

# **Saúde dos bancários**

organização

**Laerte Idal Sznelwar**

coordenação

**Juvandia Moreira Leite**

**Walcir Previtale Bruno**



# Saúde dos bancários

organização

**Laerte Idal Sznelwar**

coordenação

**Juvandia Moreira Leite**

**Walcir Previtale Bruno**

1ª edição

São Paulo - 2011

PUBLISHER  
BRASIL

(atitude)  
EDITORA GRÁFICA

Editor  
**Renato Rovai**  
Preparação e edição  
**Adriana Delorenzo**  
**João Paulo Soares**  
Capa, projeto e editoração  
**Carmem Machado**  
Revisão  
**Denise Gomide e Edméa Neiva**  
Tradução  
**Luiza Ribas (francês)**  
**Flávia Cera (espanhol)**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

S255 Saúde dos bancários / organização Laerte Idal Szelwar. – 1. ed. – São Paulo : Publisher Brasil : Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011.

360 p.

ISBN 978-85-85938-67-3

1. Promoção da saúde dos trabalhadores - Bancários. 2. Bancos - Sistemas de produção. 3. Bancos - Planejamento da produção. 4. Psicodinâmica do trabalho. 5. Psicologia do trabalho. 6. Ergonomia. 7. Trabalho - Aspectos sociais. 8. Trabalho - Aspectos psicológicos. 9. Trabalho - Aspectos econômicos. 10. Direito do trabalho - Bancários. 11. Direitos sociais. 12. Sindicato dos Bancários de São Paulo. I. Szelwar, Laerte Idal.

CDU 614:336.71-051  
331.45

CDD 331.2550981

---

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Saúde dos trabalhadores : Bancários 614:336.71-051
2. Proteção no trabalho : Segurança no trabalho : Bancos 331.45
3. Psicologia do trabalho 159.9:331
4. Direito do trabalho 349.2
5. Ergonomia 658.015.11

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)

**São Paulo, 2011**

**PUBLISHER BRASIL**

Rua Senador César Lacerda Vergueiro, 73  
05435-060 – Vila Madalena – São Paulo (SP)  
Tel/fax: 55 11 3813.1836  
livros@publisherbrasil.com.br  
www.publisherbrasil.com.br

**EDITORA GRÁFICA ATITUDE LTDA**  
Rua São Bento, 365, 19º andar,  
01011-100 – Centro – São Paulo (SP)  
Tel: 55 11 3241-0008  
www.redebrasilatual.com.br

# Sumário

<b>Apresentação</b> Juvandia Moreira Leite	9
<b>Prefácio</b> Laerte Idal Sznelwar	13
<b>Capítulo 1</b> <b>Bancários não são máquinas</b> Walcir Previtale Bruno	21
<b>Capítulo 2</b> <b>Trabalho, subjetividade e confiança</b> Christophe Dejours   Isabelle Gernet	33
<b>Capítulo 3</b> <b>Trajetórias de trabalhadores bancários – entre o sonho e o real do sofrimento patogênico</b> Laerte Idal Sznelwar   Luciano Pereira	45
<b>Capítulo 4</b> <b>Bancos e produtividade: entre dinâmica industrial e dinâmica servicial?</b> Christian du Tertre	63
<b>Capítulo 5</b> <b>Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição</b> Duarte Rolo	83
<b>Capítulo 6</b> <b>O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa</b> Laerte Idal Sznelwar   Seiji Uchida	105
<b>Capítulo 7</b> <b>Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço</b> François Hubault	125
<b>Capítulo 8</b> <b>A cognição entre diferentes dimensões mobilizadas no trabalhar</b> Julia Issy Abrahão	151

<b>Capítulo 9</b>	<b>169</b>
<b>As atividades de serviço e o setor bancário argentino: uma intervenção durante a crise do setor em 2002</b>	
Patricio Nussold   Mario Poy   Eduardo Keegan	
<b>Capítulo 10</b>	<b>187</b>
<b>Entre o número e a vivência: qual ergonomia praticar?</b>	
Gilbert Cardoso Bouyer	
<b>Capítulo 11</b>	<b>207</b>
<b>LER e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho: faces de uma mesma moeda</b>	
Maria Maeno	
<b>Capítulo 12</b>	<b>231</b>
<b>Desgaste mental de bancários no mundo das fusões</b>	
Renata Paparelli	
<b>Capítulo 13</b>	<b>249</b>
<b>Assédio Moral no trabalho: uma patologia da solidão usada como estratégia de gestão organizacional</b>	
Lis Andréa Soboll   Rossana C. Floriano Jost	
<b>Capítulo 14</b>	<b>263</b>
<b>As consequências psíquicas do adoecimento por LER/Dort: o fracasso do processo de reabilitação e a volta ao trabalho</b>	
Elisabeth Zulmira Rossi	
<b>Capítulo 15</b>	<b>287</b>
<b>A judicialização das demandas acidentárias indenizatórias na Justiça do Trabalho: um artigo-denúncia</b>	
Luis Paulo Pasotti Valente	
<b>Capítulo 16</b>	<b>295</b>
<b>Direitos humanos nas relações de trabalho no Brasil</b>	
Maria Leonor Poço Jakobsen	
<b>Capítulo 17</b>	<b>313</b>
<b>Bancário: trabalho penoso, adicional devido e demais responsabilidades legais do empregador ou tomador de serviços</b>	
Raimundo Simão de Melo	
<b>Capítulo 18</b>	<b>341</b>
<b>Tópicos sobre a desconstrução dos direitos sociais</b>	
Antonio de Arruda Rebouças	

## **Agradecimentos**

A todos os bancários que, na história do Sindicato, lutam e lutaram pela melhoria das condições de trabalho e de saúde.

Aos bancários e bancárias que participaram da pesquisa e das entrevistas deste projeto.

À executiva e a toda a diretoria do Sindicato.

A todos os funcionários do Sindicato que trabalharam para concretizar este projeto e que atuam no dia a dia na luta em defesa da saúde dos bancários.

Aos autores e pesquisadores que colaboram com o livro.

Ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

**Juvandia Moreira Leite,  
Laerte Idal Sznelwar e  
Walcir Previtalo Bruno**



# Apresentação

Com o fim do processo inflacionário, os bancos no Brasil mudaram o foco de atuação e passaram a priorizar a venda de serviços para os clientes. O bancário não é responsável apenas por prestar um bom atendimento, ele tem de vender: seguro, capitalização, previdência, cartão de crédito. E precisa fazê-lo cada vez mais e mais, para cumprir metas abusivas impostas de cima para baixo com base em um sistema de gestão de resultados. Sistema que faz com que atualmente todos os bancos garantam, com sobras, o custo das folhas de pagamento com essa receita de serviços.

Essa mudança de foco das instituições financeiras alterou completamente a profissão e a rotina do trabalho bancário, aumentando demais a pressão por resultados, a competição e o assédio moral. Atualmente, histórias de bancários e bancárias que tomam remédios para controlar a ansiedade são cada vez mais comuns. Como também aumentaram consideravelmente os casos de pessoas afastadas do trabalho ou que procuram o Sindicato com estresse, depressão ou síndrome do pânico.

Esse novo cenário fez com que, nas últimas campanhas salariais, aparecesse com maior relevância o tema da saúde e das condições de trabalho entre os pontos de pauta que a categoria quer discutir com a federação dos bancos. Principalmente no que diz respeito a debater o sistema de metas, considerado pelos bancários como a principal razão que leva muitos a adoecer.

Foi isso que fez com que diretoria do Sindicato realizasse uma pesquisa qualitativa com a categoria sobre o tema<sup>1</sup> e também pensasse em transformar essa pesquisa em base para um diálogo com pesquisadores e estudiosos do assunto, em nível nacional e internacional. Este livro é resultado dessa iniciativa e nos fortalecerá bastante no debate com os bancos na mesa de negociação.

Se antes deste livro já tínhamos convicção de que o formato atual de organização do trabalho no sistema financeiro é que está adoecendo a categoria, hoje temos certeza científica desse fato. E também sabemos que, para modificar esse sistema, temos de apresentar propostas que alterem sua dinâmica.

---

<sup>1</sup> Os resultados dessa pesquisa são apresentados pelo diretor de Saúde do Sindicato, Walcir Previtalo Bruno em artigo que inicia na página 21 deste livro.

Em relação às metas, por exemplo, o Sindicato tem propostas objetivas. Por exemplo, queremos o fim dos *rankings*, nos quais se comparam os desempenhos individuais, como o melhor vendedor do mês, melhor atendimento etc., e a consequente exposição dos bancários. E também queremos o fim da comparação de desempenho entre agências.

Atualmente os bancos são divididos em regionais, e cada uma delas tem seu superintendente ou diretor, que recebe metas da diretoria executiva e as divide pelas agências. Cada agência passa a ter uma meta para atingir. Essa divisão, no entanto, não considera nem as diferenças entre regiões, nem o poder aquisitivo do cliente. Assim, são projetadas metas abusivas e inalcançáveis, que o bancário sabe que não conseguirá atingir.

Essas metas, em geral, vêm acompanhadas de prêmios para esses diretores ou supervisores, e isso faz com que eles acabem exercendo muita pressão sobre os bancários que trabalham na ponta. Um passo para o adoecimento do trabalhador.

Precisamos construir uma regra que não permita esses abusos praticados pelos bancos. Nesse sentido, criamos um instrumento de resolução de conflitos no ambiente de trabalho com foco no assédio moral.

Quando o banco assina esse acordo, assume posição explícita de que é contra o assédio moral no seu ambiente de trabalho. E também o compromisso de divulgar amplamente esse entendimento para todos os funcionários. Com o acordo, cria-se um canal de denúncias entre o bancário, o Sindicato e o banco que passa a ter um prazo para responder às denúncias que a entidade encaminha.

Mas esse é um acordo em construção. E mesmo tendo sido assinado, para continuar dando certo precisamos cobrar sua efetiva implementação e acompanhá-lo de perto.

Em alguns bancos, o instrumento já tem dado importantes resultados. Conseguimos inclusive reintegrar bancários que haviam sido assediados e demitidos pelos assediadores.

Bradesco e Itaú são os bancos que tratam o acordo com mais seriedade, enquanto no Santander e na Caixa Econômica Federal há muitos problemas. A Caixa, por exemplo, tem respondido às denúncias com evasivas e respostas curtas. Por isso, já estamos conversando com as diretorias desses bancos e, caso não mudem de postura, as denúncias feitas contra eles via programa passarão a ser realizadas de forma pública.

Mas o principal objetivo não é divulgar o problema. Queremos solucioná-lo. Recorrer à denúncia pública é uma forma de pressão para que os bancos cumpram sua parte.

Outro ponto importante que colocamos na nossa pauta de reivindicação é a

forma como as metas são estabelecidas. Elas têm de considerar o número de funcionários, se há alguns de licença, afastados, em férias etc.

E elas não podem ser estabelecidas de cima para baixo. Quando chegam às agências, precisam ser discutidas e, se for o caso, reformuladas. O bancário tem de ter o direito de debater se elas são viáveis.

O que muita gente não sabe é que hoje não existe diferença entre banco público e privado quando o tema é condições de trabalho. Tanto no Banco do Brasil como na Caixa Econômica Federal, quando se pergunta sobre assédio moral e pressão em relação a metas abusivas, os índices de indicação do problema são até maiores do que nos bancos privados. A diferença substancial é que quem não atinge as metas nos bancos privados pode ser demitido, e nos bancos públicos a ameaça é sobre o pagamento das comissões, o que pode levar a uma remuneração inferior.

Por esse motivo, o Sindicato tem discutido muito com a Caixa e o BB a garantia de travas para o descomissionamento, o que, acreditamos, diminuiria muito a pressão.

De qualquer forma, para o Sindicato é importante que as regras sejam claras, para uma avaliação mais objetiva e justa possível. Sem critérios claros, os superiores hierárquicos podem promover quem eles quiserem para os melhores cargos, o que facilita o assédio moral.

O BB aceitou, no ano passado, que a avaliação, por exemplo, passasse a ser por ciclos de seis meses. E que só houvesse descomissionamento no caso da avaliação negativa de três ciclos seguidos. Isso ajuda a diminuir a pressão e nos dá tempo para ir acumulando forças e avançar nesse debate.

Além de tudo isso, a pressão que o bancário sofre também é muito grande, porque atualmente ele tem um salário direto e indireto muito melhor do que a média dos brasileiros. Em geral é o principal salário da família. E isso faz com que ele receie a demissão.

Mas essa boa média salarial é fruto da organização histórica da categoria. Foi nossa unidade nacional e a força da participação dos bancários que agregou um conjunto de direitos na convenção coletiva que melhorou muito a vida do trabalhador.

Se hoje o bancário tem plano de saúde, vale-refeição e vale-alimentação – que somados chegam a mais de 700 reais –, auxílio-creche e babá e salário médio maior do que a média dos trabalhadores brasileiros, o que lhe dá um certo *status* social, é porque ele tem lutado por isso. São conquistas, e não podem ser usadas como moeda de troca para que entreguem sua qualidade de vida e a saúde para os bancos.

Por isso, o Sindicato faz várias campanhas nesse sentido: recentemente a “Menos Metas, Mais Saúde”, levada inclusive para um congresso internacional e adotada por bancários do mundo inteiro como mote. Até porque já havia uma proposta de

discutir a venda responsável de produtos e o assessoramento justo. Tema que está voltando em campanha porque o sistema financeiro insiste em vender produtos que nem sempre o cliente precisa. O banco pode ganhar, mas para isso o cliente deve ganhar também. Essa é uma demanda do mundo inteiro. Ou seja, em todo o mundo o sistema financeiro vende produtos que o cliente não precisa.

E isso também impacta na saúde dos bancários, porque quando esse trabalhador convence alguém a fazer algo que pode lhe trazer prejuízo ou a comprar um produto de que não precisa, ele acaba convivendo com essa culpa.

A realidade brasileira é ainda pior, porque temos as taxas de juros mais altas do mundo. E o *spread* bancário mais alto do mundo também. Ou seja, aqui o cliente é mais explorado pelo banco. E como o bancário não tem saída e precisa vender o máximo possível, porque a sua remuneração e o seu emprego estão vinculados às metas da venda desses produtos, muitas vezes ele convive com situações de culpa que lhe trazem problemas de saúde.

Este livro, organizado pelo professor Laerte Idal Sznelwar e coordenado por mim e pelo secretário de Saúde do Sindicato, Walcir Previtale Bruno, tem por objetivo debater esses problemas vivenciados pelos bancários e que toda a categoria conhece muito bem. Mas, antes disso, tem como papel central o enfrentamento dessa situação com os bancos no campo científico e conceitual para eliminar a pressão no trabalho e os diferentes tipos de abusos.

Ao mesmo tempo, desejamos que o conteúdo desta publicação extrapole a categoria e ganhe a sociedade. Se os bancários conseguirem implementar a venda responsável de produtos e o assessoramento justo não somente eles ganham com isso, mas todos os cidadãos.

Ao discutir a saúde dos bancários, este livro se aprofunda no tema de como é organizado nos dias atuais o sistema financeiro no Brasil. E revela os impactos que essa organização tem tanto para os trabalhadores como para a sociedade.

Por isso, o Sindicato investiu na sua realização como uma das prioridades do início desta nossa nova gestão.

Desejo-lhe uma boa leitura.

**Juvandia Moreira Leite**

Presidenta do Sindicato dos Bancários e Financeiros  
de São Paulo, Osasco e Região

# Prefácio

Este livro resulta de um desafio proposto pelo Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região em trazer para o espaço público um debate que, muitas vezes, é exclusivo de círculos restritos: a saúde dos trabalhadores. Nos últimos 30 anos, o assunto tem sido uma preocupação de muitos atores sociais, como sindicalistas, profissionais da saúde e dos poderes públicos, pesquisadores de questões ligadas ao trabalho e gestores. Evidente que cada um deles discute o tema sob perspectivas diferentes.

Todavia, apesar de já se saber que há problemas significativos com relação à saúde dos trabalhadores, as ações propostas pelos profissionais do setor de Saúde, até o presente, quando muito, ajudam a mitigar o sofrimento desses por meio de tratamentos clínicos, de processos de reabilitação e de reparação de seus prejuízos financeiros. Resta a pergunta: por que o quadro não se alterou de modo significativo em direção a reais melhorias no que diz respeito à saúde?

Nossa principal hipótese é que não houve alterações de fato que significassem um combate efetivo às mais evidentes causas do problema. Por isso, atualmente o grande debate e o principal desafio são como transformar efetivamente o trabalho, em especial na categoria bancária.

Não basta falar em questões da saúde do trabalhador se não tratarmos do trabalho em si, no que diz respeito ao seu conteúdo e à sua organização. A saúde não é um estado, algo fixo e definitivo. Aqui ela é considerada como uma construção que não pode ser isolada daquilo que, de fato, fazem as pessoas no seu dia a dia do trabalho. A perspectiva aqui adotada preconiza que o trabalho é central na construção da saúde. A vida profissional reforça a identidade dos sujeitos e o trabalho é o local mais propício para o desenvolvimento das relações interpessoais, para o desenvolvimento do coletivo, enfim para o desenvolvimento da cultura.

Tratar questões de saúde de forma isolada foi, e infelizmente ainda é, muito prevalente em muitos meios, inclusive os acadêmicos. A ideia de separar para poder compreender como, manipulando as variáveis para identificar como elas podem influenciar um determinado sistema, apesar de ter trazido avanços científicos consideráveis, teve como consequência uma disjunção entre aspectos que

deveriam permanecer relacionados quando de sua análise e compreensão. Aí se situa a questão do trabalhar das pessoas.

Já há mais de 20 anos, ao nos reunirmos com dirigentes de uma empresa do setor bancário esta disjunção ficou patente. Na ocasião, propusemos, enquanto professores e pesquisadores, um trabalho de consultoria que avaliasse as questões de saúde partindo do pressuposto de que seria importante alterar o trabalho e os processos de produção. O objetivo era o de combater uma epidemia de LER/Dort. Ficou claro, porém, por meio das respostas obtidas, que as questões da saúde deveriam ser tratadas em separado das da produção, uma vez que os sistemas de produção haviam sido muito bem definidos e, para a empresa, não era necessário modificá-los.

Esse fato, contado como um exemplo, pode ser representativo de como os sistemas de produção, no caso em bancos, ainda estão ancorados em pontos de vista que fragmentam os processos. Ao contrário de buscar integrar os sistemas, com base em uma visão mais complexa do mundo do trabalho, mantêm-se os chamados “fatores” ou “recursos” isolados, e não como interdependentes e relacionados.

Antes de serem problemas de saúde, as conhecidas LER/Dort e, cada vez mais, os distúrbios psíquicos, são consequências, de como o trabalho e o trabalhador são encarados pelas diferentes instâncias que têm poder de decisão nas empresas. Essa é a origem do problema. Tratar o trabalho como algo simples, que pode ser definido com base em procedimentos rígidos, abre o caminho para que ele seja menosprezado e, sobretudo, considerado algo que não releva da dinâmica da vida, mas da frieza dos procedimentos e do funcionamento das máquinas. Quando o trabalho não é visto como algo vivo, as pessoas são consideradas como coisas, num processo de reificação do trabalhador.

É interessante notar que, em muitos círculos, inclusive, em escolas onde se ensinam temas ligados à engenharia, à gestão e à administração, a palavra trabalho e trabalhar não fazem mais parte das abordagens. Fica-se com a impressão que não seriam considerados como protagonistas centrais dos sistemas de produção. Parece que por meio dos automatismos é possível que as pessoas cumpram à risca os procedimentos (pseudomáquinas) e a produção aconteça de acordo com o previsto. Mesmo em sistemas muito automatizados, a participação do ser humano é fundamental, pois este é o único protagonista capaz de dar conta de algo que saia do programado. É o único que pode desenvolver estratégias para fazer frente aos eventos, é ele que pode, através da interação e da cooperação com os outros, compreender o que se passa e construir soluções inovadoras. Em instituições bancárias, o protagonismo do trabalho é ainda mais importante, uma vez que a produção dos serviços é basicamente relacional.

Pensar e agir dessa maneira, considerando o trabalho como um protagonista

central nos sistemas de produção, é desafio que deve ser proposto a todos que planejam e desenvolvem a gestão dos sistemas de produção em bancos, assim como para outros atores sociais envolvidos. Além de ser central para a construção da saúde, o trabalho também é essencial para a produção, pois os resultados de qualidade e de produtividade dos serviços dependem daquilo que as pessoas fazem individual e coletivamente. Zelar para que a produção saia a contento é muito comum, uma vez que ao trabalhar respeitando exclusivamente os procedimentos, a produção, seja de um bem ou de um serviço, não se concretiza. O ponto de vista aqui defendido está em consonância com o que propõem diferentes abordagens, como a ergonomia, a psicodinâmica do trabalho e certas teorias organizacionais.

O Sindicato propõe, como um desafio para todos nós, aprofundar essa discussão, servindo como instrumento para, de fato, transformar o trabalho nos sistemas de produção do setor bancário.

Esse desafio ainda requer algumas considerações. Para transformar o trabalho é necessário que, em primeiro lugar, fique claro que isso é possível. Qualquer discurso que afirme ser impossível mudá-lo deve ser combatido. Há uma constante transformação do mundo, seja por meio das tecnologias, das relações de força na sociedade e do próprio conhecimento da humanidade. Todas essas transformações em curso não permitem que aceitemos as maneiras de organizar o trabalho e definir o seu conteúdo como um fato inexorável. Ainda, se as empresas assim não o fizerem, estabelecendo dispositivos que propiciem mudanças constantes, correm sérios riscos em relação à sua sobrevivência. Nessa perspectiva, o envolvimento de diferentes atores, como os trabalhadores e seus representantes, é fundamental para que os processos de transformação sejam mais ricos e pertinentes.

A banalização de certas práticas, como se fossem o único caminho possível, é muito perigosa. Isso permite perenizar, ou ao menos, fazer com que durem muito tempo, situações que estão na origem de sofrimento para muitos.

Então, não considerar esse tipo de organização do trabalho como um fato inexorável é o primeiro passo para que transformações efetivas se concretizem. A partir daí, inovar, ousar e fazer diferente devem ser as tônicas prevalentes. Nesse sentido, é que se apresenta o desafio de se reconhecer e, sobretudo, reforçar a profissão do bancário. Trata-se de uma profissão tradicional que sofreu nos últimos anos uma profunda transformação, com a introdução de novas ferramentas de produção e, sobretudo, com a integração de conceitos fortemente influenciados por visões mecanicistas e funcionalistas do trabalho. Essas concepções são herdeiras do taylorismo e do fordismo, que influenciaram fortemente a produção industrial e trouxeram consequências significativas para a sociedade do século XX. Dentre elas, destacam-se as ideias de que se pode basear a produção em tarefas fragmentadas, onde o principal

é agir em conformidade com procedimentos baseados numa perspectiva onde tudo pode ser previsto, e, sobretudo, de que se pode controlar de modo imparcial as ações dos trabalhadores.

Inspiradas em conceitos oriundos de teses neoliberais, mais prevalentes no final do século XX, diferentes formas de organização do trabalho, muitas vezes propaladas por processos de “reengenharia”, cada vez mais as pessoas no trabalho foram isoladas, transformando colegas que cooperavam para que a produção seja obtida a contento, em colegas que devem competir, pois além de atender aos clientes, vender tornou-se um dos pontos fundamentais. Para tal, modos de gestão, baseados na primazia do individual sobre o coletivo, foram implantados e desenvolvidos.

Esse debate traz uma questão que particularmente incomoda e que reforça a importância do desafio que temos pela frente. O trabalho bancário é uma profissão ou, devido aos modos como tem sido a realidade atual nos bancos, tornou-se mais uma ocupação do que de fato, uma profissão? É evidente que, para as pessoas, é e deveria ser uma profissão. Afinal, é exigido dos trabalhadores dedicação integral àquilo que fazem. Cada vez mais os bancários devem se qualificar por meio do estudo formal e de outros cursos para dar conta daquilo que as tarefas exigem. E ainda precisam ter bom tato para conseguir se relacionar com os clientes e para conseguir convencê-los a comprar determinado serviço. Para tudo isso é necessário que saibam muitas coisas e que aprendam com aquilo que estão fazendo, mostrando que são competentes para atender as exigências da produção. Afinal, é uma profissão ou não? A partir do ponto de vista aqui adotado, não há dúvida.

Mas resta uma questão. Será que esse ponto de vista é compartilhado por projetistas e gestores que também são trabalhadores bancários, principalmente quando se trata do trabalho de seus colegas que atuam em contato direto com os clientes? Como seria para aqueles que atuam na supervisão e na gerência? Aparentemente e principalmente para os trabalhadores que atuam na “linha de frente”, onde a questão relacional com o cliente é de primeira ordem, não é bem assim.

De que modo poderemos mudar de fato e trilhar o caminho da construção da saúde que passa pela construção e pelo reforço da profissão bancária? É preciso constituir mecanismos que reforcem a perspectiva de que a carreira profissional não dependa exclusivamente de uma ascensão na hierarquia, mas que haja possibilidades mais claras e, sobretudo reconhecidas e valorizadas, de crescimento horizontal.

Assim, reforçar o coletivo é um ponto importante, pois, em primeiro lugar o indivíduo é criado e se desenvolve na relação com o outro. A ideia de que as pessoas podem, vivem e se constituem individualmente é falsa. Qualquer tipo de trabalho é intersubjetivo e, sobretudo, o trabalho é sempre feito em relação com

e para o outro. Pensar que aquilo que as pessoas fazem no seu trabalho não tem também influência na vida pessoal é ilusão.

