamer*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

ALMEIDA, M. L. P. Tipos de pesquisa. In: *Como elaborar monografias*. 4ª edição, rev. e atual. Belém: Cejup, 1996. cap. 4, p. 101-110.

ALVES, Sérgio Afonso Lago. *Aplicação do método hedônico no setor de transporte aéreo doméstico de passageiros*. 2000, 158f. Dissertação (Mestrado de Engenharia) – Faculdade de Engenharia, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2000.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2007.

ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA M. C.; SOUTO, S. O.; SOUZA, A. L. R.; MAC-CORD, F.; BORGES, D. Justiça organizacional: Um modelo multidimensional para uso no Brasil [Resumo]. *Em Conselho Federal de Psicologia (Org.)*, resumos do I Congresso Psicologia e Profissão, São Paulo, 2002.

BENTHAM, Jeremy. Um exame da filosofia de sir William Hamilton. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BRUN, Jean. *Aristóteles*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1986.

CHAUI, Marilena. Público, Privado e Despotismo, 488-557. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Ética*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

COLQUITT, J. A.. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, p. 386–400.

COBRA PAGES. Disponível em: www.cobra.pages.nom.br/ft-utilitarismo.html, Acessado em 19 de junho de 2007.

CORETH, Emerich. *Questões fundamentais de hermenêutica*. São Paulo: EPU, 1973.

DEJOURS, Cristophe. *A loucura do trabalho: Estudo da Psicopatologia do Trabalho*. 5ª edição. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Cristophe. *A banalização da injustiça social*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DESCARTES, René. *Discurso do método: As Paixões da Alma*. 2ª edição. Lisboa: Sá da Costa, 1976.

DICIONÁRIO DE FILOSOFIA MORAL E POLÍTICA. Disponível em: www.ifl.pt/dfmp_files/utilitarismo.pdf. Acessado em 19 de junho de 2007.

ÉTICA. Produção José Jacinto do Amaral, Concepção e Roteiro Adauto Novaes, Direção Paulo Morelli e Dario Vizeu. São Paulo: 02 Filmes TV Cultura, 1991. DVD (98 min), son, color.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

FREUD, Sigmund. Mal-estar na civilização, 129-194. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

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

GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; REZENDE, Amaury José. Em Busca do Entendimento da Formação dos Hábitos e das Rotinas da Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso. In: XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD). *Anais...* 2005 Brasília, 2005. CD Room.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Pesquisa. In: *Técnica de pesquisa*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996. cap. 1, p. 15-36.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Técnica de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Júlia Trevisan. *O cotidiano acadêmico de enfermeiras docentes da Universidade Estadual de Londrina – PR: um estudo sobre os sentimentos de prazer e sofrimento frente à implementação de uma mudança curricular radical*. 2002. 177 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação de Enfermagem Fundamental) – Faculdade de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARX, Karl. *O Capital*. 7. ed., v. 1, Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MARX, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos. In: *Os Pensadores*. 2a ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. *Prazer e sofrimento no trabalho qualificado: Um estudo com engenheiros de uma empresa pública de telecomunicações*. 1994. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. 1999. 306 f. Tese (Doutorado em Psicologia) Faculdade de Psicologia – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=ansiedade>. Acessado em 18 de junho de 2007.

MOORE, G. E. *Principia ethica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1999.

MORRIS, Tom. *A nova alma do negócio*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MORRONE, Carla Faria. *Só para não ficar desempregado - resignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais*. 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MOTA, Márcio; MOREIRA, Paloma Machado de; CORREIA, Francisco; PINHEIRO, Daniel Rodriguez de Carvalho. Uma Reflexão Crítica sobre o Sofrimento dos Empregados durante a Implementação de Mudanças Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, CD Room.

OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. *Dialética hoje: lógica, metafísica e historicidade*. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

PEREIRA, Janice Aparecida de Souza. *Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica: impacto dos valores organizacionais*. 2003. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

PINHEIRO, Daniel R. C. Dúvidas sobre os critérios empiristas e certezas. *Revista de Humanidades*. Ano 6, n. 9, Fortaleza, junho de 1989.

POPPER, Karl. A lógica na da investigação científica, 3-124. In: *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

RAWLS, John. *Teoria da justiça*. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1981.

RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa*. São Paulo: Papyrus, 1994.