Ao longo deste livro, os leitores encontrarão subsídios para sua reflexão sobre questões que, de alguma maneira, dizem respeito a todos nós. Os temas são tratados sob pontos de vista diversos, trazendo questões que, de uma forma ou de outra, refletem a realidade no setor bancário. Os autores convidados – e que aceitaram de bom grado participar deste esforço coletivo – têm trabalhado com essas questões em sua trajetória profissional e, com base em sua experiência, trazem contribuições significativas para o desafio aqui lançado: mudar o cenário prevalente na categoria.

Há textos oriundos de perspectivas tais como as da Psicodinâmica do Trabalho, da Ergonomia, das Ciências da Saúde, da Economia e do Direito. A seguir, faremos uma pequena apresentação de cada um dos capítulos:

No primeiro texto do livro, Juvandia Moreira Leite, presidenta do Sindicato dos Bancários, apresenta como a entidade tem atuado nas questões relativas à saúde da categoria.

Em seguida, Walcir Previtale aborda a pesquisa realizada pelo Sindicato com a categoria. Os resultados obtidos permitem uma sistematização de aspectos já conhecidos e reforçam a convicção de que as transformações do trabalho bancário são fundamentais.

No capítulo intitulado “Trabalho, subjetividade e confiança”, Christophe Dejourn e Isabelle Gernet propõem, com base na psicodinâmica do trabalho, uma leitura focada na possibilidade de, com base em práticas e em experiências comuns, desenvolver um aspecto fundamental do viver-junto: a confiança.

O sonho e a experiência do sofrimento patogênico são tratados por mim e Luciano Pereira. A discussão foi proposta com base na vivência expressa por trabalhadores da categoria e baseada em princípios da psicodinâmica do trabalho, da ergonomia e da sociologia.

Christian du Tertre propõe uma discussão fundamentada em teorias econômicas, sobre a produção nos bancos e os pressupostos que norteiam o seu projeto e gestão. O autor evidencia as dificuldades de se utilizar uma dinâmica baseada no taylorismo industrial em situações de trabalho onde predomina a relação de serviço.

Os dois capítulos seguintes, o primeiro proposto por Duarte Rolo e o seguinte por mim e por Seiji Uchida, discutem a questão da mentira no trabalho, principalmente quando ela se torna presente quase como se fosse um pressuposto da produção da relação com o cliente.

François Hubault trabalha, em seu capítulo, a perspectiva da relação de ser-

viço e como ela mobiliza a subjetividade. Incorporando conceitos oriundos da economia de serviços, da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, o autor propõe que essa perspectiva seja considerada como central.

Aspectos da cognição, assim como outras dimensões do trabalhar, como a subjetividade, são tratados por Júlia Issy Abrahão. A autora discute os desafios relacionados à atividade dos trabalhadores do setor a partir de pressupostos da ergonomia e de questões subjetivas propondo um diálogo com a psicodinâmica do trabalho.

O capítulo seguinte traz uma contribuição de colegas argentinos, Patricio Nusshold, Mario Poy e Eduardo Keegan. Eles abordam os problemas enfrentados pelos trabalhadores daquele país em meio à crise do setor, ocorrida em 2002.

Gilbert Cardoso Bouyer propõe um debate centrado sobre a prática da ergonomia, principalmente quando, nas empresas e nas pesquisas desenvolvidas, não são considerados aspectos fundamentais da vivência das pessoas. Nesse sentido, propõe também uma discussão com pressupostos da psicodinâmica do trabalho e da fenomenologia.

Os problemas de saúde, assim como a sua evolução na categoria bancária, são tratados por Maria Maeno. A autora mostra como podemos relacionar as LER e os transtornos psíquicos ao trabalho da categoria. Em seu texto, são evidenciadas diferentes facetas que compõem a vivência dos trabalhadores e como esses a expressam para os profissionais da saúde que estão dispostos a realmente ouvi-los.

Renata Paparelli escreve sobre a questão da saúde mental na categoria, colocando em evidência a questão das metas, que podem trazer um desgaste para os trabalhadores, causando distúrbios que estariam na origem de muitos afastamentos. No artigo, são relatadas histórias de trabalhadores e as mudanças ocorridas no setor.

O assédio moral no trabalho é tratado por Lis Andréa Soboll e por Rossana C. Floriano Jost. As autoras relacionam o assédio a uma patologia da solidão, fruto de estratégias de gestão organizacional que privilegiam o indivíduo em detrimento do coletivo.

Elisabeth Zulmira Rossi faz uma reflexão a respeito dos distúrbios psíquicos consequentes do adoecimento por LER/Dort, principalmente frente ao fracasso do processo de reabilitação e a volta ao trabalho. A autora baseia-se tanto em aspectos tratados pela psicodinâmica do trabalho e do direito, como dos processos de adoecimento e reabilitação.

Os capítulos seguintes abordam questões jurídicas, escritos por advogados e juízes que atuam na área.

Luis Paulo Pasotti Valente discorre acerca da possibilidade de indenizações devidas a problemas ligados ao trabalho e as dificuldades de interpretação, por parte de juízes, das maneiras como o trabalho é organizado, relevando ainda as

próprias deficiências existentes na estrutura e nos modos de produção do poder judiciário para dar conta desses desafios.

Maria Leonor Poço trata dos direitos humanos nas relações de trabalho no Brasil e mostra a importância da atuação sindical para que essas relações evoluam e para que seja possível mudar a realidade da saúde dos trabalhadores. Aborda, ainda, as relações entre os médicos do trabalho e as empresas, que seriam questionáveis à luz da cidadania e que podem gerar políticas discriminatórias, assim como se constituir em mecanismos de exclusão social.

Raimundo Simão de Melo escreve sobre o trabalho bancário à luz das responsabilidades legais do empregador ou tomador de serviços, inclusive no que diz respeito ao direito a adicionais devidos, já que o autor considera o trabalho penoso.

Antonio Rebouças escreve sobre os direitos dos trabalhadores e a importância das ações nesse campo. O autor apresenta diferentes aspectos da legislação brasileira, mostrando distintas facetas do direito relacionado ao trabalho.

Desejo uma boa leitura e que esta obra inspire a ação de diferentes atores sociais rumo à transformação do trabalho e – consequentemente – à construção da saúde dos trabalhadores.

**Laerte Idal Sznelwar**



# Bancários não são máquinas

**Walcir Previtalo Bruno<sup>1</sup>**

## **Introdução**

Expostos diariamente a um cotidiano de pressões, intimidações e humilhações, tendo de se adequar a uma estrutura autoritária de comando, sujeitos à competição sobre-humana imposta pelas organizações, ameaçados constantemente de demissão, impedidos de errar e obrigados a perseguir metas de produtividade cada vez mais inalcançáveis. Essa é a situação que a maioria dos trabalhadores do sistema bancário brasileiro vive hoje, o que compromete tanto sua integridade física como mental, levando, em muitos casos, à ocorrência de graves problemas de saúde.

Diante desse quadro, nos últimos anos, o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região tem intensificado o combate às práticas abusivas no ambiente de trabalho, multiplicando as consultas à categoria, produzindo debates e publicações, estimulando denúncias e prestando auxílio aos trabalhadores. Nos debates, buscamos levar à categoria as relações entre as metas abusivas, as avaliações individualizadas de desempenho e o adoecimento, seja ele físico ou mental.

No âmbito desse esforço, realizamos, entre novembro de 2010 e janeiro de 2011, uma ampla pesquisa, contratada com o Instituto Acerte, com bancários de seis das maiores instituições financeiras do País: Bradesco, Itaú/Unibanco, HSBC, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil/Nossa Caixa. Foram ouvidos 818 trabalhadores da ativa e/ou afastados por motivo de doença ocupacional, entre caixas, técnicos, analistas, gerentes e coordenadores comerciais e administrativos.

O resultado não é apenas preocupante. É assustador. Dos números gerais aos depoimentos colhidos nas entrevistas qualitativas, a pesquisa produz um retrato sem retoques do clima de tortura psicológica que domina as entranhas do sistema bancário brasileiro, cujo ambiente de trabalho é fonte constante de medo, angús-

---

<sup>1</sup> Funcionário do Bradesco e secretário de Saúde e Condições de Trabalho do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

tia, frustração, perseguição, desvios éticos, disputa desmedida entre os colegas e grande insegurança pessoal.

### **Orgulho de ser bancário**

Além de abordar as questões da organização do trabalho e do assédio moral, o levantamento procurou identificar os motivos que levam a pessoa a ingressar na carreira bancária, suas expectativas de ascensão profissional e o grau de dependência socioeconômica que mantém com o empregador.

A carreira possui uma representação simbólica altamente positiva entre os trabalhadores – egressos em sua maioria das camadas de classes média e média baixa. Ser bancário, na percepção apurada pela pesquisa, significa receber salários e benefícios acima da média do mercado, ter situação empregatícia relativamente estável, com garantia de boa aposentadoria, e alimentar grandes esperanças de crescer profissionalmente no interior das instituições.

Entre os entrevistados, 80% possuem curso superior completo e 65% dizem que só fizeram faculdade, MBA ou pós-graduação graças às “oportunidades” oferecidas pelo banco.

O avanço nos estudos, somado ao aumento do poder de consumo e à possibilidade de realização de projetos pessoais e materiais, fazem o bancário ser visto, no seu meio social, como aquele que “subiu na vida”. De todos os ouvidos na pesquisa, 82% concordaram com a frase “minha família sente orgulho de minha carreira como bancário”.

O outro lado dessa moeda é a extrema dependência dos trabalhadores com o banco, o que leva ao temor permanente da perda do emprego. Não só em função dos benefícios e do *status*, mas também porque a maioria (53%) não se sente em condições de concorrer no mercado de trabalho fora do sistema financeiro.

“Só sei trabalhar no banco, não sei fazer mais nada...”, disse um dos entrevistados dos grupos qualitativos.

Instigados sobre o que representava, para eles, deixarem de ser bancários, os trabalhadores do setor relataram grande apreensão com longos períodos de desemprego e perda imediata do poder de consumo, sem possibilidade de recuperação no curto prazo – com reflexos no sustento próprio ou familiar (a grande maioria, 73%, é a principal responsável pelos proventos familiares).

Esses sentimentos, ligados às necessidades objetivas de sobrevivência, acabam gerando um comportamento de manutenção do emprego a qualquer custo – do que se aproveitam as empresas para explorar mais ainda os trabalhadores, com metas cada vez mais difíceis de serem alcançadas e que acabam associadas a práticas de assédio moral.

## **A organização do trabalho**

Nas últimas décadas, o setor financeiro brasileiro desenvolveu e adotou tecnologias de ponta que modificaram radicalmente seus processos de produção, levando, entre outras consequências, à otimização do tempo e ao aumento dos lucros. No dia a dia, porém, a categoria bancária ainda é submetida a longas e cansativas jornadas, sendo uma das que mais adoce física e mentalmente no Brasil.

São comuns, na rotina do trabalhador, a baixa tolerância ao erro, o acúmulo de tarefas, a rotina repetitiva e mecanizada, as cobranças públicas, a ausência de cursos de treinamento, o trabalho além do horário e aos fins de semana, a pressão diária pelo cumprimento de metas superestimadas, a incompreensão dos processos produtivos, bem como a impossibilidade de sugerir mudanças ou melhorias nesses processos. Tudo isso contribui para multiplicar o nível de estresse presente no cotidiano dos bancários. Estresse diretamente ligado aos sentimentos de medo, humilhação, impotência e frustração.

A pressão para atingir as metas é uma das principais causas de adoecimento, tanto pelo esforço repetitivo como pelo desgaste mental. Vale lembrar, que, no final da década de 1980, existiam cerca de 800 mil bancários no País; hoje, o número gira em torno de 450 mil trabalhadores. Enquanto os lucros das instituições cresceram, diminuíram os postos de trabalho. Na última década do século XX, foram instituídos novos métodos de gestão, somados a políticas de terceirização, o que permitiu às empresas cortarem empregados. Nesse período, diversos bancos implantaram programas de demissão voluntária.

Aos trabalhadores que mantiveram seus postos de trabalho, restou se adaptarem às crescentes cobranças. A nova forma de organização de trabalho baseia-se na avaliação individualizada de desempenho. Assim, não é a equipe, como um todo, que é cobrada. O clima de competição para bater as metas mais altas possíveis transformou os trabalhadores em rivais, adversários. A solidariedade que norteava as relações de trabalho acabou e deu lugar ao isolamento. O sofrimento tornou-se silencioso e banalizado. A quem sucumbir, resta a imagem de que fracassou.

Muitas vezes, o trabalhador que adoce esconde a situação até mesmo de seus colegas, como se a culpa por não ter conseguido atingir números exigidos pela hierarquia fosse exclusivamente sua. Mas, não, as metas não são definidas pelos trabalhadores, mas sim pela alta cúpula do banco, que a repassa a um superintendente, que passa a um diretor, que distribui aos gerentes, e assim por diante. Às vezes, as instituições chegam a ignorar realidades locais distintas, estabelecendo índices iguais para agências de bairros de diferentes classes sociais. Sempre de cima para baixo.

Com relações de trabalho fragilizadas e o ambiente competitivo, os trabalhadores não se dão conta de que o inimigo não está entre eles. Somente a sua

organização fará frente à gestão imposta pelas instituições, que, em geral, utiliza o medo como estratégia.

### **Trabalho sem valor**

É grande, entre os bancários, a percepção de que seu trabalho não é reconhecido e que, portanto, eles poderiam ser facilmente substituídos. Na pesquisa, 57% disseram desconhecer o processo produtivo “do começo ao fim”, 47% se sentem “apenas” um número na engrenagem, 38% reclamaram da falta de treinamento, 20% consideraram a atividade repetitiva e 30% concordaram com a afirmação “parece que meu trabalho não tem valor, qualquer um pode fazer o que faço”.

Ou como resumiu um dos entrevistados: “Gostaria de mudar algumas coisas no trabalho, mas não sei da onde vem e para onde vai, então, só posso fazer o que me mandam....”

Os mais vulneráveis são os caixas, que possuem menor nível educacional (40% ainda estão em formação no ensino superior), atendem o cliente na ponta, não podem errar e sabem que, se não demonstrarem preparo emocional e psicológico, não sobem de posto na empresa. Para ganhar “pontos”, buscam se tornar imprescindíveis na agência, acumulando tarefas acima de suas responsabilidades. Em situações de corte de pessoal, são os primeiros a ser demitidos.

Todos os que trabalham nas agências, no entanto, estão sujeitos à mesma tensão e às mesmas angústias, ainda que em menor nível do que os caixas. De tal maneira que o principal temor dos que atuam nas áreas administrativas (técnicos e analistas) é justamente o de ser transferido para uma agência.

Porém, é preciso ressaltar que as exigências colocadas para os trabalhadores bancários mudaram. Todos foram convertidos em vendedores de créditos, empréstimos, seguros e cartões de crédito, entre outros serviços.

“Nas agências o pessoal adoce muito mais. Hoje além de lidar com os clientes, o funcionário tem que saber vender. Quem está no departamento e saiu da agência não quer nunca mais voltar”, disse um funcionário administrativo durante a pesquisa qualitativa.

Não que esses trabalhadores estejam livres de doenças ocupacionais. Nesses setores, é mais comum a ocorrência de Lesões por Esforço Repetitivo/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/Dort). “Nos departamentos [a gente] fica o tempo todo teclando, vai dormir teclando...”

As LER/Dort são a primeira causa de adoecimento entre a categoria e são, normalmente, associadas e reconhecidas como doenças relacionadas ao trabalho. Tanto é que a Previdência Social reajustou, em 2007, o grau de risco dos bancos de

1% (risco leve) para 3% (risco grave) de contribuição para o Seguro de Acidente de Trabalho (SAT).

Em seguida, estão os transtornos mentais, como a segunda maior causa de afastamento da categoria. Estes, porém, ainda não têm sido relacionados ao trabalho. Quando o trabalhador apresenta um quadro de depressão, estresse ou ansiedade é comum associá-lo a questões pessoais, como a perda de um ente querido ou uma separação.

### **Metas abusivas levam a conflito moral**

O sistema de cumprimento de metas (principalmente para vendas de produtos financeiros aos clientes) aparece como o grande vilão entre fontes causadoras de estresse e adoecimento. Para o bancário, a meta em si não é problema, mas sim a pressão extrema para superá-la.

Os números são eloquentes. As metas diárias estipuladas pelos bancos foram consideradas “abusivas” por 65% dos funcionários das agências e por 52% dos trabalhadores dos complexos administrativos. A diferença está no fato de os primeiros lidarem diretamente com o cliente, portanto estão mais sujeitos à pressão por vendas.

Entre os que exercem função de caixa, esse total sobe para 72%. Entre os gerentes, a contrariedade também é alta: 63%.

Durante junho de 2010, distribuímos um questionário que foi respondido por aproximadamente 9 mil bancários, durante a Campanha Nacional de 2010, momento de grande mobilização da categoria. No levantamento, 68% dos trabalhadores disseram que as metas abusivas e o combate ao assédio moral eram prioridades a serem discutidas na campanha.

Os bancários relatam que os esforços que fazem para alcançar as metas não são reconhecidos pelas hierarquias imediatas. A pressão para superá-las é diária e constante, mesmo que desvinculadas das necessidades reais do mercado. O cliente não quer comprar, não pode comprar, não precisa comprar o que é oferecido, mas o bancário é obrigado a vender, o que leva a conflitos éticos e morais.

Seis a cada dez caixas, segundo a pesquisa, sentem que “enganam os clientes” ao vender-lhes produtos. No geral, 44% dos bancários pensam assim. Entre os gerentes, o índice é de 45%. Muitos não hesitam em desrespeitar convicções pessoais e se humilhar para atingir os objetivos impostos.

Mais eloquente do que os números são os depoimentos colhidos durante a pesquisa. Alguns deles:

“Me obrigam a fazer, senão é perder o emprego.”

“Me humilho para o meu cliente, tipo, me ajuda, por favor, que depois eu te dou um mãozinha.”

“Eu minto uma taxa de juros mais alta e finjo que dou desconto especial, daí posso pedir uma reciprocidade, tipo, fazer um investimento, comprar umas dez capitalizações, qualquer coisa para bater minha meta.”

“Ser bancário, é ser vendedor. Só é valorizado quem vende. E ainda tem que fazer a fila andar.”

## **O assédio moral**

Nesse ambiente de competição desenfreada, autoritarismo, desvalorização profissional e insegurança proliferam as práticas caracterizadas como assédio moral. As vítimas, em geral, são os trabalhadores que não conseguem atingir as metas abusivas.

Entretanto, o assédio moral atinge todos os níveis hierárquicos dentro dos bancos, inclusive aqueles trabalhadores afastados quando do retorno ao trabalho.

Aqui vale reproduzir a citação de um gerente geral ouvido na pesquisa:

“O paradigma criado pela globalização é o do homem produtivo, que consegue não apenas alcançar, mas ultrapassar as metas fixadas, nem que para isso tenha que lutar contra sua própria condição humana, desprezando seu semelhante, tornando-se um sujeito insensível e sem condicionantes éticos.”

É uma síntese do que se verifica no interior das agências bancárias, embora muitos trabalhadores, acostumados a aceitar como “natural” a cultura imposta pelo empregador, nem sempre percebam o quanto são vítimas desse processo.

Isso não impede, porém, que 42% dos bancários pesquisados ao serem confrontados com exemplos concretos do pesquisador tenham reconhecido já ter sofrido práticas de assédio moral.

Os casos mais comuns são aqueles em que seu esforço não é reconhecido e o grau de cobrança só aumenta. Quase a metade dos entrevistados (49%) reclamou desse tipo de assédio.

Depois vêm as humilhações em público (44%); as promessas que não se cumprem (37%); as ameaças de demissão, ainda que veladas (34%); o bloqueio a qualquer sugestão para melhorar as condições de trabalho (33%); e a acusação de “incompetente” a quem não atingiu as metas do dia, mesmo que essa pessoa tenha cumprido as metas dos dias anteriores (31%).

Nos depoimentos colhidos, fica evidente não só a ocorrência de constrangimento, como também o clima de terror vivido pelos bancários. A pressão por venda e produtividade faz com que a cobrança seja excessiva em todas as áreas e

setores do banco. O assédio moral está diretamente relacionado a essa questão. Mesmo se o trabalhador atingir a meta num dia, no dia seguinte ela será maior, ou seja, sempre inatingível. Algumas frases de bancários traduzem essa constante cobrança e a não valorização do esforço:

“Você não vendeu nada hoje, o que aconteceu? Não veio trabalhar ou trabalhou hoje para a concorrência?”

“Tem que vender. Põe um decotão que você vende. Põe uma calça mais justa, salto alto.”

“Meu gestor não aceita justificativa, por mais que diga que não deu pra fazer, que tive reunião o dia inteiro, mesmo estando na sala dele, com ele, ele me chama de incompetente. Me proibiu de fazer meu trabalho e me colocou do lado dele vendo trabalhar. Isso pra mim é assédio.”

“Para o gestor, você tem condições de fazer sempre mais do que a meta estipulada e aí você dá o mundo e se esforça um monte, se você vende alguma coisa tipo 100.000 você é o cara, mas depois ele esquece o meu esforço e dá-lhe porrada.”

“Quando estou batendo a meta, sou cercada de carinho do meu gerente, mas se deixo de vender um dia sou chamada de incompetente na frente de todo mundo.”

“Quando tem excesso de trabalho, meu gestor fala mansinho e pede pra trabalhar no final de semana, à noite, mas depois quando peço para ir ao médico, ele esquece e fala, você quer ser mandada embora?”

A cobrança gera um clima opressivo, fazendo com que os trabalhadores se sintam em conflito e desestabilizados emocionalmente. É comum o trabalhador chegar em casa mal, o que afeta as suas relações pessoais, com a falta de interesse por atividades que anteriormente eram prazerosas, falta de libido e outras consequências. O assédio moral e o desgaste emocional que provoca pode até levar a vítima ao suicídio.

“Eu vendi o produto para o cliente sabendo que não era bom para ele, mas era bom para o banco, eu chegava mal em casa.”

“Nós estamos a um passo de ter depressão. Hoje eu penso duas vezes antes de reclamar. Isso protege.”

“Estando adoecido, você é discriminado, amanhã falam que você está fazendo corpo mole, isso é um assédio moral absurdo, a empresa não quer mesmo uma pessoa assim.”

Há muitas situações que podem ser classificadas de assédio moral. Trata-se de ataques verbais, gestuais, ameaças, veladas ou explícitas. O objetivo é controlar totalmente o processo de trabalho, utilizando-se para isso o medo do trabalhador. É uma ferramenta de manutenção de terror, atingindo a dignidade e moral da pessoa. Um exemplo de assédio é a empresa se sentir no direito de humilhar os trabalhadores, pelo fato de “pagar bons salários”:

“Minha chefe fala: você é autenticadora, e caixa logo vai estar em extinção, você tem que ser promovida, tem que se mostrar, temos que ajudar o administrativo, dar suporte para gerente, para os assistentes. Mas se eu saio do caixa, já perguntam o que eu estava fazendo fora do caixa. Se não conseguimos fazer alguma tarefa, mais pra frente isso nos prejudica para termos uma promoção.”

“Já estourei, eu confesso, fiquei muito nervoso, mas depois fiquei analisando o que eu fiz e vi que o problema estava em mim. Se você não tem um preparo, você não sobe na empresa.”

Outra situação de assédio apontada pela pesquisa é quando a empresa diz que “faz um favor” em manter a pessoa empregada, pois não há outras oportunidades de trabalho. O medo de perder o emprego leva o trabalhador a conviver com os constrangimentos.

“Se eu vou duas vezes ao banheiro por dia, eles falam: ‘Tá sem serviço hein?’ E daí o chefe fica de cara feia, e se enfrentar ele, ele fala que vai mandar embora ou fala pra pedir desculpa porque enfrentou ele.”

“Eles incentivam a mudar de área, mas não dão a liberação – não tá feliz aqui, vai pra outro lugar. Depende de como você pede pra mudar, senão você acaba ficando queimado na área com seu gestor.”

“Se eu adoecer, eu sei que amanhã não vai ter mais trabalho pra mim dentro do banco.”

## As doenças

A organização degradada do trabalho, as metas abusivas e o assédio constante fazem com que a categoria tenha consciência dos riscos à sua saúde.

Segundo a pesquisa, dois terços dos bancários (66%) acreditam que o ambiente de trabalho em que vivem pode levar ao adoecimento. E 54% consideram que eles adoecem mais do que outras categorias profissionais.

Apresentados a uma lista de 14 sintomas ligados à integridade física e emocional, nada menos do que 84% dos entrevistados afirmaram sentir vários deles em frequência maior do que o normal. Os mais comuns são: estresse (65%); dificuldade para relaxar (52%); fadiga constante (47%); formigamento em ombros, braços ou mãos (40%) e desmotivação (39%).

Embora nas posições inferiores da lista, também são altos os índices dos que têm constantes dores de cabeça (33%), dores de estômago ou gastrite nervosa (30%), dificuldade em dormir, mesmo nos fins de semana (28%), vontade de chorar sem motivo aparente (28%) e sentimento de inferioridade (26%).

A percepção de que o bancário adoecer mais do que outras categorias mostrasse verdadeira a partir da constatação, também revelada pela pesquisa, de que cada um dos entrevistados apresenta em média 4,7 sintomas da lista de 14.

E o principal deles – estresse com frequência acima do normal, que acomete 65% dos bancários – está muito acima da média da população, que segundo estudos é de 30%. Entre os caixas, mais uma vez, os números explodem: 76%.

Até por conta dessa situação de estresse, o bancário só se dá conta do problema que está vivendo quando ele já está muito desenvolvido e tem chances de cura menor.

Alguns depoimentos:

“No começo doía muito meu braço, fui no médico e ele quis engessar, mas não deixei, pois o meu chefe ia precisar de mim.”

“Tinha medo de falar que doía muito para fazer o meu trabalho, ia no banheiro chorar, mas não demonstrava de jeito nenhum.”

“Não sabia por que me sentia sempre cansada, com dores no corpo, não conseguia dormir, mas sentia que não podia falar para ninguém sobre isso, nem dava tempo de ir no médico.”

“Imagine pedir alguns dias de licença por causa das dores que sentia, pois nem mesmo sair de férias era possível, pois corria o risco de quando chegar estar tudo mudado e não ter lugar mais para mim.”

## O afastamento

O perfil dos bancários que se afastam por problemas de saúde acentua o ciclo de perversidades do sistema. Em sua maioria, são profissionais exemplares, daqueles que “dão a vida pelo banco” em busca de reconhecimento e ascensão.

Assumem tarefas acima de suas responsabilidades, estão sempre disponíveis para horas extras e finais de semana, aceitam a pressão e defendem as regras impostas pelo banco.

Com salários, abonos, extras, etc., os bancários se transformam no principal provedor do orçamento familiar. Isso faz com que eles não tenham tempo para a família, para os amigos e nem para cuidar de si mesmos.

Essas condições, em geral, agravam os sintomas, e o afastamento acaba se tornando inevitável. Nessa hora, ele percebe que o esforço de anos já não vale nada. Com as licenças médicas, começa o processo de isolamento e discriminação, tanto dos gestores como dos colegas.

Também aqui, os depoimentos colhidos na pesquisa são contundentes:

“Fui no médico e ele mandou fazer fisioterapia, mas você acha que falei pro banco? Tá louco, eu não.”

“Com a doença muda tudo, sabemos de antemão que perderemos tudo que lutamos a vida inteira.”

“Quando meus funcionários ficam doentes, já sei o que fazer com eles – nada – nunca mais.”

“Tinha vergonha de ir buscar meu salário na agência, parecia que todos me culpavam, que eu não queria trabalhar, que eu não estava doente.”

Tem início, então, uma longa lista de perdas: perda do *status*, da rotina de trabalho, do poder de compra, das relações sociais, da autoestima, da estabilidade no círculo familiar, entre outras, além do surgimento de limitações físicas impostas por algumas das doenças.

As perícias médicas (durante as quais o bancário tem que “provar” que a doença foi causada pelo trabalho) e o retorno à agência em condições humilhantes (ele é visto como incapacitado e acaba colocado em funções menores) fazem parte de um processo desgastante que agravam ainda mais as condições de saúde do empregado.

## **Conclusão**

O resultado dessa pesquisa, a mais ampla já realizada no Brasil sobre o tema, mostra com clareza a necessidade urgente de intervir na organização do trabalho. É perceptível entre a categoria que o sistema de metas imposto de cima para baixo, sem conexão com as realidades de mercado, está relacionado às práticas de assédio moral. O bancário identifica que as metas abusivas são o principal fator de estresse e adoecimento.

Temos feito vários esforços para levar esse debate aos trabalhadores e alterar esse ambiente e relações de trabalho degradados. Nem os bancários, nem o Sindicato são contra o estabelecimento de metas de produtividade, mas é preciso desenvolver uma relação democrática e justa, de maneira que a opinião do trabalhador tenha peso em sua definição, pondo fim aos abusos, às pressões e às humilhações aqui relatadas.

As metas devem ser estabelecidas de forma coletiva, pelo conjunto dos trabalhadores, e devem ser levadas em conta questões como: porte da unidade, localização, número de funcionário, carteira de clientes, perfil econômico da região etc. Além disso, é preciso haver espaços de diálogo, onde os trabalhadores possam discutir os reais motivos que levaram ao não cumprimento de uma determinada meta.

O fato de oito entre dez bancários declararem ter sofrido pelo menos um sintoma de problemas físicos e mentais e, em média, terem quatro sintomas concomitantes, mostra que a categoria bancária se encontra em franco processo de adoecimento e que trabalha igualmente em um ambiente de trabalho doente. E que ação do Sindicato é ainda mais necessária.

Por outro lado, os bancos precisam investir rapidamente em programas de prevenção, reabilitação profissional, bem como ampliar suas ações de saúde e segurança no trabalho (SST). O nosso objetivo é que o trabalhador bancário tenha uma vida mais digna e saudável. Sem opressão, humilhação e adoecimento. Menos metas e mais saúde.



# Trabalho, subjetividade e confiança

**Christophe Dejourns<sup>1</sup>**

**Isabelle Gernet<sup>2</sup>**

## **Introdução**

Neste artigo, os autores propõem uma discussão sobre a questão da confiança nas situações de trabalho. É apresentada uma definição de trabalho que parte do princípio de uma subjetividade e que se torna pertinente permitindo uma leitura mais crítica dos fenômenos clínicos como os suicídios nos locais de trabalho. De acordo com essa definição, o trabalho não se caracteriza apenas por um empenho individual, mas implica relações entre os agentes que lideram a construção e a formalização das regras de trabalho. Estas regras representam, em princípio, formas efetivas de cooperação que devem ser distintas das formas prescritas da coordenação. Dessas formas de cooperação no trabalho depende a construção da confiança. Aquilo que estaria envolvido com a gestão, em relação às condições compatíveis com o desenvolvimento da confiança no trabalho, é tratado no final do capítulo. A análise, como um todo, está baseada na teoria e em resultados clínicos de pesquisas em psicodinâmica do trabalho, desenvolvidas principalmente na França, no Brasil e no Canadá nos últimos 30 anos.

A investigação clínica de constrangimentos revela aspectos particulares na subjetividade do relacionamento com o trabalho, que põem em prova construções teóricas como os dispositivos de intervenção. A introdução de novos métodos de gestão, associada a ferramentas específicas, como as novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), transformam profundamente o trabalho e colocam em questão as relações entre trabalho e subjetividade. Hoje em dia, a questão da saúde mental e física no trabalho é encarada com base na aparição e na recrudesc-

---

1 Professor titular da cadeira “Psychanalyse Santé Travail, Conservatoire National des Arts et Métiers”, diretor da equipe de pesquisa “Psychodynamique du Travail et de l’Action”.

2 Maître de Conférences, Université Paris Descartes, membro da equipe de pesquisa “Psychodynamique du Travail et de l’Action”.

cência de entidades clínicas no campo da psicopatologia do trabalho: patologias de sobrecarga, hiperativismo profissional, depressões, suicídios, patologias pós-traumáticas ou, ainda, assédios, são as formas mais frequentes.

Na primeira parte do capítulo, nós apresentaremos como é possível defender uma análise do trabalho que leve em conta a subjetividade. Dessa definição, decorre uma concepção crítica sobre a vulnerabilidade individual, que será abordada em uma segunda parte. Enfim, na parte final, nós mostraremos em que a análise das transformações atuais do mundo do trabalho pode se beneficiar de uma reflexão sobre o papel da confiança nas relações de trabalho.

### **Qual definição de trabalho?**

As descrições em psicodinâmica do trabalho têm sua origem na investigação clínica das situações de trabalho e permitem propor uma definição do trabalho organizado em torno daquilo que está implicado, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar. Essa concepção se distingue das abordagens mais clássicas, que designam o trabalho como uma relação salarial ou a uma atividade de produção social.

A psicodinâmica do trabalho apoia esta definição sobre uma descoberta fundamental da ergonomia, a saber: a irreduzibilidade e a discrepância entre o trabalho *prescrito* e o trabalho *efetivo*. As descrições produzidas pelos ergonomistas permitem diferenciar a *tarefa* que corresponde aos objetivos a serem atingidos, e a *atividade* que corresponde àquilo que é feito concretamente pelo trabalhador na tentativa de atingi-los. Independentemente da precisão das instruções e das prescrições dadas pela organização do trabalho, sempre ocorrem imprevistos ou mau funcionamento, de tal maneira que o respeito escrupuloso das prescrições não permitiria que se atingissem os objetivos se um trabalhador delas não se distanciasse, não as transgredisse. Em outros termos, se as prescrições são respeitadas ao pé da letra, como numa “operação-padrão”, nada funciona. Por outro lado, a criatividade, a cooperação e, ainda, a confiança, escapam de uma descrição e não podem ser prescritas. Para executar a tarefa designada é, então, necessário que o trabalhador demonstre engenhosidade, iniciativa e inventividade. O trabalho é, portanto, definido como o conjunto de atividades desenvolvidas por aqueles e aquelas que trabalham para enfrentar aquilo que não é prescrito pela organização do trabalho. Essa busca do melhor compromisso entre as exigências da tarefa e as intenções do sujeito envolve uma mobilização da subjetividade na sua totalidade, independentemente do grau de automatização da tarefa. O trabalho exige que se ponha em prática o saber-fazer e habilidades precisamente em que o conhecimento e a técnica são insuficientes ou falhos para assegurar o domínio do processo de trabalho. É, na verdade, sempre pela falha ou pelo fracasso que se pode conhecer a discrepância entre o prescrito

e o efetivo. Pelo fato de que o mundo real resiste ao seu domínio, o sujeito se encontra em confronto com a dúvida, com a hesitação, com os erros que acarretam uma impressão de fracasso do conhecimento, dos procedimentos, do saber-fazer. A experiência do trabalho é, antes de tudo, uma experiência afetiva na qual é preciso suportar o fracasso e ser capaz de se familiarizar com o real para adquirir um conhecimento “*par corps*”<sup>3</sup> da máquina, da ferramenta ou da matéria a ser tratada.

Por meio da análise dos processos subjetivos mobilizados no encontro com o trabalho, a psicodinâmica do trabalho se dirige para a defesa da tese da centralidade do trabalho para a subjetividade com o objetivo de identificar as condições nas quais este é estruturante ou, ao contrário, patogênico para a saúde mental. Em que medida a situação de trabalho pode oferecer um cenário que permita ao sujeito a realização de sua identidade? E em que medida esta mesma situação pode fragilizar a subjetividade?

### **Real do trabalho, qualidade do trabalho e vulnerabilidade**

O surgimento de suicídios nos locais de trabalho, nos anos de 1990, traz sérios problemas do ponto de vista da análise das suas causas e das relações com o trabalho. A maioria dos clínicos defende uma concepção etiológica da passagem ao ato suicida baseada na vulnerabilidade psicológica. Entretanto, o argumento da vulnerabilidade ou da predisposição psicológica se mostra insuficiente para explicar os suicídios que se produzem nos locais de trabalho. Parece, na verdade, que um número importante de casos de suicídio no trabalho é cometido por sujeitos particularmente eficazes no plano profissional, bem apreciados pelos colegas e pela hierarquia, e que não apresentavam nenhum antecedente psiquiátrico. Como compreender, então, que sujeitos particularmente engajados no seu trabalho se suicidem? Uma análise da relação entre qualidade do trabalho e a subjetividade se revela, neste caso, necessária.

O encontro com o real, nós sugerimos anteriormente, conduz os sujeitos a se valerem de truques, jeitos, astúcias, habilidades que revelam um exercício particular da inteligência, que, frequentemente passam despercebidos, fato que conduz à utilização, por vezes, como pretexto de desqualificação. Entretanto, trabalhar é desenvolver a inteligência para enfrentar o real que resiste. Esta inteligência não é aquela descrita pelas teorias clássicas da Psicologia, Sociologia ou da Linguística, habitualmente definida como uma atividade cognitiva de resolução de problemas. A inteligência em questão é uma forma descrita a partir da análise de situações

3 Nota do Tradutor: Em uma citação ao pé da letra, *par corps* poderia ser substituída, em português, por *por corpo*, ou *de corpo*, numa aproximação com outra expressão mais corrente *de cor*, que se refere a um aprendizado de coração, adquirido, de memória, interior. O *par corps* do texto em questão reivindicaria, portanto, um conhecimento “corporal” da máquina.

de trabalho comuns, que se caracteriza pelo fato de que o sujeito não conhece a solução do problema encontrado: trata-se, então, de uma inteligência inventiva (DETIENNE; VERNANT, 1978). Diversas condições mobilizam esta inteligência. O sujeito se mostra capaz de inventividade:

- se, possuindo uma verdadeira habilidade técnica ele encontra, ainda assim, o real e experimenta o fracasso;
- se ele está apto a enfrentar o fracasso;
- se ele consegue se familiarizar com o real e tolera o pensamento que, mesmo além do tempo de trabalho, possa ser, às vezes, por ele invadido na sua vida privada.

A determinação do sujeito em encontrar uma solução para o problema oriundo da situação do trabalho exige uma mobilização de seu desejo e sua vontade e, então, um esforço psíquico constante que pode levar até à insônia. Em outros termos, para se tornar hábil, é preciso se engajar integralmente, o que é muito custoso psicologicamente. O investimento psíquico determina o modo de se implicar subjetivamente na tarefa e contribui para sustentar o engajamento em um trabalho de qualidade.

Para o clínico, aquilo que mobiliza as pessoas no trabalho tem suas raízes nos enigmas deixados pela infância. O que há de mais frágil está igualmente na origem da possibilidade de se mobilizar no trabalho na tentativa de superar, graças à prova do trabalho, os “fracassos” da história singular. É lá onde atua o nó da vulnerabilidade, onde se encontra também o espírito da inteligência, do investimento apaixonado no trabalho e do talento. Quando o sujeito descompensa, revelam-se as falhas e fragilidades que foram exploradas anteriormente no encontro com o trabalho.

O prazer obtido da relação com o trabalho depende da retribuição por meio do:

- sucesso na capacidade de resolver problemas;
- e do reconhecimento do trabalho formulado por outros.

O trabalho não pode ser descrito por uma formulação solipsista, já que estão sempre implicadas relações com outros (os colegas, a hierarquia, os “clientes”). O aparecimento dos suicídios não seria, portanto, uma evidência de aumento de falhas ou de vulnerabilidades próprias dos indivíduos contemporâneos, já que a vulnerabilidade está nos próprios fundamentos da construção da identidade singular através da relação subjetiva com o trabalho. Os suicídios nos locais de trabalho seriam o sinal de que alguma coisa mudou na economia das relações entre o ser humano e o trabalho.

### **A confiança: uma questão pertinente?**

Se o trabalho pode permitir a superação de falhas geradas pelas histórias singulares e representar um poderoso meio pelo qual a identidade pode se estabilizar, então a privação de trabalho e o desemprego de longo prazo fragilizam a saúde

mental. Sabe-se também que certas formas de organização do trabalho podem contribuir para o aparecimento de distúrbios psicopatológicos (depressões, patologias do assédio e suicídios, por exemplo). Desde o final dos anos 1980, remanejamentos importantes modificaram profundamente as formas de organização do trabalho, especialmente a partir da introdução massiva dos métodos de gestão (SENNET, 1998). Nas novas formas de organização, o privilégio acordado à gestão gera distorções nas relações que o trabalho permite que se mantenha com o real. A referência exclusiva aos custos conduz ao agravamento das contradições entre a rentabilidade e a qualidade; ela destrutura o sentido do trabalho, uma vez que no âmbito da mobilização psicológica, é o que importa. A referência aos valores econômicos não é ausente, mas é secundária. Por outro lado, a propagação de formas de controle oriunda da gestão por objetivos vem acompanhada de um chamado à autonomia e à responsabilidade de cada um na gestão. Essas distorções levam a uma desqualificação do trabalho, daquilo que constitui o trabalho “benfeito” e de qualidade e trazem uma perda progressiva das referências aos valores da profissão.

Qualidade total e avaliação individualizada do desempenho são as principais ferramentas que caracterizam o cerne da gestão no que diz respeito ao aspecto qualitativo do trabalho, a partir da “crença” na possibilidade de avaliar quantitativamente o objeto trabalho. Os meios utilizados consistem, essencialmente, em acompanhar os resultados do trabalho (práticas de controle e de “reporting”) e não o trabalho ele mesmo, fato que engendra uma concorrência dramática entre os serviços e entre os colegas devido à implementação de um sistema de premiação ou, às vezes, de ameaças visando a um controle do comprometimento e da responsabilidade individuais nos resultados coletivos. Por meio de condutas desleais, a confiança e a ajuda mútua desaparecem, é o reino do “cada um por si”. Nesse contexto, os bons resultados dos colegas acabam representando uma ameaça. Trata-se então, para cada um, de suportar a solidão em um clima potencialmente hostil. As modalidades desta solidão e deste isolamento devem ser analisadas no detalhe, seguindo aquilo que H. Arendt (1973) teorizou sob o termo de *desolação* (*loneliness*). O desaparecimento do senso comum fragilizaria eletivamente as práticas de resistência coletiva face à dominação e à injustiça. Quando um ataque injusto se produz contra um dos trabalhadores, as marcas de solidariedade são cada vez mais inexistentes. Para a vítima da injustiça resta a perplexidade, fato que agrava a situação.

Do ponto de vista clínico, a deterioração do senso comum de justiça altera as capacidades de pensamento: o sujeito não sabe mais o que é bom ou ruim, justo ou injusto. O impacto subjetivo da ameaça (transferência como punição ou mesmo a recusa de um pedido de transferência como punição) torna-se, então, mais importante. O sujeito vive a experiência, e não apenas a injustiça, mas também

a traição dos outros. Os outros vivem a experiência do medo e da covardia. Esses últimos são levados a colaborar com atos que eles mesmos reprovariam, experimentando a sua própria covardia. É o conjunto da dinâmica do reconhecimento que se vê aqui desestabilizado por conta da ruptura do contrato moral firmado com a empresa. O sujeito que trabalha contribui com a empresa e com a sociedade na espera de uma retribuição simbólica na forma de reconhecimento. Essa retribuição moral ou simbólica se ampara essencialmente em avaliações qualitativas do trabalho, que se apoiam:

- por um lado, na utilidade econômica, técnica ou social da contribuição a partir de julgamentos formulados essencialmente pela hierarquia (*juízo de utilidade*);
- por outro lado, na conformidade do trabalho com relação às regras da arte e da profissão, proferida pelos pares (*juízo de beleza*).

Essas provas, em particular o julgamento de beleza, têm um papel maior na identidade, já que conferem ao trabalhador seu pertencimento a uma comunidade, a um coletivo no trabalho. Por meio do reconhecimento da qualidade do trabalho efetuado, a identidade singular pode se consolidar. Ao contrário, quando este reconhecimento é recusado ou retirado, para a identidade, existem riscos de desestabilização.

Que explicação poderíamos propor para o fato de que os sujeitos não reagem à injustiça e parecem abandonar todas as suas responsabilidades ante a seus colegas? Parece que, com base nas investigações clínicas, os requisitos de ação coletiva não são mais mobilizáveis no contexto das novas formas de organização do trabalho. O combate contra a injustiça e a responsabilidade com relação a outrem, só são assumidos, como riscos subjetivos, se houver confiança no outro. A constatação atual é a de que a confiança no meio do trabalho está gravemente comprometida. Como proceder para rebater esta constatação?

Antes de querer saber quais são os impulsos da confiança no trabalho, faz-se necessário que se proponha uma definição. A confiança aparece como um problema complexo para o qual a contribuição da análise clínica se revela insuficiente. Os clínicos apresentam-se normalmente como especialistas da desconfiança, já que ela aparece como sintoma central em muitas patologias mentais (como, por exemplo, a paranoia). Constata-se, entretanto, que a confiança se apresenta antes como um problema ético de filosofia moral do que como uma questão clínica. Uma análise proposta pela filosofia moral se faz necessária antes que se pretenda uma retomada da discussão sobre a confiança no trabalho com base em um ponto de vista do clínico. Nas obras moralistas religiosas, a confiança é considerada como um requisito frente a Deus, enquanto objeto de maior legitimidade, ou

ainda, único da confiança. Esta dimensão faz com que apareçam conflitos de interpretação que são importantes face à concepção moderna de confiança. De fato, para A. Baier (2004, p. 354), “confiar em uma pessoa é se colocar em um estado de dependência ou prolongar um estado de dependência aos cuidados da competência e da boa vontade desta pessoa. É aceitar estar vulnerável e admitir que o depositário da sua confiança exerce um poder sobre si ou sobre qualquer coisa de importante para si”. Existe, entre as concepções religiosa e laica, uma diferença radical na apreciação relativa às relações entre aquele que confia e aquele que é o depositário. Na concepção teológica, aquele que confia é também aquele que está do lado do dever (de obedecer). Na concepção política do governo (Locke ou Hobbes), é este que é o depositário da confiança que tem o dever de se mostrar digno.

Nas relações de confiança no trabalho, como identificar quem é que tem o dever com relação ao outro? É aquele que oferece segurança ou aquele que aceita? A confiança se apresenta, *a priori*, como algo honroso e desejável. Entretanto, a confiança está longe de ser sempre louvada ou elogiada por todos os pensadores. Alguns, como Descartes, pronunciam reservas importantes em relação à confiança. Desta maneira, no que diz respeito ao médico, Descartes afirma que é preciso sempre desconfiar e que é melhor voltar-se a si mesmo, assim como Montaigne, que se mostrava reticente frente à figura do educador. Essa desconfiança relacionada aos profissionais da educação e da saúde, assim como a que se direciona aos dirigentes do Estado e da Igreja, é acompanhada de uma proporcional confiança em si. Esses autores críticos defendem, então, não o recurso da confiança no outro, mas o recurso da confiança em si.

Quais são os impulsos da confiança em si? Em Descartes, os impulsos da confiança pessoal estão baseados na razão, e o uso da razão é possível para todos nós. Ao mesmo tempo, a partir do desenvolvimento teórico da Psicologia e da Psicanálise, é possível se opor a certos aspectos dessa análise. As disciplinas como a Filosofia ou a Sociologia omitem aquilo que J. Laplanche chama de a “situação antropológica fundamental”, com base na qual o sujeito se insere no mundo sempre por meio da vulnerabilidade, da desigualdade, da dominação e da dependência (LAPLANCHE, 1997). Antes de se tornar adulto, é preciso ter sido criança, e ser criança é inevitavelmente experimentar dependência com relação aos outros. As teorias recentes do *care* mostram que a vulnerabilidade, a atenção e o cuidado não dizem respeito apenas às crianças, mas ao conjunto dos sujeitos e, especialmente, aqueles que estão engajados no mundo do trabalho (TRONTO, 1993). Descartes teoriza sobre um sujeito adulto, dotado de razão, mas para o clínico, mesmo o mais razoável entre nós experimenta aquilo que da criança persiste no adulto. Na

perspectiva moderna mais recente, confiar é arriscar certos aspectos do seu futuro apostando na lealdade da pessoa em quem se confiou.

É precisamente nessa perspectiva que se encontra a problemática da confiança na relação com o trabalho, já que a confiança tem uma ligação direta com a experiência da própria vulnerabilidade, notadamente no que diz respeito ao risco que se incorre quando se está engajado no trabalho. A relação subjetiva com o trabalho supõe, já foi dito, experimentar a própria vulnerabilidade na luta pela própria identidade e pela expectativa por reconhecimento justo da sua contribuição pelos outros (pares, chefes, subordinados e clientes). Se recusamos ver na relação de confiança um simples cálculo racional resultante de um estado conotativo-cognitivo e tentarmos encará-la como um sentimento, então, a confiança aparece como um sentimento de entusiasmo. O que inspira a confiança? Responder a esta questão remete a uma questão de ética e não de psicologia, sublinhando a figura filosófica da promessa. A fidelidade à promessa feita é primordial, já que, “pela sua promessa, uma pessoa livre convida outra a lhe voluntariamente ter confiança” (BAIER, 2004). Mas a promessa tem um papel essencial no trabalho? Certamente, entretanto somente a referência à promessa seria insuficiente, já que, como lembra Hume, a promessa é um dispositivo que permite aumentar o clima e a confiança e não instaurá-lo (HUME, seção III, 1751). Outra alternativa à promessa seria o contrato, o que Descartes admite ser útil no âmbito do comércio e que “a punição é desejada, talvez necessária para remediar a inconstância das almas fracas” (BAIER, 2004; DESCARTES, seção III, 1637). A problemática do contrato, mais do que aquela da promessa, compreendida na perspectiva rousseauiana, poderia ter um papel fundamental não somente no comércio, mas igualmente nas relações de trabalho. Existe de fato, no âmbito do Direito, uma corrente de análise que interpreta as patologias mentais ligadas ao trabalho como o resultado da traição e da violação do contrato de confiança que une a empresa ao seu assalariado.

Mas existe alguma outra via de análise que trate da construção das relações de confiança no trabalho? Uma resposta afirmativa é possível quando se faz um desvio para a análise da relação com o trabalho e mais particularmente pela questão da cooperação que não funciona sem uma relação de confiança. Não há cooperação possível no trabalho sem confiança. A referência à cooperação traz um ponto de vista original para a análise das origens da construção das relações de confiança, diferente daquela proposta pelos pensadores. A confiança está fundamentada, com base na clínica do trabalho, sobre a referência à regra ou mais exatamente sobre o respeito às regras de trabalho. A análise deve, então, ser deslocada para as modalidades de construção dessas regras. Nossa hipótese principal atém-se ao postulado segundo o qual é na construção de regras que reside o poder de reconstituir a

confiança nas relações de trabalho. Em outros termos, a cooperação não funciona sem relações de confiança estruturadas pela referência e no respeito às regras do trabalho. Da mesma maneira que existe uma distinção entre a *tarefa* e a *atividade*, existe uma diferença entre os procedimentos transmitidos e as ordens que remetem à *coordenação*, de um lado, e à *cooperação*, de outro. Da mesma maneira que a subversão dos procedimentos e das regras impostas está no coração da inteligência individual no trabalho, a cooperação se distingue da coordenação prescrita porque ela se apoia em regras de trabalho que são constituídas por aqueles que trabalham juntos, para subverter a organização prescrita do trabalho. A cooperação é o fruto de uma luta contra a coordenação. Esta luta não visa à destruição da coordenação, mas pretende ajustá-la, a fim de que ela se torne mais compatível com as dificuldades imprevistas que surgem no real do trabalho. O momento mais importante na construção das regras se encontra na existência de um espaço de deliberação. Este espaço existe em encontros nos quais os sujeitos se juntam, confrontam seus pontos de vista e procuram tornar inteligível para os outros a maneira pela qual eles procedem para trabalhar.