RICHARDSON, R. J.; e colaboradores PIRES, J. A. S. e outros. *Pesquisa social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSEAU, Jean-Jacques. *O contrato social: princípios de direito político*. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

SALA DE IMPRENSA. *O sonho por trás da vassoura*. Disponível em: http://comlurb.rio.rj.gov.br/salaimprensa/det_noticia.asp?cat=32&id=300. Acessado em 19 de novembro de 2007.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao4/definicoes.asp. Acessado em 19 de julho de 2007.

SELLTIZ, C.; COOK, S.; WRIGHTSMAN, L. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. v. 1, São Paulo: EPU, 1981.

SILVA, Angela Maria Monteiro da; ALMEIDA, Gustavo de Oliveira; CARVALHO, Denise. O Papel da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informacional na Predição do Burnout. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004, CD Room.

SILVA, Rogério Rodrigues da. *Profissão pastor: prazer e sofrimento*. Uma análise psicodinâmica do trabalho de líderes religiosos neopentecostais e tradicionais. 2004. 190 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos: declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

VIEIRA, Adriana Pinho. *Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento*. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

WEBER, Max. *Ciência e política: duas vocações*. 3ª edição, São Paulo: Cultrix, 1968.

WHITEHAD, A. N. *O conceito de natureza*. Lisboa: Edições 70, 1993.

APÊNDICE A — DOCUMENTO PARA LOJISTAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ — UECE
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza, ____ de _____ de 2007.

Prezado Lojista,

Vimos por meio desta explicitar nossa intenção em realizar uma pesquisa com as empresas comerciais localizadas nos principais centros comerciais da cidade de Fortaleza, especificamente com os vendedores que atuam nessas empresas.

A pesquisa visa analisar e compreender a relação do vendedor com o seu trabalho e as vivências que experimenta em seu dia-a-dia.

Os questionários serão respondidos por 177 vendedores nos centros comerciais de Fortaleza. O processo de aplicação do questionário não deverá exceder o tempo de 30 minutos.

Seu empreendimento foi selecionado para participar da pesquisa. Sendo assim, gostaríamos de pedir sua autorização formal para realizar a pesquisa com alguns de seus funcionários.

A pesquisa em questão faz parte do estudo realizado pela Srta. Paloma Machado de Moreira, com fins de obtenção do grau de mestre em Administração de Empresas por esta Universidade do Estado do Ceará. Os dados serão, assim, totalmente confidenciais e poderão ser requeridos por esta denominação.

Atenciosamente,

Dr. Daniel Rodrigues de Carvalho Pinheiro, PhD

Professor Orientador do Mestrado

APÊNDICE B — DOCUMENTO PARA CENTROS COMERCIAIS**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ — UECE**
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Fortaleza, ____ de _____ de 2007.

Prezado Diretor,

Vimos por meio desta explicitar nossa intenção em realizar uma pesquisa com as empresas comerciais localizadas nos principais centros comerciais da cidade de Fortaleza.

A pesquisa visa analisar e compreender a relação do vendedor com o seu trabalho e as vivências que experimenta em seu dia-a-dia.

Os questionários serão respondidos por 177 vendedores nos centros comerciais Shopping Acaiaca, Aldeota, Benfica, Camelo, Central, Del Paseo, Diogo, Iguatemi, Lisbonense, Mercado Metrô, Meu Shopping, North Shopping e Praça, localizados em Fortaleza, Ceará.

Gostaríamos de requerer a autorização formal do Shopping Benfica para realizar a pesquisa e solicitar alguns dados do centro comercial que serão imprescindíveis a esse estudo.

1. Quantos empreendimentos de pequeno e médio porte (de 10 a 99 funcionários) existem no Shopping Benfica?

A pesquisa em questão faz parte do estudo realizado pela Srta. Paloma Machado de Moreira, com fins de obtenção do grau de mestre em Administração de Empresas por esta Universidade Estadual do Ceará. Os dados serão totalmente confidenciais e poderão ser requeridos por esta denominação.

Atenciosamente,

Dr. Daniel Rodrigues de Carvalho Pinheiro, PhD

Professor Orientador do Mestrado

ANEXO A — QUESTIONÁRIOS JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E VIVÊNCIA DE PRAZER-SOFRIMENTO NO TRABALHO

Questionário: _____/177 - UECE, Curso de Pós-graduação de Administração.