O trabalho, para se configurar como um objeto de discussão, deve tornar-se visível, já que, no essencial, ele se caracteriza pela sua invisibilidade, devido ao engajamento subjetivo que ele pressupõe. É passando pela palavra dos sujeitos que se torna possível acessar aquilo que se constitui como o próprio trabalho *vivo*. Já que o trabalho exige do corpo uma mobilização que experimente o medo, a dúvida, a perplexidade, o prazer do êxito... São, geralmente, as mudanças sentidas pelo corpo (barulhos, cheiros, calor e, ainda, tédio) que mobilizam a curiosidade e a busca por uma solução. O conhecimento do mundo pelo corpo é denominado “corpropriação<sup>4</sup>” (HENRY, 1987). O conhecimento do mundo resulta em um conhecimento sensível que é difícil de explicitar com palavras, mesmo para aquele que faz, no sentido em que a inteligência do corpo está sempre à frente de sua simbolização. Contudo, no processo de deliberação, trata-se, para cada um, de dizer como foi que se procede e também de mostrar suas insuficiências, suas imperícias, até mesmo seus fracassos. O risco de se expor só será possível se existir confiança nos outros, porque tornar visível e explícito o trabalho concreto são comumente encarados como difíceis e arriscados. Aceitar a contradição que vem de outrem e suportar que se tornem explícitas suas falhas engaja o sujeito com relação ao outro, ele se torna responsável por seus atos com relação a si próprio e com relação aos outros. A referência ao processo de deliberação traz uma contribuição original sobre a questão da responsabilidade,

4 N. do T: No original, a expressão *corpsappropriation* é composta pela aglutinação dos dois termos *corps* (corpo) e *appropriation* (apropriação), daí a justificativa da escolha ter sido guiada pelo mesmo processo de composição da expressão.

próxima daquela que deriva do pensamento de Lévinas (1906 - 1995). Para ela, a ética seria concebida não como uma reflexão individual, mas como o fruto de uma relação que o sujeito mantém com outros sujeitos (BEVAN, CORVELLEC, 2007).

O ponto suplementar trazido pela clínica do trabalho está no fato de que as relações entre os sujeitos são aqui estruturadas pela centralização do trabalho. Procurar mostrar aquilo que se fez se traduz, imediatamente, em uma obrigação de justificação. Os argumentos utilizados não são apenas técnicos, mas são também temperados com outros elementos mais subjetivos de caráter opinativo. O espaço de deliberação é, então, um espaço onde as pessoas formulam opiniões. Quando a atividade de deliberação sobre o trabalho funciona, é possível produzir um consenso na forma de acordos entre as pessoas, com relação àquilo que é ou não eficaz para se produzir um trabalho de qualidade. O somatório de vários acordos se estabiliza, em seguida, sob a forma de regra de trabalho. A confiança se constrói na capacidade dos sujeitos de mostrarem que eles conhecem as regras e que as respeitam; que eles também são capazes de burlá-las, uma vez que a regra não pode se reduzir a uma aplicação estrita. A regra é evolutiva e beneficia a contribuição ativa e renovada daqueles que trabalham juntos. A atividade de produção de regras de trabalho denomina-se *atividade deôntica*. A análise da construção das regras de trabalho representa uma maneira de poder reconstituir a confiança nas relações de trabalho uma vez que a responsabilidade se torna (novamente) compartilhada e representa um dos maiores requisitos da ação. Em outros termos é, em primeiro lugar, na atividade deôntica que se encontram os fundamentos da confiança entre as pessoas, que se distingue da inspiração ou do contrato, uma vez que as regras têm, por função, estabilizar aquilo sobre o que os sujeitos podem trabalhar juntos e de constituir uma equipe ou um coletivo de trabalho. Conjurar o medo e a solidão pela perpetuação da cooperação permite a renovação da capacidade de convívio e do “viver junto”, associados com a eficácia técnica. Uma vez que toda regra de trabalho é uma regra que visa à eficácia de ordem técnica, mas também a manutenção e renovação do mundo social, através do “viver junto”. A confiança aparece, então, como um elo indispensável para pensar os impulsos da saúde mental no trabalho.

## Conclusão

A análise clínica do trabalho, quando concede um lugar central à subjetividade, de um lado, e a materialidade do trabalho, de outro, contribui na defesa de uma posição crítica da responsabilidade, na qual o sujeito se encontra engajado com relação a outrem pelo fato de trabalhar. A questão da confiança torna-se um referencial particularmente pertinente para dar conta das transformações das

modalidades de organização do trabalho e de seus efeitos naqueles e naquelas que trabalham. Em um contexto em que as concepções de gestão do trabalho contribuem para aumentar a carga de trabalho, para comprometer os valores éticos do trabalho “benfeito”, e para dismantelar os espaços informais de convivência, faz-se urgente repensarmos modos de cooperação no trabalho.

## Referências

ARENDT, H. *The Origins of Totalitarianism*. [S.l]: Mariner Books, 1973.

BAIER, A. C. “Confiance”, *Dictionnaire d’Ethique et de Philosophie Morale*. Tome 1. Paris: PUF, 2004. p. 353-359.

BEVAN, D.; CORVELLEC, H. The impossibility of corporate ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics, *Business Ethics: A European Review*, [S.l], v. 16, n. 3, p. 208-219, 2007.

DESCARTES, R. *Discourse on method and meditations*. New York: The Liberal Art Press, 1960.

DETIENNE, M.; VERNANT, JP. *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society*. [S.l]: Harvester Press, Humanities Press edition, 1978.

HENRY, M. *La barbarie*. Paris: PUF, 1987.

HONNETH, A. Work and Instrumental Action. *Journal of Critical Theory and Modernity*, [S.l], n. 26, p. 31-54, 1982.

HUME, D. (1751) *An Enquiry concerning the Principles of Morals*. New York: CW. Hendel Editions, 1955.

LAPLANCHE, J. The Theory of Seduction and the Problem of the Other. *The International Journal of Psychoanalysis*, [S.l], n. 78, p. 653-666, 1997.

SENNET, R., *The Corrosion of Charater: the Personnal Consequences of Work in the New Capitalism*. [S.l]: Norton and Company, 1998.

TRONTO, J. *Moral Boundaries: a Political Argument for an Ethic of care*. [S.l]: Routledge, 1993.



# Trajetórias de trabalhadores bancários — entre o sonho e o real do sofrimento patogênico

**Laerte Idal Sznelwar<sup>1</sup>**

**Luciano Pereira<sup>2</sup>**

## **Introdução**

Como podemos caracterizar as trajetórias de diferentes trabalhadores bancários? Nosso objetivo aqui não é buscar uma generalização respaldada por uma amostragem considerada estatisticamente válida, mas sim, com base em relatos de sujeitos sobre suas trajetórias profissionais, entender e refletir sobre a vivência no e do trabalho, vivência essa constituída por desejos e ilusões, pelos constrangimentos da organização do trabalho, pelo sofrimento patogênico, a doença e a busca de reabilitação.

Em princípio, se nos ativermos aos preceitos da psicodinâmica do trabalho, a história de qualquer sujeito que trabalha poderia – e seria bem-vindo que assim o fosse – ser construída de modo a torna-se um profissional cada vez mais realizado e que trilhasse caminhos que o possibilitassem se emancipar. Além disso, a construção de uma narrativa pessoal mediada favoravelmente pelo trabalho poderia ser um caminho para a construção de sua saúde, já que esta é fortemente imbricada com o reconhecimento de sua contribuição (DEJOURS, 2008b).

Ao tratarmos de sujeitos, não estamos nos referindo a seres isolados que vivem restritos ao que ocorre no âmbito da sua vida psíquica, pois o que é intrasubjetivo resulta, de alguma maneira, daquilo que é intersubjetivo. Uma vez que os seres humanos são seres relacionais, o que somos resulta da inter-relação com o outro.

Com relação ao trabalho isso é da maior validade, pois aquilo que fazemos,

---

1 Médico, doutor em Ergonomia, pós-doutor em Psicodinâmica do Trabalho e professor do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).

2 Graduado em Ciências Sociais e doutor em Filosofia, ambos pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP. Atualmente, leciona Sociologia na Facamp.

aquilo que nos tornamos fazendo e aquilo que conseguimos por meio da vida profissional passa pelo que os outros acham, pelo que os outros nos propiciam e como nós mesmos agimos com os outros. Em outras palavras, o trabalho tem sempre conotações coletivas e a busca de emancipação no trabalho se dá, principalmente, através das mais diferentes formas de cooperação (DEJOURS, 2009).

Mas esses processos não se estruturam pela harmonia entre as partes. Pelo contrário, eles só podem ser entendidos pelo confronto entre os desejos e as ideias de cada um e as possibilidades que os modos de organizar o trabalho propiciam. Isto é, os sujeitos se vêm diante do real que, de uma maneira ou de outra, resiste àquilo que o sujeito faz. Trabalhar significa agir em um contexto heterodeterminado, cujas possibilidades de transformação estão, muitas vezes, distantes do poder que cada um tem para interferir na situação de trabalho.

As possibilidades de resistência dos sujeitos às situações consideradas como injustas e como propícias ao desencadeamento de sofrimento patogênico não seriam o fruto de uma benesse concedida. Mudanças no trabalho ocorrem por causa da resistência de cada um e do encadeamento de ações coletivas, ainda mais quando este está permeado por relações de opressão. Para tanto, é necessário um posicionamento no mundo que não seria o mais prevalente, uma vez que, a grande maioria das pessoas luta para se manter empregada e incluída na sociedade como alguém útil.

Assim, o fato de colaborar com um sistema que, no final das contas, seria deletério para a sua saúde e para o seu desenvolvimento como profissional e cidadão, não deixa de ser uma escolha. Escolha complicada, mas compreensível, uma vez que, por motivos os mais justos, as pessoas se sujeitam à situação que lhe parece imutável, abrindo assim o caminho para a submissão (MOLINIER, 2006).

A alienação não é tomada aqui como um dado, mas como um desfecho possível da relação com o trabalho (DEJOURS, 2008a). Nesse caso, uma de suas vias seria a de que, ao aceitar certas condições impostas, as pessoas encontram possibilidades de trabalhar, vivendo a expectativa, às vezes ilusória, de que conseguirão galgar melhores posições em uma determinada empresa ou profissão, obtendo assim melhores condições para realizar seus sonhos.

Não se trata de esquecer a pressão exercida sobre os trabalhadores pela reestruturação produtiva no sistema bancário brasileiro, principalmente nos anos 1990 (JINKINGS, 2002). Todos os nossos entrevistados começaram suas carreiras entre o final dos anos 1980 e início dos anos 1990, ou seja, além de terem vivenciado os efeitos da reestruturação, conviveram com altas taxas de desemprego características deste período.

No entanto, nesta mesma época, as inúmeras variações em torno da ideologia do capital humano (LÓPEZ-RUIZ, 2004) passam a povoar o imaginário

social. Então, o culto ao esforço individual, à valorização da “formação permanente” e à ascensão social ganharam força, enfraquecendo os coletivos de trabalho e sindicatos.

Quando esse imaginário é confrontado com o mundo do trabalho, aliado ao medo do desemprego, ele mostra toda a sua força; pois o horizonte da desilusão se descortina cotidianamente, enquanto o sonho pode ser mantido por décadas.

Mudar esse cenário, criar condições para que o trabalho seja, de fato, um meio de emancipação para a grande maioria dos trabalhadores que atuam no setor bancário-financeiro, é um grande e belo desafio.

### **O trabalhar em bancos**

O conteúdo deste texto resulta de reflexões feitas com base em estudos e pesquisas com bancários na cidade de São Paulo ao longo de vários anos, e, mais especificamente, de um trabalho com representantes da categoria e trabalhadores que se dispuseram a participar de entrevistas e discussões sobre a sua vivência. Trata-se, portanto, de resultados oriundos de uma abordagem que privilegia o aprofundamento da escuta, inspirada nos preceitos da psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2004). Tal escuta é atenta à racionalidade pática (DEJOURS, 1998), na qual está em jogo o modo pelo qual os sujeitos confrontam os seus desejos com o real, que, muitas vezes, é constituído por uma organização do trabalho extremamente rígida.

Um trabalhador bancário, principalmente no início de carreira, se coloca com relação a instituições com muito poder para determinar aquilo que cada um deve fazer, prescrevendo, muitas vezes de modo inflexível, as maneiras pelas quais as tarefas devem ser cumpridas. Há uma enorme distância entre os que pensam projetistas e gestores e a realidade da operação propriamente dita, o que resulta em uma grande discrepância entre aquilo que foi previsto e a ação efetiva daqueles que lidam com os clientes ou aqueles que os opoiam para efetivar os serviços bancários (GUÉRIN et al., 2001). A organização do trabalho é desenhada, anteriormente, e caberia a esses trabalhadores, sobretudo aqueles que se encontram na linha de frente, cumprir o que foi determinado. Baseado nos trabalhos de Sigaut, Dejourns aponta que nessa configuração ocorre um tipo de alienação social, uma vez que o trabalho não é reconhecido pelos outros. (DEJOURS, 2000).

Difícilmente se colocam em discussão as maneiras como são organizadas as relações nas empresas, as metas que devem ser alcançadas, as possibilidades de cooperação com os colegas e com a hierarquia, de modo que na organização do trabalho nos bancos prevalece a impressão de que aquilo que foi anteriormente determinado é absolutamente inquestionável. As avaliações são pautadas pelos resul-

tados tangíveis, mas pairam dúvidas com relação a sua efetividade para fazer frente às necessidades dos clientes e, sobretudo, pouco ou nada se sabe com relação aos esforços e como os trabalhadores se engajam para obter resultados. Muitas vezes, o esforço, quando desmesurado, aparece sob a forma de doenças, de rotatividade e por expressões menos visíveis de insatisfação.

Assim, com a invisibilidade do trabalho efetivo, o que predomina é a busca por ser eficaz em tudo, provar que está sempre pronto a se sobrepujar para cumprir ou, melhor ainda, bater as metas fixadas, com a perspectiva de que, caso seja considerado um trabalhador “bom”, possa galgar postos na hierarquia do banco.

Muito característico desse tipo de trabalho é o fato de que cada um deve trabalhar o mais isoladamente possível, pois é responsável pelo que faz e não deve depender de outros para alcançar as metas. Como resultado desse tipo de posicionamento, o colega pode atrapalhar, pois pode interromper o curso da ação, além de ser, por princípio, um possível concorrente quando se trata de receber os prêmios ou uma promoção. O mesmo pode ocorrer em processos de demissão: não se deve estar entre os piores, há sempre que se comparar com os outros ou, melhor, com o desempenho medido.

Em um cenário assim constituído fica difícil falar em construção de uma profissão baseada em regras compartilhadas pelos mais diferentes trabalhadores. O desenvolvimento de atividades deonticas praticamente não existe. Em suma, trilhar caminhos visando o reforço da profissão não está na ordem do dia e, deste modo, são bloqueadas as vias de emancipação através de um trabalho coletivo que possibilite a cada um se expressar e se colocar em prol do desenvolvimento pessoal e da própria profissão. O modo como o trabalho está organizado, em vez de permitir aos indivíduos agirem coletivamente e criarem condições para transformar a sua existência, na qual tenham voz para inclusive expressar seu sofrimento (RENAULT, 2008), se constitui em um cenário de desolação e de despolitização, o que reforça os pressupostos segundo os quais não há espaço nas empresas para deliberações a respeito do conteúdo do trabalho e das maneiras como são organizadas as relações.

Nessa perspectiva, poderia se discutir as possibilidades e os impedimentos que cada um encontra para construir sua saúde por meio do trabalho (SZNE-LWAR, 2003). Se a única possibilidade de reconhecimento profissional se dá por meio da promoção, que, inexoravelmente, é afunilada, pois não há cargos para todos, fica reforçada a ideia de que, para este tipo de categoria profissional, as chances de desenvolvimento na profissão são muito restritas. Da grande linha de frente de trabalhadores em contato com os clientes, apenas alguns poderão galgar cargos mais elevados na hierarquia, mesmo que seja um cargo de supervisão.

Como fica o desenvolvimento da profissão em tal cenário? A maioria ficará

no mesmo lugar, com seu esforço profissional dificilmente reconhecido, pois o que mais importa são os indicadores de desempenho, que não correspondem ao que seria, de fato, ser um bancário. Tais indicadores refletem quase que exclusivamente o que é ser bancário do ponto de vista da hierarquia, ou seja, como alguém que pode galgar postos. Questiona-se ainda se para haver desenvolvimento profissional é inexorável que se atinja níveis mais elevados na hierarquia, em detrimento de outras formas de crescimento profissional que não dependam, exclusivamente, da possibilidade de se tornar um supervisor ou um gerente.

Isto reforça uma suspeita, qual seja, a de que a carreira profissional de um bancário começa apenas quando o sujeito já passou para um nível hierárquico acima. Nessa perspectiva, a imensa maioria dos bancários não é considerada profissional, e deverá passar por um vestibular extremamente rígido para alcançar essa condição. Mesmo assim, será que os que passam de um primeiro nível tem de fato acesso a uma vida profissional mais saudável e permeada de possibilidades de desenvolvimento profissional? As evidências que temos não são muito animadoras, uma vez que a racionalidade que impera é a mesma. A avaliação individual de desempenho é a tônica, sobrepujando uma possível organização do trabalho baseada na cooperação e no coletivo.

Para que alguém consiga subir na carreira, deve estar sempre entre os melhores, deve ser eficiente em tudo o que faz. Sobretudo, cada um deve se bastar por si próprio, uma vez que a responsabilidade é sempre individualizada. Trabalha-se numa perspectiva de que não pode haver erro nas operações bancárias, o que é legítimo e correto. Mas se levado às últimas consequências, o trabalho é pautado pela individualização, como se tudo dependesse deste ou daquele sujeito, de modo a não haver interferências de colegas. Assim é possível responsabilizar aquele que não obteve sucesso na sua ação. Responsabilizar e punir individualmente, assim como, por outro lado, gratificar individualmente, se manifestam como fortes estratégias para impedir o fortalecimento dos coletivos, uma vez que esses estão fortemente ancorados na cooperação. Está então trilhado o caminho de bloqueio das iniciativas de solidariedade, de modo a instalar a solidão nas situações de trabalho (PEZÉ, 2008).

Nesses cenários, há grandes desafios para que os trabalhadores consigam manter uma perspectiva de construção de carreira e da sua própria saúde. Há evidências de que os resultados podem ser nefastos, dada a prevalência significativa de problemas de saúde na categoria, que se expressam como distúrbios psíquicos e, também, os já bastante conhecidos problemas osteomusculares (RIBEIRO, 1999). Seria a doença um horizonte muito presente para os profissionais da categoria e, desta forma, algo que muitos trabalhadores viveriam de alguma forma? Se isto fizer sentido, é de se esperar que um dos resultados do trabalho bancário,

se este não sofrer alterações significativas, no seu conteúdo e na maneira como é concebido e organizado, ainda haverá um contingente significativo de pessoas que terão que conviver com a perda da capacidade para trabalhar precocemente em suas vidas, isto porque as chamadas doenças ligadas ao trabalho, nesta categoria, são muito prevalentes em pessoas jovens entre 20 e 30 anos de idade.

### **De trajetórias e vivências**

Em seguida, serão apresentados, na forma de narrativa, o discurso construído pelos trabalhadores em entrevistas que tiveram duração de aproximadamente duas horas cada. No caso de um dos depoentes, houve quatro sessões; no caso de outros dois, uma sessão cada. Ressalte-se que se trata de trabalhadores que já estiveram afastados do trabalho por doença com diagnóstico de LER/Dort. Há também comentários que são fruto de relatos coletados em outras situações com trabalhadores, sindicalistas, gestores e profissionais da saúde que atuam no setor.

Relatar vivências é possível, principalmente, porque se trata de um testemunho sobre aquilo que foi marcante na vida dessas pessoas. As trajetórias aqui delineadas foram constituídas por processos que vão do sonho à confrontação com o real, cujo desfecho se mostrou patogênico. Este caminho não é linear nem inexorável, mas repleto de idas e vindas, cruzadas pelo contato com diferentes pessoas e instituições que, de alguma forma, tiveram um papel ativo, seja para piorar a experiência desses trabalhadores, seja para aliviar o sofrimento. Entre o banco, os serviços de saúde e a previdência social, há todo um caminho que se assemelha àquele relatado por outros trabalhadores e definido por Sznclwar e Massetti (2002) como uma “espiral de sofrimento”.

### **Menos funcionários e mais clientes**

Os trabalhadores vivem no mundo da otimização dos processos, todos terão que produzir mais e vender mais, o trabalho não se atém mais a atender e tratar de transações bancárias tradicionais, como movimentar uma conta, pagar uma fatura, mexer com aplicações financeiras, entre outras. Na situação atual, conta muito a capacidade de vender, a ideia é que cada um, seja caixa, gerente ou em outros cargos, venda serviços para clientes que, por sua vez, são vistos e classificados como consumidores de uma gama de produtos. Isso significa que as metas, em vez de serem centradas em atender e resolver os problemas dos clientes, são baseadas principalmente na quantidade de serviços vendidos e no montante arrecadado.

Ao trabalhar, deve-se, então, dar conta de vários papéis. A vivência relatada é que as atividades se tornaram mais intensas, que se faz mais coisas, se faz pelos outros que não estão mais lá, seja porque foram demitidos, aposentados, pediram

demissão ou estão afastados do trabalho por alguma doença. A variável de ajustamento é o esforço de trabalho, fato que também se exemplifica na sensação de que houve uma grande diminuição dos intervalos. Não são incomuns os relatos de que houve vários dias em que não conseguiram parar para o almoço e que as idas ao banheiro teriam que ser feitas no mínimo de tempo possível.

Há ainda relatos mostrando que a exigência da venda extrapola a própria jornada de trabalho, uma vez que, para certos gestores, qualquer contato com amigos e familiares, na vida privada, poderia e deveria ser considerada como uma oportunidade de venda.

### **Isolamento**

Trabalhar sozinho, ser avaliado sozinho, ser o único responsável pelo resultado daquilo que fez, não depender de ninguém, terminar no tempo graças ao seu esforço... Tais situações constituem a vivência diária do trabalho. São fatos que corroboram a ideia de que o modo como o trabalho é organizado favorece o isolamento, a falta de cooperação. Este tipo de organização facilita o controle, uma vez que tudo passa pela possibilidade de rastreamento, sempre voltado para o indivíduo. Há uma grande coerência em termos organizacionais. A racionalidade prevalente não favorece a cooperação; se o controle é individualizado, as metas também o são, o “cada um por si” é a tônica dos relatos.

Todos os indicadores de produtividade estão centrados na pessoa. O que se pode chamar de equipe é, na verdade, um aglomerado de colegas que estão sob a supervisão de alguém, cuja avaliação depende da soma dos resultados dos seus subordinados. Falar em sinergia, em ajuda mútua, em sugerir melhorias, é algo estranho neste cenário. Em vez de se buscar a cooperação, o trabalho é voltado para a competição. O colega se torna um concorrente.

Mantendo a coerência, as avaliações criam uma hierarquia, de modo que há sempre comparação com os outros. Há os melhores, os menos bons, os médios e os inadaptados. Os melhores, aqueles que tem o melhor desempenho em vendas, que melhor seguem os procedimentos, puxam os indicadores para cima. Para eles, a possibilidade de premiação ou de avanço na carreira é um horizonte. Para os piores, o horizonte é o processo de demissão. Evitar estar entre os piores é uma estratégia comum. Isto tudo é reforçado pelo fato de que uma interrupção feita por algum colega pode atrapalhar ou interromper o curso da ação, prejudicando o desempenho do indivíduo. Como conviver com os outros, viver no mesmo lugar durante muitas horas todos os dias, estando sozinho, é um dilema.

Este cenário favorece algo ainda mais nefasto, que não é o fato de competir com os colegas, mas de aguçar a competição consigo mesmo. Cada um deve se

superar sempre, não porque esteja buscando melhorar na profissão, mas porque tem que bater as metas fixadas pela organização. Ao não conseguir, culpar-se pelo fracasso é o sentimento mais prevalente.

Além dos colegas do mesmo nível hierárquico, há que se conviver com a ambiguidade da relação com a hierarquia. Não se sabe se o papel destas é ajudar ou se é fazer trabalhar mais, controlar, avaliar pelas metas. Há ainda situações onde diferentes pessoas com poder de mando pedem coisas que são conflitantes entre si. Viver sob tais injunções contraditórias, deixa as pessoas angustiadas.

### **Ser monitorado, sempre controlado**

Ser monitorado ou ter a impressão de o ser constantemente causa certa estranheza. Nunca se pode errar! O que pode até ser considerado legítimo; todavia, não se sabe se os resultados que lhes são apresentados correspondem ao que de fato aconteceu. Como lembrar, como ter certeza de que o fato corresponde a uma ação sua que foi mal sucedida, é um incômodo, ainda mais porque existem situações confusas e o problema pode ser sido gerado por um colega ou pode ter havido um erro no monitoramento. Isto é mais complicado quando estão em pauta questões que não tem evidências e dependem da interpretação de quem monitora, por exemplo, o respeito a um *script* de fala.

Conviver com a sensação de que se é culpado até que se prove o contrário causa ansiedade. É emblemática a suspeição em casos de abertura de conta por bandidos, assinaturas falsas em cheque, clonagem de cartão e assaltos, situações em que a responsabilidade acaba recaindo sobre os bancários, seja como cúmplices, seja como negligentes.

Com o monitoramento eletrônico e com a análise dos resultados de cada um, é possível manter mensuração constante sobre o cumprimento das metas. A lógica da responsabilização individual também funciona aqui. Se as metas não forem cumpridas, o bancário será considerado um mau vendedor. Há casos em que, após bater as metas em determinado período, mas não conseguir repetir o feito num período subsequente, tudo que tinha sido bem avaliado e passível de elogios se torna objeto de críticas, fato que leva ao medo de uma futura demissão.

### **A sensação de estagnação e o risco de adoecer**

No que diz respeito aos papéis exercidos pelos trabalhadores, a tendência é de permanência num mesmo cargo. Ficar estagnado teria alguma relação com o adoecimento? Será que ficaram doentes porque tiveram que trabalhar em locais inapropriados, mantendo posturas desconfortáveis, fato que se repetiu por muito tempo? Além das posturas mantidas por períodos prolongados, a repetição de gestos não

estaria também ligada ao aparecimento e a piora das dores? Tudo isso sob pressão de tempo, da hierarquia, dos clientes; pressão essa incorporada, uma vez que, para bater as metas, é importante que se mantenha o ritmo de produção. Escutar o seu corpo e dar vazão às necessidades de se movimentar, de mudar, de fazer algo diferente, não estava previsto na maneira como o trabalho fora concebido e organizado.

A sensação de estagnação, desenvolvendo mesmo tipo de trabalho, sem mesmo uma evolução positiva da tarefa designada, é um fato. O sentimento de frustração impera quando, apesar de tudo isso, se luta constantemente para bater as metas e, ao fazê-lo, nada muda. O paradoxo fica evidente quando, pelo fato de ser considerado como alguém que cumpre bem o trabalho naquele cargo, a hierarquia não encontra razões para mudança; ao contrário, o sujeito teria o perfil ideal, portanto poderia ser ali mantido.

Mesmo quando há alguma mudança de cargo, por meio de sistemas de revezamento, os efeitos não são necessariamente considerados benéficos, uma vez que, segundo os relatos, é a mesma racionalidade que impera: a repetição de posturas, gestos e a cobrança excessiva. Assim, pelos relatos é possível perceber que as mudanças não são vividas como um progresso profissional.

### **A sensação de ter sido traído**

Ao iniciar a carreira, a promessa está ligada ao fato de que é possível crescer na instituição. Para tal, é importante manter os resultados em níveis considerados pelo banco como compatíveis, e atualizar-se permanentemente, realizando cursos, que podem ser de curta duração ou de nível superior ou pós-graduação.

Então, conforme a crença muito difundida, segundo a qual, formação acadêmica se relaciona com ascensão profissional, vários ingressam na faculdade. Mas mesmo após a conclusão de um ou mais cursos superiores, nada muda. Fica a ideia de que, para a instituição, há muito tempo, por isso as pessoas podem continuar desenvolvendo o mesmo trabalho por anos. Mas para os trabalhadores, a ânsia por mudança redundante não apenas na sensação de não estar se desenvolvendo profissionalmente, como também pelo fato de não suportarem mais aquilo que fazem.

Além de o tempo ser distinto, fica uma sensação de que as promessas dificilmente serão cumpridas. Enfim, como o único que sabe como e quanto se esforçou é o próprio trabalhador, ser reconhecido e recompensado com mudanças na carreira é sentido como algo muito aleatório, ainda mais porque todo sistema de avaliação fica restrito a alguns indicadores de resultado.

Sendo as possibilidades de ascensão marcadas por afunilamento hierárquico, outro sentimento prevalente é o de que o desenvolvimento profissional é bloqueado pela permanência em papéis que exigiriam apenas conhecimentos considera-

dos pelos gestores como básicos. Assim, todo o esforço para continuar estudando, obter conhecimento, reconhecido através de um diploma de ensino superior, não serve para grande coisa. Isto seria uma evidência, para os bancários, de que as chances de desenvolvimento profissional e, mesmo uma evolução favorável da própria profissão, são muito pequenas.

Os trabalhadores sofrem também com outro tipo de discriminação, quando suas atividades são consideradas simples e corriqueiras, enquanto vivenciam grandes dificuldades para dar conta das inadequações existentes nos sistemas de informação que usam; além de serem confrontados cotidianamente com o imprevisto e com os riscos da profissão, como insultos e, em certos casos, assaltos.

Há casos de trabalhadores que, para obter um reconhecimento efetivo por parte da hierarquia, agem de forma mais voluntariosa. São aqueles que, depois do expediente, trabalham exercendo outros cargos e buscam aprender novas tarefas, motivados pela ilusão de que serão vistos como potenciais candidatos à promoção.

### **Pensando retrospectivamente**

Ao analisarem as suas respectivas trajetórias, fica mais evidente, para eles, como se iludiram quando, mais jovens, começaram a trabalhar como bancários. Enxergam algo semelhante naqueles que estão começando agora. Quais seriam os valores que guiaram a trajetória inicial é uma pergunta constante. Ao olhar criticamente o comportamento dos mais jovens, se dão conta de que entraram dispostos a, de modo imprudente, se esforçar ao máximo para serem considerados como “bons” trabalhadores. No início, qualquer crítica à postura da hierarquia da empresa, era vista como algo a ser rechaçado.

Mesmo com todos os problemas de saúde que tiveram, têm a certeza que ser bancário, em si, não é ruim. O que deturpa é a maneira como é a organização do trabalho, como o sistema de avaliação é desenvolvido e como as relações são criadas e mantidas no banco. Há riscos para a integridade de cada um que, nem de longe, são percebidos no início. Manter-se comprometido com o trabalho, fazer sempre o melhor é algo que reforça a sua dignidade. Não fazê-lo, não se comprometer, seria contrário às suas crenças e seus valores.

É necessário considerar que essa avaliação é retrospectiva, resultado de muitos anos de trabalho bancário, pois esses trabalhadores acreditaram anos a fio que sua dedicação seria valorizada pelas empresas. Só se desiludiram com o afastamento por doença e com toda a dificuldade que tiveram para ver seu problema de saúde reconhecido.

Algo importante, considerado fundamental para que houvesse uma importante defasagem no tempo entre a vivência da ilusão e a realidade da doença, é

que o trabalho bancário é muito bem visto pelos amigos e familiares e que, através deste, seria possível encontrar um lugar digno na sociedade, muito assolada à época de suas contratações por taxas significativas de desemprego. Além de ter emprego, teriam um trabalho digno e reconhecido socialmente. Salários e benefícios seriam considerados sinais deste fato e, também, uma garantia de que começariam em um bom patamar e daí poderiam evoluir. Progredir na vida, ter um trabalho em um ambiente físico considerado limpo, vestir-se condignamente e conviver com pessoas bem-educadas e bem cuidadas fariam parte deste cenário idílico. É embaraçoso se verem doentes após terem acreditado que haviam encontrado um trabalho à altura de seus objetivos. Falar sobre isso é muito incômodo.

### **O que vale um trabalhador**

Sentir-se desvalorizado é algo recorrente. Quando não estão doentes, sentem-se cobrados o tempo todo, quase nunca o que fizeram é suficiente; já quando estão doentes é como se não existissem para a hierarquia, nem mesmo para os colegas; quando voltam da licença médica, são considerados um problema, pois não podem mais exercer o mesmo papel, uma vez que há restrições definidas pela seguridade social.

A importância da busca pelo reconhecimento é central na vivência relatada. Dedicar-se durante muito tempo a um trabalho, mesmo em detrimento de outros aspectos da vida como a família e os amigos, poderia ser explicado pela crença de que o exercício profissional seria um caminho para a realização de si. Esse fato, central para a vida dos sujeitos, uma vez que no trabalho estariam depositadas muitas esperanças, traz alguns questionamentos. Acreditam que o esforço para serem reconhecidos, pode ser alvo de manipulação por parte da hierarquia uma vez que sempre é deixada no ar a possibilidade de evoluir na carreira e que é necessário se superar sempre. Todavia, esta evolução não se concretiza.

### **Sofrimento patogênico e adoecimento**

Quando o cenário muda, quando não se consegue mais trabalhar com o mesmo ímpeto, quando as primeiras dores aparecem, por que continuar? Os relatos reforçam a ideia de que, para eles, foi muito difícil aceitar que algo poderia impedir a busca do crescimento profissional. Sentir dores, não conseguir mais obter o mesmo desempenho, começar a perder o fôlego, é muito difícil. A aceitação de que algo pode estar errado não se dá em um primeiro momento. Ter medo de mostrar para os outros que já não seria mais confiável é crítico. O melhor é não escutar o corpo, é fazer de tudo para manter o mesmo desempenho, mesmo que seja às custas de se sentir e, finalmente, se considera doente.

Não se fala sobre dores, sobre mal-estar, sobre ter dúvidas. A chefia não pode dar muito ouvido para esses fatos, os colegas podem não ser confiáveis, o sindicato sempre foi desprezado, pois tinha um discurso que não compactuava com os sonhos de que no banco encontraria o reconhecimento pelo seu esforço. O que fazer? Como vencer o medo devido às perdas prováveis de tudo que se buscou construir?

O processo de adoecimento é muito complicado. Considerar-se doente e buscar ajuda já significa um passo difícil, uma vez que traz um sentimento de fracasso, tanto por não conseguir mais trabalhar como antes, quanto pela dificuldade de ter reconhecido o seu problema de saúde. A isto se soma o sentimento anterior de não ser reconhecido no trabalho. Trata-se portanto de um duplo não reconhecimento, o que já vivia na empresa, com relação ao seu esforço e dedicação, e o relativo ao adoecimento.

A desconfiança em torno da pessoa adoecida está em toda parte: chefes, colegas e os médicos peritos do INSS. Às vezes, até entre amigos e familiares. Como a LER/Dort, ainda mais nos estágios iniciais, não é “visível”, suspeita-se que estão simulando ou fazendo “corpo mole”.

Da parte dos colegas, sentem que esses procuram se distanciar e criam uma barreira imaginária entre os “saudáveis” e dos “doentes”, como se precisassem se defender, evitando o contato. Da parte dos clientes, ouvem reclamações, pois estão mais lentos, não sendo mais tão produtivos. É como se a própria pessoa fosse culpada pelo seu adoecimento e por atrapalhar a vida dos outros, pois os colegas têm que dar conta da produção e os clientes querem um atendimento rápido e eficaz. Para fazer frente a isso, buscaram se esforçar mais ainda.

Chama a atenção também o fato de nunca terem ficado doentes, ao menos dessa maneira, com problemas que tendem a piorar e a se tornar crônicos. Conviver com o medo da limitação é um dilema agravado pelo sentimento de exclusão. Sentem-se duplamente penalizados pelo fracasso com relação à carreira e pela perda da sua saúde. Uma dor em dose dupla. Doar-se, desgastar-se em busca de reconhecimento e ascensão e, no final, a doença. Culpa, perda e restrição são noções que descrevem o que é de mais comum na vivência deles.

O retorno ao trabalho, que poderia ser vivido como uma nova experiência, mostra-se muito complicado, pois prevalece o sentimento de que há uma desqualificação, já que são alocados para realizar tarefas consideradas menos arriscadas, mais simples, menos interessantes e que não permitem uma ascensão na carreira. Retornar é bom, mas é como se fosse necessário construir tudo de novo, com a sensação de que não se vai muito longe.

Depois de um período mais ou menos prolongado de afastamento, sentem-se ainda mais isolados pelos colegas, poucos conversam com eles e não são mais con-

vidados para os círculos sociais da empresa. Amigos antigos se afastam, amizades são destruídas. Ficam mal quando precisam de ajuda de um colega, quando este acaba trabalhando por eles, em momentos que não aguentam continuar a trabalhar. É como se houvesse uma recriminação, como se estivessem abusando da sua condição. A doença traz um estigma muito pesado para ser suportado. Por outro lado, surge um campo de solidariedade entre os doentes, ou entre aqueles que possuem um ente familiar afastado ou adoecido. Aí, são apoiados, compreendidos, recebem elogios de pessoas que se interessam pelo que viveram. Há uma troca de experiências, uma cumplicidade na dor.

Quando se deparam com alguém trabalhando com sinais de adoecimento ficam ainda mais revoltados. Percebem que esses colegas estão na iminência de viver um processo similar ao deles e sentem que não podem fazer nada para alertá-los, pois essas pessoas estão tentando mostrar a si mesmas e aos outros que são tão produtivas e confiáveis como antes, não estariam abertos para ouvir falar de riscos à sua saúde.

Há um sentimento forte de insegurança, pois ficaram muito tempo numa situação de indefinição entre a empresa, os serviços de saúde e a seguridade social. As informações a que tem acesso são díspares e conflitantes. Sentem-se massacrados e humilhados, principalmente nas perícias, quando se veem diante de juntas médicas. Todos desconfiam, todos tentam provar que eles estão simulando. Sentem-se injustiçados, pois além de todas as perdas, há uma perda financeira significativa; em geral ficam endividados. Com relação ao futuro, só dúvidas: quanto tempo ainda vão ficar na empresa? Será que haverá novos afastamentos? Será que vão precisar recorrer à Justiça para ter seus direitos garantidos junto ao INSS e à empresa?

As questões que se colocam são muito diferentes daquelas que tinham quando iniciaram a carreira. Além de todas as que já foram colocadas, sabem que não são todos que vão adoecer e vão se afastar do trabalho, mas sabem também que muitos sentem dores e não comentam. O por que de tudo isso é um mistério, mas eles tem pistas e respostas dolorosas, pois sabem que as pessoas entram no jogo e que, para terem uma chance de progressão, ínfima que seja, precisam continuar a trabalhar mesmo sentindo dores. Quanto cada um aguenta, até quando continuará saudável?

Fica evidente que o sonho não se concretizou para eles, o que provavelmente não ocorrerá para muitos. Sendo assim, seria possível trabalhar em banco até a aposentadoria? Acreditam que não.

### **A questão psíquica**

Além do adoecimento, relatam a experiência de como vivem as questões do trabalho de modo ainda mais íntimo. Referem que o trabalho começou a fazer

parte de tudo na sua vida, das conversas, dos pensamentos em momentos os mais variados. Algo que impressionou muito é o fato de sonharem com o trabalho. Sonhos que, nos mais das vezes, não eram prazerosos, pois os temas são as metas, o ruído da fila, o medo de errar ao contar dinheiro, que faz com que acordem no meio da noite com sensações desagradáveis relacionadas à pressão percebida.

Toda esta vivência tem grande repercussão na saúde mental. É raro alguém que viveu este processo de adoecimento por LER/Dort não percorrer um longo caminho por diferentes especialidades médicas, inclusive recorrendo ao uso de medicação psiquiátrica. O uso desta, muitas vezes, se torna frequente. Fica difícil viver sem ansiolítico ou antidepressivo. As ideias de perseguição, as fobias e pânico começam a fazer parte da vida; em alguns casos e em situações muito difíceis, até ideias suicidas são relatadas.

Em termos de desafios para construir a saúde mental, a perda da esperança tem um impacto muito grande. Antes se buscava estar cada vez melhor, mais ativo e produtivo para poder se desenvolver. Após adoecer, é necessário encontrar um caminho para estar melhor, com a sensação de que jamais estarão curados e que não serão mais produtivos.

Está claro para eles que o risco para a saúde mental é muito grande. Há colegas que se afastaram por causa deste tipo de problema e não tiveram LER/Dort. Por tudo que falaram sobre a sua vivência, acreditam que o trabalho em um banco é muito ansiogênico. Agir fazendo de tudo para ser promovido, se isolar dos outros, competir, aceitar a pressão e conviver com o que consideram injusto são alguns dos aspectos que foram relevados com relação à ansiedade.

“Vestir a camisa”, fazer o que a empresa solicita e submeter-se teria papel muito relevante neste processo de adoecimento. Mas eles não conseguem responder à questão relativa às razões de se submeterem. Por mais que haja explicações que foram relatadas ao longo desse texto, fica uma dúvida no ar. Por que não foi possível se dar conta antes, de escutar outros que tinha pontos de vista divergentes, incluindo os representantes sindicais? Para tal, não encontram explicação. A nosso ver, outra importante questão que permanece é a respeito da organização do trabalho. Afinal, o trabalho poderia ser diferente?

## **Discussão**

Esses resultados refletem, como dito anteriormente, relatos de vivências de trabalhadores bancários, seja em um ambiente de entrevistas ou colhidos ao longo do tempo em discussões com trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos e representantes sindicais. Apesar de não haver qualquer perspectiva de validação estatística, este tipo de abordagem, inspirada na clínica da psicodinâmica do tra-

balho, permite que se aprofunde a compreensão sobre a dinâmica da vida desses trabalhadores e, em certos casos, do processo de adoecimento e da perda da ilusão.

Ao iniciar a carreira, ao trabalhador é dito que é possível crescer na instituição. Para tanto ele precisa atingir e manter resultados. Além disso, cobra-se dele que se mantenha atualizado e realize por conta própria os mais diversos cursos. Como apontamos acima, há grande defasagem entre o que esperam os trabalhadores e os tempos da instituição, pois nunca se sabe se as promessas serão cumpridas. Como garantir que o esforço será recompensado se aquilo que é avaliado fica restrito a alguns indicadores de resultado?

Zelar para que tudo dê certo, ir além de suas possibilidades e não medir esforços para atingir e ultrapassar as metas são regras básicas para manter uma possibilidade de promoção. Não importa se a tarefa faz sentido, se o trabalho é interessante, se o ambiente com os colegas é agradável, o mais importante é se mostrar viável para a hierarquia. Se o corpo sentir, se houver sintomas e sinais de que algo está errado, se questionamentos aparecerem, é bom deixar de lado, pois esses podem se tornar um entrave e impedir a ascensão profissional. Em suma, se for necessário fazer horas extras, ir além do que especifica o cargo, por que não? Afinal isso faz parte do jogo e apenas os “melhores” serão lembrados. Este testemunho se repete ao longo das entrevistas com trabalhadores, principalmente aqueles que, em algum momento, adoeceram.

Esses aspectos, considerados negativos, definidos como externalidades negativas, além de deixarem um problema para os trabalhadores, trazerem transtornos para a própria empresa, influem na sociedade como um todo (TERTRE, 2005). Os custos, de alguma maneira, são compartilhados. Todavia nada se compara às perdas sofridas por aqueles que ficaram doentes. Aliás, essas nem são passíveis de quantificação.

Não é à toa que este texto traz em seu título a palavra sonho. Como muitos relatos evidenciam e, dentro da perspectiva tratada pela psicodinâmica do trabalho, as pessoas tendem a encontrar no ambiente de trabalho um caminho para a realização de algo útil e belo, no sentido da realização de si próprias. Sonhar é inerente a todo e qualquer ser humano. O trabalho não seria apenas um meio para a realização de sonhos em outras esferas, mas deles seria parte integrante.

Pergunta-se por que o trabalho é assim, por que as pessoas têm que agir com base em um modo de organização que, em vez de reforçar as relações de dependência mútua, de cooperação, da criação de soluções para os problemas encontrados, os submetem a situações em que, contrariamente a esses pressupostos, se veem em uma competição acirrada, de negligência, de falta de respeito, entre outros aspectos que constituem um cenário propício para o desenvolvimento de sofrimento patológico.

Além do risco para a saúde desses trabalhadores, quais seriam os riscos para o desenvolvimento da cultura se este tipo de organização do trabalho se torna hegemônico na sociedade?

Outro fato preocupante é que os trabalhadores bancários não considerarem o que fazem uma profissão, uma vez que já aceitaram como verdade uma visão pejorativa do seu próprio trabalho. Por que não mudar esse quadro? O grande desafio a ser lançado a todas as instituições bancárias seria o de mudar radicalmente a maneira de se organizar o trabalho para que se permitisse aos trabalhadores se desenvolverem como profissionais, como sujeitos e como cidadãos criadores de cultura.

O sonho, a ilusão de se tornar um bom profissional e de poder trabalhar de modo que não seja obrigado a submeter-se, deve ser um objetivo a ser alcançado. Não é aceitável que, em benefício de poucos, se produza tantos resultados negativos. Não seria apenas a doença, mas, principalmente o fato de conviver com a perda da possibilidade de se constituir como sujeito em um trabalho interessante, de agir de modo condizente com os seus valores, de construir relações positivas com os outros, o que, no final das contas, destrói a saúde das pessoas. Além das perdas individuais, fica patente que este tipo de organização do trabalho tem como objetivo, evidentemente que não explícito, quebrar os coletivos e reforçar a individualidade. Como trabalhar no sentido do reforço da profissão, quando as relações pessoais ou ainda *transpessoais* não são favorecidas, permitindo que cada um se reconheça na sua atividade? (CLOT, 2008).

Nesse caso, os efeitos na cultura seriam ainda mais graves, pois o meu colega, a pessoa que está mais próxima de mim, é alguém com o qual não devo contar. Devo, sim, competir, sobrepujá-lo. Se ele não estiver mais presente, não fará falta. Tornar banais essas práticas pode ser muito arriscado e trazer à tona o que há de mais nefasto no trabalho, ao invés de favorecer os seus aspectos positivos. Pois como acabamos de observar, “o resultado final da avaliação e dos dispositivos conexos é principalmente a profunda devastação dos níveis de confiança, do viver-junto e da solidariedade.” (DEJOURS, 2008a, p. 233)

Por tudo que foi exposto acima, sabemos que esse tipo organização não contribui para a saúde dos trabalhadores e para a qualidade do trabalho. Sabemos também que não atende aos interesses dos clientes-consumidores, nem cria uma relação de serviço mais construtiva que perdure (HUBAULT; BOURGEOIS, 2001). Por fim, sabemos que todos acabamos por arcar com os custos, pois aqui, como noutros casos, também opera a socialização das perdas.

Não seria o caso, então, de se considerar que há uma urgência e uma oportunidade ímpar para se mudar radicalmente o quadro, enriquecendo de fato o conteúdo das tarefas e possibilitando que os profissionais possam se desenvolver,

de maneira que aquilo que façam, contrariamente ao que acontece hoje, tenha sentido (SZNELWAR et al., 2007)?

Faz-se necessário que as forças do mundo do trabalho se voltem para as vias possíveis de emancipação dos sujeitos. Para tanto, devem se associar a outros setores da sociedade numa longa caminhada para transformar a organização do trabalho e os modos de gestão.

## Referências

- CLOT, Y. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF, 2008.
- DEJOURS, C. *Souffrance em France – La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Éditions du Seul, 1998.
- DEJOURS, C. Addendum: De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. In Dejours, C. *Travail, usure mentale*. Paris, Bayard, 1993. p. 255.
- DEJOURS, C. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). *Christophe Dejours : Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz. 2004. p. 105-126.
- DEJOURS, C. Alienação e clínica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Orgs.). *Christophe Dejours – da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008a.
- DEJOURS, C. *Avaliação do trabalho submetida à prova do real – crítica dos fundamentos da avaliação*. (Orgs. Laerte I, Sznelwar e Fausto L. Mascia) São Paulo: Blucher, 2008b.
- DEJOURS, C. *Travail vivant*. Paris: Éditions Payot & Rivages, 2009.
- TERTRE, C. du. Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. @ctivités, 2 (1), 2005. Disponível em: <<http://www.activites.org>>.
- GUERIN, F ; LAVILLE, A ; DANIELLOU, F ; DURAFFOURG, J ; KERGUELEN, A. *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- HUBAULT, F; BOURGEOIS, F. La relation de service: une convocation nouvelle pour l'ergonomie? In.: HUBAULT, F, *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Paris: Octares Editions, 2001. p. 5-32.
- JINKINGS, N. *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa” – os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.
- LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo. *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tese de Doutorado, Unicamp, 2004.

MOLINIER, P. *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Payot, 2006.

PEZE, M. *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris: Pearson, 2008.

RENAULT, E. *Souffrances sociales: Philosophie, psychologie et politique*. Paris: La Découverte, 2008.

RIBEIRO, H. P. *A violência oculta no trabalho – as lesões por esforços repetitivos*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1999.

SZNELWAR, L. I. Working and Impediment: The Causes and Consequences of Inadequate Task Content and Work Organisation. In: *XVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and 7th Joint Conference of Ergonomics Society of Korea / Japan Ergonomics Society*. 2003, Seoul. Ergonomics in the Digital Age.

SZNELWAR, L. I.; ABRAHÃO, J. I.; MASCIA, F. L. Trabalhar em centrais de atendimento: a busca do sentido em tarefas esvaziadas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, [S.l.], v. 31, p. 97-112, 2007.

SZNELWAR, L.; MASSETTI, M. Agressões ao corpo e/ou sofrimento psíquico? Um estudo construído a partir da experiência de trabalhadores com LER/Dort. *Travailler*, [S.l.], n. 8, p. 153-176, 2002.