Data: ____/____/____ **Sexo:** 1. Masculino 2. Feminino

Idade:

1. Até 20 anos
2. Entre 21 e 30 anos
3. Entre 31 e 40 anos
4. Entre 41 e 50 anos
5. Acima de 51 anos

Escolaridade:

1. Ensino fundamental
2. Ensino médio
3. Superior incompleto
4. Nível superior
5. Pós-graduação incompleta
6. Pós-graduado

Tempo de trabalho como vendedor comercial:

1. De 1 a 4 anos
2. De 4 a 7 anos
3. De 7 a 10 anos
4. Acima de 10 anos

Leia as frases que seguem, analisando cada uma de acordo com **o que você sente no dia-a-dia do trabalho**. Marque, utilizando a escala abaixo, o número que melhor corresponde a sua avaliação.

0	1	2	3	4	5
Não Respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

AS PERGUNTAS ABAIXO SE REFEREM ÀS RECOMPENSAS DE SEU TRABALHO. ATÉ QUE PONTO...	0	1	2	3	4	5
O esforço que você faz em seu trabalho é recompensado ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As recompensas que você recebe estão de acordo com a importância do trabalho que você executou?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As recompensas que você recebe estão de acordo com a contribuição que você dá a sua empresa?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As recompensas que você recebe são justas, considerando-se o seu desempenho ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

OS ITENS SEGUINTE S SE RELACIONAM AO SEU CHEFE. ELE(A) TRATA VOCÊ...	0	1	2	3	4	5
De modo cortês ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Com dignidade ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Com respeito ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Seu chefe se recusa a fazer comentários inadequados sobre você?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
É franco ao se comunicar com você?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
De um modo geral, ele explica claramente a você as regras adotadas na empresa?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Ele explica claramente a você as práticas adotadas na empresa a você?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Seu chefe se comunica com você nos momentos oportunos ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Você tem a impressão de que ele adapta a comunicação às necessidades específicas de cada um?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
OS ITENS SEGUINTE S SE REFEREM ÀS REGRAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA SUA EMPRESA, PARA ALCANÇAR AS METAS. ATÉ QUE PONTO...	0	1	2	3	4	5
Você pode expressar suas opiniões e sentimentos , durante a aplicação das regras e práticas em sua empresa?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Você influencia no desenvolvimento das regras e práticas da sua empresa?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As regras e práticas em sua empresa são aplicadas sempre da mesma forma , de maneira constante e estável?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As regras e práticas aplicadas em sua empresa são justas ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As regras e práticas aplicadas em sua empresa se baseiam em informações corretas ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Você pode contestar as conseqüências das regras e práticas que se aplicam em sua empresa?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
As regras e práticas que se aplicam na sua empresa se apóiam em valores éticos e morais ?	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
OS ITENS SEGUINTE S SE REFEREM A COMO VOCÊ SE SENTE NO SEU DIA-A-DIA NO TRABALHO.	0	1	2	3	4	5
Sinto satisfação em executar minhas tarefas.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Quando executo minhas tarefas realizo-me profissionalmente.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

Sinto-me identificado com as tarefas que realizo.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto disposição mental para realizar as minhas tarefas.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Tenho liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Tenho espaço para discutir com os colegas as dificuldades com o trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Tenho liberdade para organizar meu trabalho da forma que quero.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
No meu trabalho posso usar meu estilo pessoal.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Tenho receio de ser demitido ao cometer erros.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me inseguro diante da ameaça de perder meu emprego.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me inseguro quando não correspondo às expectativas da empresa em relação ao meu trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me pressionado no meu trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho é desgastante.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me sobrecarregado no meu trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho é cansativo.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto desânimo no trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho é gratificante.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto orgulho do trabalho que realizo.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho é compatível com minhas aspirações profissionais.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
O tipo de trabalho que faço é admirado pelos outros.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto o reconhecimento da minha chefia pelo trabalho que realizo.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me reconhecido pelos colegas pelo trabalho que realizo.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto meus colegas solidários comigo.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto-me ameaçado de demissão.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

Sinto-me inseguro quando não atendo ao ritmo imposto pela minha empresa.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Receio não ser capaz de executar minhas tarefas no prazo estipulado pela minha empresa.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho me causa estresse.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho me causa tensão emocional.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Meu trabalho me causa ansiedade.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Sinto frustração no trabalho.	Não respondeu	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre

Fonte: Adaptado de Colquitt (0000) e Mendes (1999).