# Bancos e produtividade: entre dinâmica industrial e dinâmica serviçal?

Christian du Tertre<sup>1</sup>

## Introdução

A produtividade<sup>2</sup> permanece um conceito teórico central das ciências econômicas e representa, no plano empírico, um desafio constante para os bancos enquanto empresas produtoras de informações, um assunto de permanente preocupação para os assalariados. Ela tem uma incidência sobre os preços relativos dos serviços e sobre as demandas dos clientes. É por isso que o desenvolvimento dos bancos é, em parte, dependente da sua capacidade de gerar ganhos de produtividade para reduzir seus custos de produção por unidade de serviço e assentar sua competitividade.

Assim, as novas formas de concorrência que aparecem desde o começo dos anos 1980, a generalização das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) e o crescimento das atividades imateriais e relacionais conduzem a modificações sensíveis do conteúdo do trabalho e a novas dinâmicas organizacionais. Elas obrigam os observadores científicos, os atores sindicais e os dirigentes de bancos a reconsiderarem os fundamentos deste conceito, notadamente em relação ao trabalho. Se o conceito de produtividade aparece, como tal, incontornável em seu princípio, ele repousa sobre realidades novas e se inscreve nas dinâmicas de desempenho mais complexas do que anteriormente. Ele merece ser revisitado.

---

1 Professor de Ciências Econômicas - Université Paris Diderot-Paris 7 – Ladyss – CNRS – Atemis.

2 A produtividade diz respeito à relação entre o produto da produção  $Y$  e a quantidade física de fator utilizado para realizar esta produção. Distingue-se, assim, a produtividade do trabalho (por pessoa ou horário),  $Y/N$ ; a produtividade dos consumos intermediários,  $Y/C.I.$ ; e a produtividade aparente do capital  $Y/K$ . É preciso, ainda, notar que a pesquisa de ganhos de produtividade no domínio dos consumos intermediários (por exemplo, a redução do consumo de papel) como a pesquisa de produtividade aparente do capital (por exemplo, o trabalho em equipe que permite aumentar a taxa de utilização dos computadores) têm incidências sobre o conteúdo e as condições de trabalho. Os determinantes de produtividade agem seguidamente de maneira articulada com essas três dimensões da produtividade.

Para desenvolver esta reflexão, é necessário entender a grandeza de algumas das grandes transformações econômicas e sociais que perturbam o ambiente das dinâmicas produtivas, do conteúdo e do lugar do trabalho. Em seguida, é oportuno analisar em que os ganhos de produtividade podem ser impulsionados por novos determinantes, que se distinguem dos determinantes industriais. De acordo com as escolhas que serão feitas em matéria de organização do trabalho e de monitoramento do desempenho, o futuro do trabalho dos assalariados dos bancos não se apresenta de maneira idêntica.

### **A evolução do ambiente concorrencial dos bancos e as mudanças do conteúdo do trabalho real**

Três rupturas essenciais marcaram as décadas que acabam de passar: a primeira diz respeito à mudança das formas de crescimento das atividades imateriais e relacionais nas atividades produtivas<sup>3</sup>. Essas três transformações estão na origem de novas interrogações quanto ao futuro do trabalho, ao papel dos assalariados no que diz respeito às tecnologias de informação e às dinâmicas organizacionais. As novas *configurações produtivas*<sup>4</sup> parecem emergir sem que nenhuma compreensão do seu fundamento tenha sido elucidada.

### **Uma evolução em três ondas das “modalidades da concorrência”**

Não é possível, aqui, em um artigo centrado sobre o trabalho e a produtividade nos bancos, analisar de maneira exaustiva o conjunto dos fenômenos que agem sobre as transformações da concorrência. O reforço da “intensidade da concorrência” e suas consequências, as rupturas na “estrutura da concorrência”, não serão diretamente abordados. A análise será limitada às modificações das “modalidades da concorrência”<sup>5</sup> na medida em que essas transformações têm um impacto mais direto sobre o trabalho. Três fases podem ser distintas. Cada uma terá uma incidência particular sobre a evolução do trabalho, sua organização e sua produtividade:

- o começo dos anos 1990 é marcado pelo crescimento da variedade de ser-

3 Essas grandes mudanças dizem respeito tanto à maioria das empresas de serviço quanto às empresas industriais; as economias dos antigos países desenvolvidos e dos países emergentes.

4 Para uma definição do conceito de “configuração produtiva” conferir anexo nº1.

5 A teoria da regulação (por uma apresentação sintética, BOYER, 1986) na qual se inscrevem essas reflexões e a problemática da pesquisa subjacente, considera que a concorrência é construída institucionalmente. O mercado, a oferta e a demanda implantam-se sobre a base de regras implícitas e explícitas relevantes dos dispositivos institucionais precisos sobre um plano macroeconômico assim como em um plano setorial. A dinâmica da concorrência depende, assim, dessas “formas de concorrência”, que representam uma das cinco “formas institucionais” maiores da dinâmica econômica das nossas sociedades contemporâneas. É possível compreendê-las através de três noções: “a estrutura da concorrência”, as “modalidades da concorrência” e “a intensidade da concorrência” (TERTRE, 1992).

viços bancários e financeiros oferecidos, associados ao desenvolvimento da *bancarização* das famílias;

- o fim dos anos 1990 vê generalizar os processos de inovação, em prazos cada vez mais curtos, apoiando a implementação do sistema banco-seguradora;
- desde o começo dos anos 2000, a capacidade de oferecer “serviços conectados” ou “associados” aos serviços de base (por exemplo, os serviços de indenização, de acompanhamento de pessoas em dificuldade...), torna-se estratégica.

Essas grandes evoluções acompanham o crescimento das atividades imateriais e relacionais.

### **Qualidade e variedade**

As exigências de qualidade, quer dizer, de variedades dos serviços, a fim de responder o mais rápido possível a uma demanda que se diversifica de acordo com as idades, as rendas, os modos de vida, as áreas geográficas, tornam-se um eixo central da concorrência entre os bancos. Essas novas “modalidades da concorrência” conduzem à pesquisa de dispositivos produtivos flexíveis, não simplesmente sobre um plano quantitativo<sup>6</sup>, mas igualmente e, sobretudo, sobre um plano qualitativo: ser capaz de realizar serviços diferentes nas mesmas unidades produtivas. Essa fase corresponde à introdução dos NTIC, notadamente de computadores destinados aos diferentes postos de trabalho (a burocracia descentralizada), acompanhada, geralmente, de importantes reorganizações do trabalho para definir relações renovadas entre a “linha de frente” e a retaguarda.

A relação dos assalariados com as tecnologias e com a organização do trabalho vai ser transformada sem que os efeitos dessas mudanças sobre a produtividade e sobre os modos de gestão associados sejam verdadeiramente reelaborados. No essencial, é possível constatar uma concentração da atividade humana, de um lado, sobre as relações com os clientes, e, de outro, sobre as atividades de regulação entre a linha de frente e a retaguarda. As tradicionais tarefas, consideradas como elementares, de digitação e tratamento manual da informação, tendem a diminuir fortemente. A qualidade da relação com o cliente começa a emergir como uma questão estratégica; a qualidade das relações entre a linha de frente e a retaguarda é uma condição para sua realização. A subjetividade dos assalariados como a inteligência individual e coletiva no trabalho é cada vez mais solicitada. Isso tem um impacto central sobre a eficácia do trabalho<sup>7</sup>.

6 A flexibilidade quantitativa que surgiu nos anos 1970 geralmente conduz à flexibilidade de emprego exclusivamente (chamada injustamente de flexibilidade do trabalho). Mas não é o trabalho como atividade que é flexível (ele continua bastante normatizado e rígido): é a relação de emprego entre o assalariado e a empresa. Isso se acompanha de uma desregulamentação desta relação.

7 Os ergonomistas mostraram, desde a época do taylorismo triunfante, que a subjetividade do trabalhador,

### **Prazo de inovação e capacidade de resposta dos salarizados**

Em um segundo tempo, a inovação vai ocupar um lugar cada vez mais importante nas estratégias dos bancos, já que, para responder a uma demanda relativamente aleatória, eles precisam renovar sua oferta. Trata-se de trazer, regularmente, inovações para incitar as famílias, os profissionais e as empresas a completar seus “equipamentos” bancários ou a renová-los. Trata-se, para os bancos, de preservar ou aumentar sua fatia de mercado. A concorrência vai, então, concentrar-se sobre os “prazos de inovação”: renovar os serviços geralmente considerados como “produtos” e até então deixados de lado nos processos de racionalização (setor de pesquisa, de *marketing*, de pesquisa-desenvolvimento, de concepção de sistemas de informação, de manutenção...). É o trabalho dos técnicos, dos engenheiros, dos especialistas em informática e dos executivos que sofre mudanças e pressão temporal. O desafio da qualidade da “relação de serviço”, da cooperação transversal entre os serviços de um mesmo estabelecimento bancário, torna-se estratégico, renovando as fronteiras e as relações entre eles. Mas essas reorganizações originam uma série de questões quanto à forma que devem adquirir a “pilotagem” da inovação, a “gestão de projeto” e a “difusão da inovação”. De fato, as dinâmicas de trabalho que lhes dizem respeito são cada vez mais submissas, elas também, a uma pressão temporal sempre evidente; esta pressão de tempo provoca uma instabilidade quase permanente nas organizações de trabalho.

Esse período é marcado pela vontade das direções dos bancos de racionalizar o “trabalho intelectual”, de reposicioná-lo a montante da produção e a jusante do cliente. De maneira paradoxal, as direções generalizam a expressão “recursos humanos” e no mesmo movimento introduzem um enfoque neotaylorista do trabalho intelectual e relacional. A questão essencial, que é colocada sem nenhuma resposta satisfatória, só foi elaborada recentemente e diz respeito às condições de valorização da atividade intelectual, tanto do ponto de vista da avaliação de sua contribuição ao “valor agregado” (da utilidade da atividade em relação a este valor) como das condições de sua racionalização. Em que medida este potencial humano contribui para o capital imaterial do banco?

### **“Serviços associados” e complexidade do trabalho**

O período atual é marcado por uma evolução que diz respeito tanto à linha de frente e à retaguarda quanto aos serviços funcionais: a diversificação da oferta para realização dos serviços associados, de “pacotes de serviço”, relevante à origem do sistema banco-seguradora, tendo tendência a se estender aos serviços que lhes

---

mesmo aquele engajado em um trabalho particularmente repetitivo e prescrito, era solicitada na atividade real. Mas essa subjetividade dizia respeito às tarefas não reconhecidas, não tendo relação com o coração da atividade do trabalhador nem o essencial de seu tempo. Nas organizações flexíveis, sobre os automatismos programáveis, essa subjetividade está no centro da atividade.

são estranhos, como os serviços às pessoas, os serviços de mobilidade etc. É um meio para os bancos de singularizar suas prestações e fidelizar sua clientela: mudar de banco torna-se cada vez mais complexo. Mas esta orientação torna o trabalho também cada vez mais complexo. São necessários conhecimentos cada vez mais amplos. É por isso que, se o conjunto dos processos reforça o aspecto estratégico da “relação de serviço”<sup>8</sup>, isso se faz de um modo em que a complexidade do trabalho aumenta. Isso certamente diz respeito à relação com o cliente-usuário, mas igualmente, dentro do próprio do banco, às relações entre seus diferentes serviços. A noção de “relação de serviço” tende, assim, a se integrar progressivamente a domínios cada vez mais vastos e complexos das atividades de trabalho.

Em definitivo, a evolução das modalidades da concorrência entre os bancos os conduz a atribuir um lugar cada vez mais estratégico à “relação de serviço”. O trabalho se modificou profundamente, solicitando a permanente subjetividade dos assalariados. Ora, os métodos de gestão de recursos humanos mantêm-se marcados pela herança neotaylorista do mundo industrial. Isso se traduz, em particular, pela expressão de industrialização que conduz “a relação dos serviços”, enquanto esta aparece como central no trabalho real dos assalariados, de todos os assalariados. Uma tensão vai nascer, desenvolver-se, voltar-se contra a saúde dos assalariados, de um lado, e contra a produtividade, de outro.

### **Serviço imaterial e racional: entre lógicas industriais e lógicas serviços**

Uma vez reconhecida a importância estratégica da relação de serviço, muitas observações merecem ser formuladas (TERTRE, 2002). É preciso, primeiramente, sublinhar que, no âmbito de uma relação de serviço, a atividade de trabalho mobiliza não apenas a inteligência do assalariado, mas igualmente sua capacidade de traduzir uma relação com outrem, em uma lógica produtiva: contribuir para ações úteis e valorizáveis no mercado com relação ao beneficiário. A subjetividade do prestador é diretamente engajada no espaço relacional, sob uma exigência de valorização de ordem econômica. O econômico e o subjetivo são, assim, intrinsecamente ligados. É preciso notar, em seguida, que a prestação de serviço torna-se essencialmente de ordem imaterial; quer dizer que a atividade de trabalho se dá em engajamentos não mensuráveis com relação ao beneficiário. É por isso que a apreciação do resultado deste “serviço imaterial” só pode depender de procedimentos de avaliação implícitos ou explícitos. É preciso sublinhar, enfim, que o resultado da atividade de trabalho não é mais unicamente tributário da disponibilidade, da qualidade e da eficácia do prestador, mas igualmente das do beneficiário. De certa

<sup>8</sup> Para uma explicação da economia dos serviços e do papel da “relação de serviço”, conferir especialmente Gadrey (1992), Tertre (2002) e Hubault nesta obra.

maneira, a atividade do beneficiário tem um impacto sobre o trabalho do assalariado; uma “coprodução” do serviço está engajada.

Uma das consequências maiores do crescimento da “relação de serviço” no âmbito da atividade do trabalho assalariado consiste em desenvolver procedimentos formais ou informais para especificar o efeito do serviço. De um lado, o caráter não mensurável deste efeito mobiliza a subjetividade do prestador e do beneficiário na formalização das expectativas e na apreciação dos resultados; de outro, a coprodução introduz o beneficiário na concepção e na realização da prestação. De antemão (*ex ante*), esta situação faz com que o assalariado tenha de se engajar em um procedimento de arbitragem para determinar seu comportamento e o conteúdo de seu trabalho; baseados nesse fato (*ex-post*), os procedimentos de avaliação deverão ser repensados para que se apreciem os efeitos reais da prestação.

### **Procedimentos de arbitragem**

O assalariado se encontra, geralmente, confrontado a injunções contraditórias com base nas quais ele deverá se posicionar. As direções de empresas dispõem sempre de uma capacidade de oferta que se materializa por um conjunto de “serviços genéricos” baseados em procedimentos mais ou menos formalizados, apoiados em tecnologias materiais mais ou menos significativas, os objetivos e os procedimentos considerados como do prescrito. Os beneficiários/usuários/clientes exprimem expectativas sobre a base de uma representação da oferta potencial do banco. Esta representação está em adequação parcial com a “oferta genérica”. De seu lado, o assalariado constrói sua própria representação sobre a finalidade de seu trabalho, de sua profissão, e interpreta as expectativas dos beneficiários. Ele é assim levado, constantemente, a proceder a arbitragens entre estes três sistemas de constrangimento para ser capaz de realizar uma “prestação real” que terá sempre uma dimensão específica. Essas arbitragens se fazem, em parte, de modo coletivo e organizado; em parte, de modo individual e não formalizado. Uma das dificuldades subjetivas encontradas pelos assalariados em suas atividades de trabalho está, justamente, ligada a este isolamento nos procedimentos de arbitragem e às suas incertezas com relação ao trabalho benfeito.

### **Processos de avaliação**

Assim, as dinâmicas de arbitragem sempre conduzem à aparição de uma discrepância entre “a oferta genérica” e o “serviço efetivo”. Mas para que este “serviço efetivo” seja reconhecido como tal pela hierarquia do banco, pelos assalariados e pelos beneficiários, ainda é preciso que exista um procedimento de avaliação sobre o serviço efetivamente realizado. Sendo a arbitragem fruto de diferentes formas de cooperação, a compreensão dos efeitos úteis só pode ser feita se forem conjunta-

mente avaliadas as condições em que os diferentes tipos de autores se engajaram. Trata-se, então, de avaliar as formas de cooperação vertical (na linha hierárquica), horizontal (entre colegas de uma mesma equipe) e transversal (com os clientes) para estar em condições de fornecer um julgamento fundamentado sobre o serviço efetivo. Somente com o reconhecimento das condições reais de realização do serviço, a avaliação poderá ser considerada legítima pelos diferentes tipos de atores.

Ora, atualmente, na realidade dos bancos, a avaliação dos serviços efetivos se opera sem levar em conta as formas de cooperação. Isso torna os dispositivos de avaliação muito pouco pertinentes e quase sempre ilegítimos aos olhos dos assalariados (qualquer que seja o nível hierárquico). O procedimento de avaliação não tem capacidade de levar em conta as razões que conduziram ao serviço efetivo. A avaliação é desprovida de sentido à luz da profissionalização das equipes e das pessoas. Ela se volta contra os assalariados como pessoas.

Podem aparecer dispositivos institucionais (privados ou públicos) agindo sobre a base de uma postura de terceiros; entre o cliente e o prestador, de um lado, entre os assalariados e a linha hierárquica, de outro. Sobre a base desta postura de terceiros, os procedimentos podem colocar em discussão a qualidade das cooperações (HUBAULT; TERTRE, 2008). Mas os procedimentos de avaliação que consideram esta perspectiva são raros. A inexistência de avaliações em posição de terceiros faz aparecer procedimentos informais complexos e frequentemente conflituosos.

A atividade de trabalho apresenta novos desafios e reclama a aparição de dispositivos institucionais inéditos que interroguem o economista da mesma forma que interroguem o sindicalista e suas doutrinas de referência. A subjetividade dos atores, diretamente solicitada, articula-se aos processos de valorização de ordem econômica, mas pede novos espaços de regulação nas quais os contornos, as propriedades e as condições de emergência ainda estão inexplorados.

### **Atividades imateriais, relacionais, investimentos imateriais e novos determinantes de produtividade**

O uso da noção de produtividade, nos serviços imateriais e relacionais, confronta-se com uma série de dificuldades ligadas às características da atividade de trabalho e mencionadas anteriormente. Parece, portanto, possível superá-las e tornar visível o papel essencial destinado aos trabalhadores nos “investimentos imateriais” e às formas de cooperação nas atividades serviços. Entretanto, para se remeter a uma situação mais contrastada da realidade econômica e do trabalho, é útil restituir esses determinantes em um contexto mais global analisado sob a base de uma tipologia das atividades, fundado sob o conceito de “configuração produtiva”.

## **Relação de serviço e produtividade**

A noção de produtividade física dos fatores e, notadamente, do trabalho, remete a uma relação entre uma quantidade de trabalho e uma quantidade de produto (Y/N). Com base no que foi aqui apresentado, três dificuldades maiores aparecem: como determinar Y, o produto da prestação? Como apreciar o trabalho assalariado engajado e aquele que releva do beneficiário? Como conceber os processos de racionalização que inscrevem uma noção de produtividade coerente com as características dessas atividades imateriais?

Na realidade, a maneira sobre a qual é elaborada a produtividade, pela qual são concebidas as ferramentas de controle dessa produtividade, tem uma incidência sobre a concepção dos processos de racionalização.

### **Incerteza sobre o serviço efetivo, sobre a produtividade e o processo de racionalização**

A incerteza sobre o serviço efetivo e a relação de serviço conduz a uma incerteza sobre a noção de produtividade. Três atitudes podem aparecer: a primeira, tenta contornar a dificuldade em se compreender as dimensões empíricas subjacentes ao conceito de produtividade; a segunda, propõe articular a noção de eficácia (ou de eficiência) sobre a base de uma análise multicritérios; e a terceira, tende a embasar o conceito sobre a compreensão do serviço imaterial como dependente de uma “construção social”.

A vontade de contornar as dificuldades sobre o conceito de produtividade dos serviços imateriais, leva à rejeição das dimensões subjetivas da atividade de trabalho, à negação da especificidade da “relação de serviço” e à identificação do efeito do serviço unicamente sobre propriedades mensuráveis e numeráveis (por exemplo, a quantidade de clientes recebidos, de produtos financeiros vendidos, de contas abertas, de documentos tratados...). Esta concepção, que relaciona o efeito produtivo do serviço aos seus efeitos mensuráveis, leva, geralmente, a processos de racionalização neotayloristas, com significativos efeitos perversos sobre a qualidade do serviço, o reconhecimento do trabalho real dos assalariados e seu posicionamento com relação ao trabalho. A intensificação do trabalho, que acompanha tais processos, tem por consequência a deterioração da qualidade da relação de serviço e o enfraquecimento do “repertório” profissional dos assalariados. O processo de racionalização se volta então contra o usuário e contra o assalariado. Sim, ele provoca uma redução dos custos, mas igualmente provoca uma redução da atividade<sup>9</sup>.

A integração da produtividade em uma análise multicritérios, associada à eficácia da prestação, separando o mensurável do não mensurável, tem o mérito de

<sup>9</sup> Esse processo pode ser interpretado como um processo de recessão, quer dizer, produzindo menos valor. Os ganhos de produtividade obtidos são contestáveis, já que a produção realizada é desvalorizada.

promover os procedimentos de avaliação, mas deixa de lado a análise dos fundamentos da produtividade no imaterial. A desarticulação entre o mensurável e o não mensurável empobrece a noção de produtividade e a remete a uma concepção taylorista simplesmente “suavizada”. Trata-se de um compromisso entre os efeitos de produtividade, sempre tratados pelas ferramentas clássicas, e os efeitos de qualidade. Os processos de racionalização são percebidos como reveladores de duas lógicas contraditórias: a produtividade contra a qualidade.

Parece necessário se orientar em direção a uma concepção do serviço imaterial como “construção social” não diretamente apreensível pelas lógicas de gestão, mas que exige o discernimento dos profissionais. As dinâmicas de arbitragem e de procedimentos de avaliação são então inscritas em uma perspectiva profissional, em uma dinâmica de profissionalização de pessoas e de equipes. Isso permite superar julgamentos de valor sobre as pessoas e restaurar o sentido ao trabalho coletivo. Também possibilita outra concepção da racionalização, agora fundada não pelos métodos de gestão, mas sobre as condições de emergência dos “construtos sociais”, implicando os assalariados e os beneficiários. Embasado em procedimentos de arbitragem e na existência de dispositivos institucionais de avaliação trazidos por terceiros, esse processo de racionalização pode ser identificado como intrinsecamente ligado à profissionalização. Esta não se limita aos desafios da formação, mas integra os processos e procedimentos que dizem respeito “aos retornos da experiência” entre os pares, às trocas com os cientistas nos campos de investigação ligados às atividades de serviço em questão, à integração da progressão dos conhecimentos científicos e à informação sobre o ambiente da atividade.

### **Serviços imateriais e determinantes da produtividade**

Esta dinâmica de apreensão socializada dos serviços efetivos permite identificar determinantes de produtividade apropriados para o desenvolvimento das atividades imateriais e relacionais. Isso diz respeito às “economias de adoção<sup>10</sup> e de aprendizagem”, aos “processos de integração imaterial” e à “intensidade deliberativa do trabalho”.

As “economias de adoção” estão ligadas à estabilidade das equipes e ao relacionamento com os clientes. Elas permitem inscrever no tempo uma série de custos de coordenação e de aprendizagem das situações. As economias de aprendizagem

---

10 O conceito de “economia de adoção” está relacionado ao fato de que nos serviços quando um cliente adota de modo prolongado um prestador, este precisa de menos tempo para compreender as expectativas do cliente e para realizar o serviço. Também o beneficiário é mais rápido, mas pertinente no modo de se comunicar com o prestador. Como exemplo, se um paciente adota um médico generalista, este último precisa de menos tempo para a consulta, ele adquire conhecimentos mais ricos sobre o paciente, sua intervenção se torna, então cada vez mais pertinente.

remetem, também, à possibilidade de dispor de tempo centrado sobre os retornos de experiência e sua análise. Isso melhora os procedimentos e o “estado de arte”.

Os “processos de integração imateriais” permitem maior eficácia dos procedimentos, já que integram conhecimentos novos sob a forma de doutrinas derivadas do avanço das ciências sociais do trabalho e da experiência.

Enfim, “a intensidade deliberativa do trabalho” remete à qualidade dos tempos de deliberação, de regulação e seus efeitos úteis sobre o desenrolar do processo produtivo<sup>11</sup>.

### **Investimentos imateriais e “tempos conexos”**

A identificação desses determinantes e de seu impacto está ligada à capacidade da empresa de reconhecer a importância estratégica dos investimentos imateriais. Entenda-se por investimentos imateriais as despesas em formação, aquelas correspondentes ao tempo reservado aos retornos e às trocas de experiência, o tempo de informação e comunicação, o tempo reservado à inovação. Esses tempos, reiteradamente considerados como “conexos” pelas direções dos bancos, são comumente mal identificados, por vezes mesmo negados, sempre subestimados. Na medida em que o “repertório imaterial” não é concebido como tal, as despesas que correspondem a estes tempos são consideradas como despesas correntes, como consumos intermediários e não como investimentos.

Esta última abordagem é fundamentada em uma concepção da gestão de recursos humanos que não considera uma compreensão das condições efetivas da realização da produção, mas sim associada a planos de redução de custos salariais. “A recuperação dos empregos” é apresentada como constrangimento sobredeterminado pelo mercado. As equipes são, então, remetidas à sua própria capacidade de assumir as novas diretivas. Uma vez que nada é fundamentado de maneira sistemática, previsível e organizada, a falta de investimento imaterial mais acentuado é compensada por uma forte intensificação do trabalho. Nas atividades de serviço em que a dimensão imaterial e relacional é forte, isto se traduz, por um lado, na deterioração da saúde dos salarizados, e por outro, numa dinâmica de recessão. A dificuldade em considerar a importância estratégica de investimentos imateriais é associada à ausência de reconhecimento dos determinantes que estruturam a dinâmica da produtividade nas atividades imateriais. Esta dificuldade se encontra na concepção de outros determinantes de produtividade, embasados em outras dinâmicas produtivas.

Os determinantes de produtividade das atividades imateriais e relacionais se inscrevem em tendências custosas de evolução da produtividade, que não se limitam a elas. Por isso, parece importante situar novamente estes determinantes

<sup>11</sup> Uma grande interrogação permanece com relação aos efeitos das “economias psíquicas” sobre a carga de trabalho.

face aos outros tipos de atividades produtivas e apreciar as convergências que concernem o trabalho.

### **Configurações produtivas e determinantes de produtividade**

Os processos de racionalização da produção e de busca de ganhos de produtividade devem ser novamente questionados, tendo em vista duas questões centrais.

A primeira diz respeito à “configuração produtiva” da atividade considerada, ou seja: os vínculos que articulam as competências requisitadas para o trabalho, as características técnico-econômicas dos equipamentos e a qualidade da organização. Os princípios socioeconômicos que regem a produção em “série” não são os mesmos nas “indústrias de processo” (produção contínua), nas “indústrias por unidade” ou “de canteiros”, nos “serviços de logística”, nos “serviços de reparação-manutenção”, nos “serviços administrativos ou de informação” e nos “serviços imateriais e relacionais”.

A segunda diz respeito aos posicionamentos estratégicos das empresas face às novas modalidades da concorrência: continuidade em uma trajetória de produtos (ou serviços) banalizados, passagem a uma trajetória de produtos (ou serviços) variados, engajamento na inovação, a reatividade e os serviços associados<sup>12</sup>.

### **Os diferentes determinantes da produtividade**

Existem diferentes classes de determinantes de produtividade, com papel mais ou menos ativo de acordo com as configurações produtivas e as estratégias organizacionais adotadas pelos bancos. É cômodo pensar estes determinantes por pares que representam de maneira sintética uma lógica alternativa industrial/serviçal:

- “a intensidade direta do trabalho”, “a intensidade deliberativa do trabalho”;
- “as economias de escala”, “as economias de adaptabilidade”;
- “os efeitos de especialização”, “as economias dinâmicas de adoção”;
- “os processos de integração material”, “os processos de integração imaterial”.

A “intensidade direta do trabalho” corresponde à possibilidade de obtenção de economias de tempo pela divisão do trabalho, especialização e intensificação das tarefas elementares. A “intensidade deliberativa do trabalho”, por outro lado, corresponde à possibilidade de obtenção das economias de tempo com base na qualidade das deliberações e das trocas entre profissionais. Ela solicita, assim, explicitamente, a mobilização da subjetividade individual dos salarizados.

As “economias de escala” são obtidas pelo aumento do volume da produção, o que permite repartir de maneira mais eficaz os custos fixos por unidade de

<sup>12</sup> Por razão de simplificação, as três ondas de mudanças nas modalidades da concorrência são reagrupadas em duas: variedade; reatividade – serviços associados.

produto. Muito solicitado durante os grandes períodos de industrialização, este determinante tende a se esgotar. Entretanto, esta lógica aparece sempre na lógica dos componentes e, em certos serviços, nos processos de racionalização neointindustrial com base nas “economias de flexibilidade”. As “economias de reatividade” devem ser capazes de enfrentar os eventos, de adaptar os serviços à evolução real do contexto da cooperação transversal. Isso exige prescrições que não sejam fundamentadas sobre a necessidade de controlar o trabalho, mas de propiciar referentes pertinentes às dificuldades que provocam os eventos.

Os “efeitos de especialização” representam melhora da eficácia produtiva oriunda da rotina da especialização do trabalho. As “economias de adoção” deslocam este suporte da produtividade, considerando que esta adequação progride no tempo sobre a base do processo de aprendizagem empenhado com os beneficiários. Esta aprendizagem pode se fazer em situação. Torna-se eficaz quando os procedimentos específicos permitem desenvolver situações de retorno da experiência e de torná-los coletivos. Aí, igualmente as dimensões intelectuais, imateriais e relacionais da atividade de trabalho são essenciais.

A “integração material” conduz a economias de tempos baseadas na capacidade dos equipamentos em integrar cada vez mais operações diretamente operatórias assumidas anteriormente pela mão de obra. A industrialização é marcada pela mecanização e então pela automação flexível. A “integração imaterial” desloca este princípio em direção à especificação de referentes, ou seja, de conhecimentos e doutrinas adaptados aos desafios da produção serviçal.

Os novos determinantes da produtividade têm em comum uma ligação forte com a emergência do subjetivo nas situações de trabalho. As condições de ganho de produtividade são, aqui, muito diretamente ligadas à forma pela qual este subjetivo é identificado e tratado. A economia aparece intrinsecamente ligada ao subjetivo, com base nas dinâmicas produtivas.

### **Processo de racionalização e indicadores de produtividade**

Os novos determinantes da produtividade evidenciam a falta de pertinência da instrumentalização da gestão atual de acompanhamento e avaliação. Procedimentos e indicadores correspondentes a estes determinantes e às características das “configurações produtivas” imateriais e relacionais devem ser concebidos. Efetivamente, a escolha de indicadores de produtividade não é neutra. Ela induz a uma concepção da racionalização da produção e, nesta, do lugar destinado ao trabalho. Os indicadores não têm pertinência absoluta. Aqueles utilizados atualmente pelos bancos são marcados por certa herança de gestão; mais precisamente, são herdeiros da produção industrial em série do período de crescimento estável e rápido.

Assim, de maneira tradicional, as empresas se habituaram a utilizar indicadores de produtividade “elementares”. Estes indicadores têm duas características:

- primeiramente, partem do princípio de que é possível isolar um fator, fazê-lo evoluir e medir o impacto desta evolução sobre os resultados da produção. Existe, aqui, uma relação de causa e efeito linear entre a variação de uso de um fator e a progressão da produção. As bases da organização e da gestão neotaylorista da produção tem sua origem nesta concepção;
- em seguida, tem uma dupla função: de previsão ou *ex-ante*, associada à capacidade de medida dos ganhos previstos; e de controle ou *ex-post*, associada à capacidade de verificação da amplitude dos ganhos.

Face ao desenvolvimento da incerteza ligada à instabilidade da demanda, ao caráter estratégico da cooperação transversal e à subjetividade dos assalariados solicitada pelas novas situações de trabalho, estes indicadores “elementares” devem ser questionados. Se uma relação pode ser identificada entre a orientação em matéria de organização, de gestão de recursos humanos, de inovação tecnológica e pelos ganhos de produtividade, esta relação não pode mais se traduzir por uma função linear. Não parece mais possível isolar um fator e acompanhar o efeito de sua evolução sobre a produção. A interdependência dos fatores é muito forte. Sua dupla dimensão de previsão e de controle não funciona mais.

Torna-se necessário conceber novos tipos de indicadores para uma dinâmica não linear da produtividade, que dissocie as evoluções potenciais da combinação produtiva, aquelas suscetíveis a trazer ganhos de produtividade e o procedimento de confirmação *ex-post* da obtenção real dos ganhos.

Indicadores que permitam, de um lado, acompanhar a evolução da organização, da qualidade dos recursos humanos mobilizados, da estabilidade das equipes, denominados “indicadores *ex-ante*” (encarregados de acompanhar os fatos estilizados detectados, sobre a base da experiência, como desencadeadores de ganhos de produtividade). De outro lado, é preciso identificar os ganhos de produtividade sobre a base da medida *ex-post*. Mas os “indicadores *ex-post*” podem ser apenas indicadores globais sem significação prospectiva, tendo em vista a interdependência das variáveis.

## Conclusão

A dinâmica econômica nos antigos países desenvolvidos, como nos países ditos “emergentes”, é marcada pela poderosa escalada das atividades imateriais e relacionais. Neste cenário geral, a elaboração de novos princípios de eficiência, de produtividade, de racionalização profissional é uma necessidade. Os sindicalistas como os pesquisadores em ciências sociais (os economistas) são convidados a cooperar a

fim de dar novas perspectivas ao futuro da relação salarial. Trata-se de fazer evoluir a sua compreensão sobre o trabalho e sobre os fundamentos da produtividade. Esta situação abre novas oportunidades. Mas o fechamento nas abordagens neotayloristas terá consequências muito grandes para a saúde mental e fisiológica dos assalariados.

Efetivamente, o lugar que ocupa a “relação de serviço” na redefinição do conteúdo do trabalho e das atividades produtivas, leva a evidenciar a importância dos fenômenos subjetivos e da sua correlação com a dinâmica econômica. As novas determinantes de produtividade estão intrinsecamente ligadas à subjetividade dos assalariados, mas em modos que continuam inexplorados.

Considerar essa subjetividade traz a questão da emergência de novos dispositivos institucionais que regulem seu vínculo com as dinâmicas econômicas e sociais. Isso diz respeito, notadamente, aos domínios da avaliação e da profissionalização.

### **Encarte nº1**

#### **O conceito de “configuração produtiva”**

Toda “estratégia de lucro” é fundada em uma atividade de trabalho que implica competências particulares, no sentido de uma organização específica, apoiando-se em tecnologias materiais e imateriais. Esta articulação de recursos sob exigências de valorização é denominada “configuração produtiva”. Ora, toda produção é situada, quer dizer que ela está localizada em um território e se inscreve em um espaço setorial construído institucionalmente; é isso que permite à empresa se beneficiar de “*externalidades-recursos*”. Nesta perspectiva, as empresas procuram racionalizar a implementação de suas configurações produtivas, a fim de torná-las compatíveis com a busca de ganhos de produtividade e a obtenção de *externalidades-recursos* ligados à sua “situação” territorial e setorial.

É possível evidenciar oito grandes categorias de “configurações produtivas”: a primeira diz respeito, essencialmente, aos mundos agrícola e marinho; as três seguintes, ao mundo industrial; as quatro últimas, ao mundo dos serviços. As oito denominações são as seguintes:

- configuração do vivo (agricultura, pesca);
- configuração industrial de grandes séries (produção descontinuada e sob a forma de produtos padronizados);
- configuração industrial de processo (produção continuada transformando a composição físico-química de produtos fabricados em grandes quantidades);
- configuração de canteiro (produção em canteiro, por unidade ou em pequenas séries);
- configuração dos serviços logísticos (estocagem, movimentação de mercadorias, transporte de mercadorias ou pessoas, atividades de distribuição de bens);

- configuração dos serviços administrativos e informacionais (formalização de uma informação em papel ou em sistemas informáticos, arquivo, tratamento, circulação, restituição);
- configuração dos serviços de reparação/manutenção (adequação de produtos às normas de uso, prevenção de panes);
- configuração de serviços imateriais e relacionais (serviços às pessoas ou às empresas fundamentados em uma relação de serviço que tenha um impacto sobre a qualidade do serviço e sobre a eficácia dos meios utilizados).

As quatro últimas configurações produtivas, relativas ao mundo dos serviços, têm a particularidade de mobilizar a atividade do beneficiário do serviço (o cliente, o usuário, o que tem direito) no âmbito de uma “relação social de serviço”. Esta última depende:

- das condições de acessibilidade aos serviços (geográficas, culturais, temporais, financeiras ),
- das formas de externalização de uma parte das atividades em direção ao beneficiário,
- da qualidade das trocas intersubjetivas na relação de serviço,
- da divisão social do trabalho na retaguarda.



A dimensão técnica ou tecnológica das “configurações produtivas” remete à noção de “trajetória tecnológica”. Esta última não se limita às técnicas utilizadas, mas supõe um saber-fazer prático, conhecimentos tecnológicos e científicos que se apresentam de maneira coletiva, organizada e hierarquizada. Esta “competência de empresa” permite a produção de produtos e/ou serviços dotados de valor aos olhos dos beneficiários, através da confiabilidade de seus usos e dos efeitos úteis que produzem. Mas para que esta “competência de empresa” se torne perene no tempo, é indispensável, por um lado, que a venda dos produtos ou dos serviços represente

um volume de negócios que cubra os custos e libere ainda uma margem que permita o investimento e a remuneração do capital financeiro empenhado; por outro lado, que a empresa seja capaz de inovar a fim de fazer evoluir sua competência em um movimento que acompanha ou precede a evolução das expectativas do cliente. A dimensão técnica da configuração produtiva, como a organização do trabalho e as formas de mobilização dos recursos humanos, estão, assim, intrinsecamente ligados à questão do capital.

## Encarte nº2

### Qualificação e competência

Qualificação	Competência
<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimentos teóricos</li> <li>• conhecimentos técnicos</li> <li>• saber-fazer da profissão</li> </ul> <p>Geralmente avaliável com base em uma prova do tipo exame; ou prova prática. Consagrada por um diploma e uma classificação. A qualificação é consubstancial ao assalariado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de enfrentar um evento integrando a estratégia</li> <li>• capacidade relacional, quer dizer, de cooperar com os colegas, com os níveis n+1 e n-1, com os beneficiários</li> <li>• capacidade de aprendizagem com base na experiência</li> </ul> <p>As competências são situadas e associam as dimensões individuais e coletivas. Sua avaliação está baseada na possibilidade de avaliar as formas de cooperação no trabalho.</p>

A noção de competência emerge nas empresas e nas ciências sociais no começo dos anos 1980. Erroneamente, ela é frequentemente utilizada no lugar da qualificação. Portanto, a distinção das duas noções é muito importante.

A qualificação designa os saberes (práticos, tecnológicos, científicos) que são apropriados pelos assalariados, reconhecidos por diplomas ou certificados, e que lhes concedem a possibilidade de assumir operações, tarefas, responsabilidades em uma determinada organização social do trabalho. Essas qualificações dão lugar a classificações de acordo com lógicas descritivas (do tipo planilha Parodi), geralmente negociadas pelos parceiros sociais. As qualificações são, assim, atribuíveis a cada assalariado de acordo com uma configuração produtiva específica.

As competências designam as capacidades dos salarizados em trazer respostas para problemas na situação de trabalho, de encarar um evento, de se responsabilizar por um risco, um mau funcionamento em relação à lógica estratégica da organização, geralmente, aquela da empresa. Esta aptidão do assalariado está na sua capacida-

de de implementar dinâmicas de cooperação (as famosas aptidões relacionais) com os pares (cooperação horizontal), os integrantes da linha hierárquica (cooperação vertical), os beneficiários (cooperação transversal). Enfim, o assalariado é convocado a apreender por meio da experiência para desenvolver essas aptidões. Deste ponto de vista, o assalariado é convocado em aspectos relacionados à sua personalidade.

Entretanto, esta capacidade de se encarregar de um evento, de cooperar, de apreender com a experiência não depende de ninguém senão dele mesmo. Mas também depende de ferramentas materiais e imateriais disponibilizadas, da vontade de seus interlocutores em cooperar, dos dispositivos de acompanhamento fornecidos pela empresa para facilitar dinâmicas de acumulação de conhecimentos. Esta competência está, assim, relacionada à qualidade da organização e da gestão. Ela é individual e coletiva. A competência é a articulação do individual e do coletivo. É por isso que uma pessoa pode ser competente em certo ambiente e não mais em um outro. Definitivamente, a competência é “situada”.

Relações fortes unem qualificação e competência. De um lado, não há competência sem qualificação. De outro, é sobre a base do exercício da competência, na sua dupla dimensão, individual e coletiva, que o assalariado pode adquirir uma experiência com a qual suas qualificações, como um conjunto de conhecimentos, poderão progredir. Ainda é preciso que a empresa tenha disponibilizado dispositivos institucionais que permitam aos assalariados se orientarem em seu trabalho e se apoiarem nos investimentos imateriais, avaliando o trabalho coletivo real e os desafios de profissionalização.

### **Encarte nº3**

#### **À respeito da economia**

O campo da economia surge da criação; da repartição; da acumulação de valor.

Essas três dimensões da econômica tomam formas diferentes de acordo com os períodos históricos considerados. Sua articulação é regulada por dispositivos institucionais.

Rupturas são observáveis nesses últimos 20-30 anos:

- economia impulsionada pela indústria/pelos serviços;
- economia fundamentada sobre valores de ordem material/imaterial;
- informação tratada de maneira analógica/digital;
- mudanças institucionais nas relações econômicas internacionais (por exemplo, a globalização da finança, a emergência de áreas supranacionais como a Europa) ditadas pela intensificação da concorrência e o papel principal que representam os atores da finança de mercado.

Uma exigência (ou ruptura) está na nossa frente: as questões ecológicas.

O trabalho é, aqui, abordado como atividade criadora de valor; o diálogo social é um dos espaços instituídos de regulação das condições nas quais o valor é produzido, depois repartido, depois acumulado.

Atenção, uma distinção é feita entre trabalho e emprego. O trabalho é a atividade por meio da qual o valor é criado; o emprego é um conjunto de convenções que relacionam o trabalhador a um empregador.

Toda organização impulsionada pelo trabalho é criadora de valor: empresa pública ou privada, organismo público ou para-público, associação. Não se trata então unicamente de empresas no senso estrito do termo.

As dinâmicas industriais são consequência das atividades manufatureiras, certamente, mas podem, igualmente, se aplicar à agricultura e também aos serviços. As dinâmicas serviçais são consequência das atividades imateriais e serviçais, mas podem, igualmente, servir de referente às atividades manufatureiras e para a agricultura.

A “cadeia de valor” é uma expressão oriunda da experiência industrial, notadamente desde os anos 1980, apresentando uma visão segmentada e linear da produção. Esta expressão vem do mundo patronal, acompanhada de estratégias chamadas de “reorientação sobre o negócio”.

Como ficam os fundamentos, o sentido e a validade desta expressão com relação ao impacto sobre o trabalho das rupturas econômicas citadas mais acima?

## **Encarte nº4**

### **A noção de “valor econômico” em debate**

Hoje em dia, os dirigentes de empresas, os atores financeiros e, por sua vez, os atores do espaço mediático, utilizam a noção de “criação de valor econômico” para designar os processos que fazem crescer o volume dos negócios de uma estrutura ou a *rentabilidade* do capital financeiro que é empenhado. Então, a noção de “valor econômico” é, aqui, remetida unicamente à dimensão monetária da economia. Mas a economia não se reduz aos processos de valorização de ordem monetária.

A noção de valor é também utilizada para designar um trabalho “benfeito” no sentido em que este é realizado de acordo com o estado de arte em vigor, aquele que tem o direito de esperar os usuários dos bens ou os beneficiários do serviço. A noção de valor designa, então, a *qualidade* dos produtos ou dos serviços apreendidos por meio das contribuições materiais (mensuráveis) e imateriais (imensuráveis). O campo da economia é apreendido, aqui, através dos possíveis usos a serem feitos dos bens e dos “efeitos reais” dos serviços.

Nas unidades de produção ou nos coletivos de trabalho, a noção de “criação de valor” é geralmente associada às dinâmicas que conduzem, no que diz respeito às normas instituídas, ao aumento das quantidades produzidas em proporções

mais importantes do que aquelas dos recursos utilizados (ou a diminuir o uso de recursos em proporções superiores à redução da quantidade de bens ou de serviços produzidos). Trata-se de ganhos de *produtividade* que relevam, de um lado, das dimensões físicas e funcionais e, de outro, institucionais, da economia.

Os efeitos indiretos da atividade de uma empresa, além de sua localização, podem ser sentidos de maneira negativa ou positiva imediatamente ou depois de um período de tempo. Isso pode estar relacionado à deterioração do ambiente (o ar, a água, o barulho), da saúde dos assalariados, dos habitantes das vizinhanças ou os consumidores; pode levar ainda à destruição dos bens seguidos de explosões, acarretando uma destruição de valor; ou pode estar relacionada à difusão de competências, à consolidação da segurança em matéria de empregos ou de civilidade, à revitalização de áreas de vida nos planos humano e ecológico, acarretando criação de valor. Estas são, nos dois casos, as “*externalidades*” negativas e positivas que se podem definir por meio da noção de “*efeitos sociais*”. Eles agem em diferentes campos da vida social e ecológica destruindo ou desenvolvendo diferentes tipos de “patrimônios coletivos ou públicos”, geralmente localizados. A noção de “valor econômico” é, aqui, estendida às dimensões do campo da economia, exteriores ao estrito perímetro da empresa, e diz respeito tanto aos aspectos materiais quanto aos imateriais dos patrimônios localizados. Isso está ligado, em primeiro lugar, a aproximações não monetárias, mas que podem, por vezes, encontrar sua expressão monetária através de lógicas de compensação e de transferência.

No período atual, os assalariados estão cada vez mais atentos aos efeitos da organização do trabalho, das atividades administrativas e do sistema de gestão. Primeiramente, pela confiança que têm os assalariados ou os beneficiários na empresa que os contratou ou à qual endereçam suas demandas. Em seguida, através das competências dos coletivos de trabalho. Enfim, através da evolução e da pertinência da organização em vista de inovações que são desejáveis. De certa maneira, a qualidade da organização, do gerenciamento e do sistema de gestão tem efeitos retroativos sobre o desenvolvimento ou empobrecimento dos recursos imateriais que mobilizam a atividade produtiva. Estes efeitos, ditos de “*reflexividade*”, criam ou destroem os recursos. São a base da criação ou da destruição do “valor econômico”. Esta última componente da abordagem do valor é importante, já que corresponde ao fato de que a subjetividade dos assalariados e a intersubjetividade entre atores estão engajadas nas atividades de trabalho (conferir primeira parte). Os “efeitos de reflexividade” estão, deste ponto de vista, inscritos em um campo da economia que tem ligação com sua dimensão humana e não apenas social.

Definitivamente, a noção de “valor econômico” pode revelar cinco dimensões consideradas como registros de desempenho diferentes: a rentabilidade, a qualida-

de, a produtividade, as externalidades e a reflexividade. Um modelo de desempenho cria as referências, regulando as relações entre estes conceitos de acordo com o perímetro de desafios considerado, o sistema de atores envolvidos e as relações de dominação existente entre eles. Por isso, as noções de “valor econômico” e de desempenho devem ser entendidas como resultantes de “*construtos sociais e institucionais*” específicos, que devem evoluir de acordo com períodos históricos e com o ponto de vista adotado pelos atores.

Nos períodos de crise prolongada, como a que atravessamos atualmente, as abordagens relativas ao valor e ao desempenho são o objeto de vivas tensões e de diferenças ideológicas importantes. Não há consenso. Muitos modelos implícitos ou explícitos procuram fazer referência, entrando em tensão uns com os outros. Trata-se de identificar esses modelos e administrar essas tensões e esses conflitos de interesse para construir uma proposta apropriada aos assalariados e à ação dos sindicatos. Nesta perspectiva, parece importante uma reflexão sobre os modelos de desempenho das empresas que marcaram a história recente do assalariado, seus limites, até mesmo seus impasses.

## Referências

- BOYER, R. *La théorie de la régulation: une analyse critique*. [S.l]: La Découverte, 1986.
- DEJOURS, C. *Travail et usure mentale*. Paris: Bayard Éditions (nouvelle édition augmentée), 1993.
- DEJOURS, C. *Travail vivant*. 2 tomes. Paris: Dunod, 2009.
- GADREY, J. *L'économie des services*. La découverte. [S.l]: [s.n], 1992. (Collection Repères)
- HUBAULT, F; TERTRE, C. du. Le travail d'évaluation. In: HUBAULT, F. *Evaluation du travail, travail d'évaluation*, Actes du colloque des 4-6 juin 2007. Toulouse: Éditions Octarès, 2008. p. 95-114.
- TERTRE, C. du. Services, relation de service et économie immatérielle. In: HUBAULT, François (Coord.). *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse: Octarès éditions, 2002. p. 225-235.
- TERTRE, C. du. Services immatériels et relationnels : intensité du travail et santé. *Activités*, [S.l], v. 2, n. 1, p. 37-49, 2005.
- TERTRE, C. du. Modèle industriel et modèle serviciel de performance. *Economies et Sociétés*, [S.l] – Série “Economie et Gestion des Services”, EGS, [S.l], n. 10, p. 643-662, abr./2009.
- TERTRE, C. du & SANTILLI G. *Automatisation et travail*. [S.l]: PUF collection Economie en liberté, 1992.

# Novas perspectivas sobre sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição

Duarte Rolo<sup>1</sup>

## Introdução

Com a publicação de *Souffrance en France* em 1998, Christophe Dejours introduziu no *corpus* teórico da Psicodinâmica do Trabalho um conceito que viria a tornar-se essencial para os desenvolvimentos posteriores da disciplina: trata-se do conceito de sofrimento ético. Desde então, diversos trabalhos (BÉNARD, 2006; GAIGNARD; CHARON, 2005; INGWILLER; MOLINIER, 2010; MOURRET, 2010) sobre este tema salientaram o importante papel do sofrimento ético na etiologia das novas patologias do trabalho. De fato, em cada vez mais profissões e atividades os trabalhadores são confrontados com prescrições e ordens que os constroem a agir contrariamente às suas convicções e à sua ética profissional (abusos comerciais, vendas forçadas, práticas enganadoras...). No contexto das novas formas de organização do trabalho, importa analisarmos os mecanismos em causa no aparecimento destas formas de sofrimento ético e de diferentes manifestações de sofrimento no trabalho.

O presente capítulo terá por objetivo aprofundar a discussão sobre o conceito de sofrimento ético por meio da análise de um caso específico: a prescrição da mentira no trabalho. De fato, vários estudos indicam que em diversos ambientes profissionais o uso da mentira se generalizou, ao ponto de esta ter sido integrada na organização do trabalho sob a forma de ordens ou prescrições para mentir. Ao percorrermos a literatura científica sobre esse tema, rapidamente podemos perceber que a mentira no trabalho tem vindo a ganhar terreno em diversas áreas: nos *call-centers* (CHARMOIS, 2008), nos hospitais (FAINZANG, 2006), na restaura-

---

<sup>1</sup> Doutorando no Conservatoire National de Arts et Métiers, Paris, França.

ção (DUJARIER, 2005), nos departamentos de comunicação (BÉNARD, 2006) ou no trabalho social (ROELENS, 2000). Utilizada outrora de forma pontual ou episódica, a mentira e a manipulação aparecem hoje como instrumentos e práticas profissionais comuns, legitimadas e até promovidas pela organização do trabalho.

Possuímos atualmente elementos suficientes para afirmar que esse tipo de situação tem um custo psicológico elevado para os trabalhadores e que a prescrição da mentira no trabalho pode levar ao aparecimento de formas de sofrimento e descompensações psicopatológicas caracterizadas (GAIGNARD, 2008). A utilização da mentira no cotidiano, nomeadamente nos casos em que esta é usada para enganar clientes ou usuários, implica risco importante em termos de saúde para os trabalhadores. Embora nem todos condenem o uso da mentira no trabalho, muitos não aprovam esse tipo de prática, que consideram ser contrária à sua ética profissional e pessoal. Essa contradição nem sempre é fácil de suportar de um ponto de vista identitário e torna-se, então, necessário para os trabalhadores desenvolverem estratégias de defesa para se protegerem do sofrimento que resulta da sua participação em atos que consideram moralmente reprováveis. No entanto, se é certo que alguns indivíduos adoecem devido a circunstâncias laborais desse tipo, devemos registrar que a maioria dos trabalhadores não manifesta sintomas ou sinais de descompensação psicopatológica. Parece-nos, portanto, legítimo levantar as seguintes questões: O que é que pode explicar que, numa situação em que os trabalhadores devem levar a cabo ações que moralmente reprovam, alguns adoçam e outros não? Qual é o destino do sofrimento resultante da contradição entre a sua ética profissional e o conteúdo da atividade laboral? Que estratégias de defesa individuais ou coletivas conseguem edificar para salvaguardarem a sua saúde mental?

Nas páginas que se seguem, pretendemos interrogar a relação existente entre a prescrição da mentira no trabalho e o aparecimento de patologias mentais de origem laboral. A hipótese que formulamos é a de que estas novas práticas individuais e coletivas, que adotam a mentira e a manipulação como modo operacional, estão relacionadas com a multiplicação de formas específicas de sofrimento no trabalho, e nomeadamente com o aparecimento de suicídios no local de trabalho. Por outro lado, importa-nos igualmente analisar o efeito que têm as estratégias defensivas contra o sofrimento no trabalho sobre a consciência moral dos trabalhadores, isto porque as estratégias defensivas são fundamentalmente problemáticas do ponto de vista axiológico: embora permitam aos agentes preservar um funcionamento normal, contribuem também para um aumento da tolerância ante situações de injustiça e atos imorais.

Tendo em mente o objetivo que propusemos, começaremos por analisar as contribuições de diversos autores a propósito da questão da mentira, de forma a

determinarmos aquilo que deveremos entender por mentira e, mais especificamente ainda, por mentira prescrita no âmbito desta exposição. Logo em seguida, apoiando-nos num caso clínico cuja função é ilustrar o nosso propósito, discutiremos as relações existentes entre a questão da mentira e os conceitos de “trabalho sujo” e sofrimento ético em Psicodinâmica do Trabalho. Terminaremos, por fim, com algumas considerações sobre a importância atual desta questão e acerca das possibilidades de ação sobre as causas de sofrimento no trabalho.

Como caracterizar a mentira sob prescrição em Psicodinâmica do Trabalho?

Considerada como inseparável da verdade, podemos dizer sem grande exagero que a mentira tem constituído uma obsessão da Filosofia ao longo dos tempos: desde Platão (1993) a Santo Agostinho (2011), passando por Montaigne (2009), Kant e Constant (2003) e posteriormente Nietzsche e Astor (2009), até aos trabalhos de pensadores contemporâneos como Vladimir Jankélévitch (1998), Hannah Arendt (2002), Sissela Bok (2002), Harry Frankfurt (2005) ou Bernard Williams (2004). Tendo em conta que o estudo sistemático dessa noção tem sido obra essencialmente de filósofos, vemo-nos obrigados a recorrer aos seus trabalhos para termos uma ideia daquilo que podemos intitular de “mentira”.

Considerado como o ato enganador de maior gravidade por vários autores, o estudo da mentira, desde sempre, levantou questões diversas, nomeadamente a questão da legitimidade do seu uso: existem situações em que se justifica mentir? Ou circunstâncias em que uma mentira possa ser moralmente superior à verdade, ao permitir, por exemplo, evitar um mal maior? Mas, para além dessa questão, o problema mais trivial da definição do conceito de mentira revelou-se igualmente incontornável: o que entendemos precisamente por mentir? Uma brincadeira ou partida constituem uma mentira? Como distinguir uma mentira do uso da ironia ou de uma representação levada a cabo por um ator de teatro, por exemplo? Esconder a verdade e omitir informações significa mentir? Essa série de questões levanta problemas consideráveis para a abordagem deste tema e supõe que, para podermos estudar a mentira no trabalho, sejamos primeiro capazes de chegar a um acordo comum a propósito daquilo que designamos pelo termo de “mentira”. Pois uma ideia demasiado incerta do que devemos considerar como mentira tornaria impossível qualquer estudo empírico sobre este tema.

Torna-se, desde logo, importante identificar claramente aquilo que entendemos por mentira e por mentira sob prescrição para que possamos distingui-las dos truques, batotas, artimanhas e artifícios utilizados pelos trabalhadores no cotidiano. E é precisamente porque essas noções têm um significado próprio em Psicodinâmica do Trabalho que devemos procurar distingui-las da mentira, da falsidade ou do engano propositado. Vemo-nos desta forma obrigados a passar por

uma etapa prévia de definição do conceito de mentira, para poder prosseguir com um estudo em clínica do trabalho acerca da mentira prescrita.

Em Filosofia, esse tema foi essencialmente abordado com base em sua relação com a questão da verdade. Preocupados em estabelecer um conceito de verdade, a maioria dos autores procuraram definir a mentira opondo-a à verdade. No entanto, este tipo de definição (que considera a mentira como um simples negativo da verdade) rapidamente se revelou insuficiente, pois para se poder definir a mentira como sendo o contrário da verdade, é preciso, primeiro, definir-se inequivocamente aquilo que se entende por verdade. Ora, diversos autores pretendem que é impossível propor uma definição universal do conceito de verdade. Da mesma forma, se considerarmos as situações cotidianas, é muitas vezes impossível chegar a um acordo sobre uma noção clara e partilhada por todos daquilo que é verdadeiro ou não. Por fim, a mentira não pode ser unicamente dizer uma falsidade, pois cometer um erro (de raciocínio ou julgamento) e transmitir uma informação falsa a outrem com base nesse erro não é a mesma coisa que enganar intencionalmente essa pessoa. Se adotássemos a definição tradicional da mentira como não verdade, as dificuldades encontradas para definir a verdade seriam de tal ordem que se tornaria logicamente impossível definir a mentira, o que tornaria o conceito de pouco uso para uma análise nos termos da clínica do trabalho.

Diante deste embaraço teórico, certos autores procuraram propor uma definição do conceito de mentira que não fizesse referência ao conceito de verdade, de forma a evitar os problemas levantados por este tipo de abordagem. Podemos aqui salientar o trabalho do psicólogo francês Guy Durandin, que dedicou vários estudos à questão da mentira (DURANDIN, 1972, 1985, 1993). Segundo Durandin, devemos entender a mentira como uma contradição entre aquilo que diz uma pessoa e aquilo que essa pessoa realmente pensa; em outros termos, entre o seu conhecimento da realidade (ou seja, aquilo que ela crê ser verdade) e o seu discurso. Nessa perspectiva, podemos considerar que mentir é enunciar intencionalmente como sendo verdadeiro aquilo que tomamos por falso ou, dito de outra forma, comunicar intencionalmente a outrem uma visão da realidade diferente daquela que consideramos verdadeira. Conforme Durandin, é necessário distinguir o discurso do sujeito, o conhecimento que este último tem da realidade e a própria realidade. O ato de mentir reside essencialmente numa discordância entre discurso e conhecimento, e não na divergência entre discurso e realidade (como supunham as primeiras definições da mentira), divergência esta que deve ser interpretada não como uma mentira, mas como um erro. Dessa forma, torna-se possível definir a mentira na ausência de uma referência direta à verdade: a mentira representa uma discordância entre aquilo que pensa verdadeiramente o sujeito e aquilo que este acaba por dizer ou fazer.

Ao adotarmos essa definição, torna-se possível abordar o estudo clínico de situações de trabalho, nomeadamente no que diz respeito aos casos em que a mentira surge como uma ordem ou exigência proveniente da organização do trabalho. Com efeito, na história recente da Psicodinâmica do Trabalho, diversos estudos mencionaram o problema da mentira no trabalho (DEJOURS, 1999; Molinier; Flottes, 1999). Embora estes autores tenham chamado a atenção para a importância deste tema, e tenham até formulado a ideia da existência de uma ligação entre a mentira no trabalho e o aparecimento de patologias laborais, os indícios que apresentaram parecem não ter sido seguidos até hoje, de modo que o estudo desta questão fica ainda por aprofundar.

Convém, no entanto, sublinhar que o uso da mentira no trabalho é banal e não constitui novidade. Não é a existência da mentira no trabalho que constitui propriamente uma originalidade, mas sim o fato de esta ter acedido ao estatuto de prescrição, cujo respeito à letra implica muitas vezes o engano ou a manipulação de clientes ou usuários, no caso das atividades de serviço. É o fato de a mentira ter vindo a fazer parte integrante da organização do trabalho e dos modos operatórios, o que parece problemático do ponto de vista da saúde dos trabalhadores. Pois nem sempre é possível conciliar esse tipo de prescrição com uma ética profissional que respeite os valores de um trabalho de prestação de serviços.

No presente caso, entendemos a prescrição para mentir como uma ordem oriunda da organização do trabalho, que leva o trabalhador a falar ou agir contrariamente àquilo que julga ser justo e verdadeiro. Utilizaremos o termo “mentira prescrita” nas situações em que uma prescrição, sentida como um constrangimento vindo do exterior, imponha a um agente um discurso ou forma de agir em discordância com o que este último julga correto. Segundo essa definição, podemos desde já caracterizar o caso da mentira sob prescrição como uma forma particular de conflito de racionalidades na esfera laboral.

Com efeito, este tipo de situação oferece-nos um exemplo paradigmático de conflito entre racionalidade instrumental (cujo objetivo é a ação eficaz no mundo objetivo) e racionalidade moral-prática ou axiológica, que diz respeito aos valores morais e à ética do agir (DEJOURS, 2010). A prescrição, cujo objetivo prioritário é obter uma realização eficiente dos objetivos fixados pela organização do trabalho, refere-se essencialmente à racionalidade instrumental, que, desta forma, entra em conflito com a racionalidade axiológica dos trabalhadores, preocupados igualmente com as dimensões social e ética do trabalho. Desse modo, os casos específicos, em que a mentira surge como uma imposição procedente da organização do trabalho, constituem situações privilegiadas para o estudo clínico do conflito de racionalidades no trabalho, assim como das suas consequências para a saúde

mental dos trabalhadores. Atualmente, um número crescente de trabalhadores sente que ao preterir a dimensão ética e intersubjetiva do trabalho à dimensão instrumental e estratégica está traindo seus princípios e valores profissionais e, consecutivamente, está traindo a si próprio. A preponderância da racionalidade instrumental e estratégica sobre a racionalidade moral-prática na determinação da ação e na definição das tarefas dos trabalhadores pode ter consequências nocivas para a saúde destes últimos.

Importa, também, distinguir a mentira prescrita de outros tipos de mentira que podemos encontrar em contexto laboral e de algumas noções que dela se aproximam. Logo, distinguimos a mentira prescrita da mentira institucionalizada de que fala Christophe Dejours em *Souffrance en France* (1998). Neste último caso, a mentira a que se refere Dejours designa uma descrição falsificada do trabalho, baseada exclusivamente nos feitos e resultados positivos obtidos pela organização e que omite as falhas, defeitos e incidentes. Distinguimos igualmente a mentira sob prescrição, da mentira que pode ser utilizada como forma de propaganda e comunicação interna, caracterizando-se esta por distorções e deformações das estatísticas, relatórios e balanços de atividade, de maneira a corresponderem às exigências em termos de normas e procedimentos de certificação de qualidade do processo de trabalho. No âmbito deste estudo, a mentira sob prescrição refere-se especificamente às situações em que existe um constrangimento proveniente da organização do trabalho, cujo resultado é levar os operadores a mentir.

Por fim, é muito importante distinguir esse tipo de mentira dos truques, artimanhas e estratégias utilizados pelos trabalhadores para subverter os constrangimentos impostos pela organização do trabalho. A distinção entre mentira e *mètis*, tal como esta tem vindo a ser utilizada no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho, constitui um ponto fulcral da nossa argumentação. Se tivermos em conta um dos principais ensinamentos da ergonomia, assim como alguns dos desenvolvimentos centrais da Psicodinâmica do Trabalho, não podemos esquecer que em qualquer tarefa ou atividade os operadores se veem obrigados a mobilizar uma forma de inteligência específica – a inteligência prática – de modo a superarem as dificuldades e obstáculos do trabalho real.

A inteligência prática a que fazemos alusão designa aquilo que os autores da Grécia Antiga chamavam de *mètis*. Personalizada por Ulysses, herói da Odisseia, a *mètis* designa uma forma de inteligência astuciosa, que recorre à malícia para ultrapassar os obstáculos com que se depara. No entanto, tal como é utilizada pelos gregos, a *mètis* tem um estatuto moral ambíguo: pode simultaneamente designar habilidades e práticas astuciosas ou comportamentos desleais, traiçoeiros ou enganadores. Visto isso, a fronteira entre inteligência prática e mentira torna-se

relativamente tênue e de difícil delimitação. Importa-nos, portanto, diferenciar as práticas e ações que se referem à *mètis* daquelas que se referem mais diretamente à mentira, à manipulação ou à falsidade.

O termo “artimanha” (*tricherie*) tem um sentido específico em Psicodinâmica do Trabalho. Por este termo designamos algumas transgressões das ordens e prescrições cujo objetivo é levar o trabalho a cabo, tendo em conta as contradições da organização do trabalho (MOLINIER, 2008). As “artimanhas” são comuns no trabalho cotidiano e constituem um dos elementos estruturantes de um coletivo de trabalho. Com efeito, com o passar do tempo, esse tipo de prática pode até inscrever-se na história profissional e passar a constituir uma regra de trabalho. Essas regras não são impostas pela organização do trabalho, pelo contrário: resultam da deliberação e discussão coletiva sobre o trabalho real, que surge no seio dos coletivos de trabalho quando as condições organizacionais assim o permitem. As regras de trabalho referem-se aos modos operatórios, aos aspectos técnicos do trabalho, mas também a aspectos sociais (o convívio) e éticos inerentes a qualquer atividade profissional. Essas regras são o resultado dos acordos normativos a que chegaram os trabalhadores e pronunciam-se sobre aquilo que é correto ou não fazer, sobre aquilo que é considerado justo ou injusto, aquilo que é aceito, ou não, no seio de um coletivo de trabalho. As regras de trabalho contêm invariavelmente uma componente relativa aos valores e princípios, àquilo que podemos apelidar de ética profissional.

Tal como referimos anteriormente, as “artimanhas” transgridem as ordens e instruções da organização prescrita do trabalho, cuja função é levar a cabo a tarefa de forma adequada. A sua razão de existência deve-se essencialmente aos defeitos, falhas e insuficiências das previsões e prescrições da organização do trabalho. Pelo contrário, a mentira, a manipulação ou a fraude deliberada constituem na maior parte dos casos infrações das regras éticas de trabalho, resultado da deliberação coletiva sobre o real do trabalho. A diferença fundamental entre os atos que referem à *mètis* (artimanhas, truques, dicas...) e os atos que referem à mentira (manipulação, fraudes, embustes...) situa-se essencialmente num plano moral e ético: a mentira contradiz as regras e valores associados ao trabalho na sua dimensão axiológica, enquanto as artimanhas constituem uma transgressão das imposições da organização, mas que respeita as “regras do ofício”.

Enquanto as artimanhas se baseiam no conhecimento da realidade do trabalho que possui cada trabalhador, a mentira prescrita vai de encontro desse mesmo conhecimento. Em múltiplas situações, a prescrição da mentira como modo operatório constringe os trabalhadores a infringirem as regras de trabalho e provoca, dessa forma, um conflito entre a atividade concreta e a ética profissional e pessoal

de cada um. Ao renegarem as regras do trabalho benfeito, alguns indivíduos têm a sensação de traírem a sua profissão e a sua própria identidade.

Em síntese, devemos reter destas primeiras páginas que é possível propor uma definição da mentira independentemente da sua relação com a questão da verdade: falaremos de mentira nas situações em que o discurso ou o comportamento de um agente entra em contradição com aquilo que ele considera verdadeiro. Para além disso, é de uma importância crucial distinguir a mentira das artimanhas e truques resultantes da inteligência prática: enquanto a mentira infringe as regras do ofício e a ética profissional, os truques e artimanhas são utilizados no intuito de fazer um trabalho benfeito, tendo em conta as insuficiências da organização do trabalho.

Antes de prosseguirmos com a nossa argumentação, convém aqui esclarecermos um ponto: ao escolhermos a questão da mentira no trabalho como objeto de estudo, a nossa intenção não é emitir julgamentos de valor nem condenar moralmente aqueles que adotam este tipo de comportamento. Todos nós fomos levados a mentir, em ocasiões diversas e por razões melhores ou piores: para ganharmos vantagem sobre outros, para evitar alguma contrariedade ou dissabor, para evitarmos magoar alguém desnecessariamente etc. A mentira não é unicamente utilizada por indivíduos perversos, imorais ou manipuladores. E nem todas as vezes em que dissemos uma mentira nos sentimos culpados, envergonhados ou angustiados, e muito menos ficamos doentes por causa disso. Ora, como referimos anteriormente, alguns dados clínicos levam-nos a pensar que a mentira no trabalho, nomeadamente enquanto prescrição, tem consequências para a saúde dos trabalhadores. O nosso objetivo é tentar compreender e explicar em que tipo de situações a mentira prescrita constitui um risco para a saúde mental e, sobretudo, quais recursos utilizam os trabalhadores, que são levados a usar a mentira como instrumento de trabalho, para proteger a sua saúde. Qual é o custo psicológico dessa forma de mentira? Em que circunstâncias e por que é que este tipo de mentira pode levar à descompensação psicopatológica? Ou, ao contrário, que tipo de estratégias defensivas permitem evitar o sofrimento e a doença?

### **A mentira como trabalho: o caso de Fausto**

Passamos agora à apresentação de um caso clínico, cujo objetivo é fornecer uma ilustração dos elementos que temos vindo a adiantar. Por meio desta observação clínica, não pretendemos ainda tirar conclusões sobre as relações existentes entre a prescrição da mentira no trabalho e a saúde mental dos agentes. No entanto, graças ao relato comentado do caso de Fausto, pensamos poder evidenciar alguns dos problemas que a questão da mentira sob prescrição suscita no campo da Psicodinâmica do Trabalho.

Fausto é um homem jovem, com cerca de 30 anos, que acabou de deixar o seu último emprego há pouco tempo, emprego do qual aceitou falar-nos.

Após um período de um mês e meio no desemprego, Fausto é contratado por uma grande empresa de inquéritos civis. O inquérito civil, também apelidado de procura de devedor, tem por objetivo localizar um devedor a pedido de um mandante, constituído normalmente por uma instituição financeira (banco, fundo de investimento, companhia de seguros...). Essa procura é efetuada exclusivamente por telefone ou graças à consulta de bases de dados informáticos ou servidores públicos. Dessa forma, a empresa de Fausto realiza inquéritos por telefone, cujo objetivo é reunir dados específicos acerca de certos indivíduos, isto porque estes contraíram dívidas importantes junto aos clientes da empresa. Na maior parte dos casos, a empresa procura localizar os devedores para poder acionar processos de cobrança de dívidas ou até ações judiciais.

No começo desse novo trabalho, perguntaram a Fausto se ele tinha alguma objeção relativa ao uso da mentira, dado que no seu novo emprego seria levado a mentir ocasionalmente acerca da sua identidade real, que não deveria revelar em nenhuma ocasião.

Após um período de formação, Fausto inicia o seu novo trabalho: para cada busca deve telefonar a todas as instituições suscetíveis de possuir informações relevantes acerca do devedor (serviços municipais, prefeituras, Segurança Social etc.); e, com uso de *speechs* ou *scripts* (um guia que indica a cada operador o discurso que deve adotar em cada tipo de situação), deve falsear sua identidade e o objetivo do seu telefonema de forma a obter as informações necessárias à identificação do indivíduo procurado. Fausto adota, assim, várias identidades sucessivas, de modo a obter todos os dados necessários à localização do devedor (morada, número de telefone atual, dados bancários...). Conforme suas necessidades, umas vezes identifica-se como trabalhador de um banco, outras vezes da Segurança Social, ou mesmo como um membro da família do devedor procurado. A cada telefonema Fausto representa um papel diferente, adotando um discurso adequado ao interlocutor e mentindo constantemente acerca da sua identidade e das suas intenções. Esse tipo de atividade necessita um tempo de preparação anterior a cada telefonema, de forma a evitar eventuais deslizes que possam desvendar a sua verdadeira identidade.

Às dificuldades inerentes à tarefa juntam-se as exigências em termos de resultados. Com efeito, a avaliação do desempenho de cada operador é feita por meio de um sistema de pontos: um inquérito realizado com sucesso vale dois ou três pontos, conforme a precisão das informações conseguidas, podendo ser atribuídos pontos de bônus às equipas que realizam os melhores resultados. Ao fim de seis

meses de experiência na empresa, cada inquiridor deve realizar um total de 9.5 pontos por dia. Graças ao recurso à informática, cada operador tem acesso à sua pontuação permanentemente, dado que todas as tarefas efetuadas são gravadas no seu computador profissional.

Após alguns meses na empresa, Fausto começa a sentir que seu trabalho afeta sua vida pessoal e familiar. Numa primeira fase, seu mal-estar manifesta-se através de um conjunto de sintomas difusos: dificuldade para adormecer e insônias, perda de apetite e de peso, crises de ansiedade, tristeza e mau humor. Cada vez lhe custa mais levantar-se de manhã e ir para o trabalho, prosseguir com os seus inquéritos e suportar a mentira diariamente. Para além da mentira no trabalho, Fausto vê-se igualmente obrigado a mentir aos seus familiares e amigos mais próximos, pois sua empresa impõe aos trabalhadores uma política de sigilo profissional acerca dos procedimentos utilizados. Assim, apenas sua mulher conhece realmente o conteúdo da sua atividade profissional de forma detalhada.

Torna-se igualmente difícil para Fausto suportar o confronto diário com as dificuldades e com o sofrimento dos seus interlocutores telefônicos. Segundo o que nos diz, numa grande parte dos casos, os devedores são pessoas com dificuldades financeiras, que perderam o emprego, a quem morreu um parente, que acabaram de se divorciar e que contraíram dívidas devido a circunstâncias de vida menos felizes. Fausto percebe que esse tipo de situação poderia acontecer a qualquer um, inclusive a ele próprio: basta um azar, e poderia encontrar-se na pele dos devedores que procura todos os dias. Torna-se, então, particularmente difícil ouvir “a miséria das pessoas ao telefone” sem mostrar empatia ou se sentir afetado por esses relatos. Ser testemunha do sofrimento alheio cotidianamente e, ao mesmo tempo, prosseguir com as mentiras tornou-se insuportável.

Mas Fausto não parece ser o único a sofrer com o conteúdo do seu trabalho, e os seus colegas parecem igualmente afetados por esta atividade: o *turn-over* é considerável, tendo 16 pessoas deixado a empresa no último ano, apesar das boas condições materiais propostas (contrato sem termo de duração indeterminada, salário elevado, horários de trabalho favoráveis...). Além disso, quatro colegas encontram-se de baixa, em licença médica psiquiátrica por depressão, e por mais de uma vez os bombeiros tiveram de intervir no local de trabalho por causa de crises de espasmofilia ou desmaios. O relato feito por Fausto acerca do seu ambiente de trabalho e dos seus colegas leva-nos a crer que existem sérias razões para considerarmos que existe uma ligação entre as manifestações de sofrimento no trabalho que nos descreve e o conteúdo da sua atividade profissional.

No entanto, Fausto mostra-se aparentemente surpreendido com o que observa no seu local de trabalho, ou seja, a utilização da mentira, da manipulação e da

falsidade deliberada por indivíduos que ele considera como pessoas normais; na sua opinião, a maioria dos seus colegas não são indivíduos manipuladores, sádicos ou insensíveis, e Fausto não tem dúvidas de que estes não mentem exclusivamente por maldade, egoísmo ou depravação. No fundo, aquilo que nos transmite Fausto é que, tal como ele, os seus colegas são pessoas dotadas de uma sensibilidade e de uma consciência moral e, no entanto, recorrem diariamente à mentira e à manipulação, muitos deles sem um mínimo de escrúpulos ou reticências.

Ao fim de alguns meses nesse emprego, Fausto confessa-nos que tem a impressão de ter-se tornado noutra pessoa, um estranho para ele próprio. Transformou-se numa pessoa diferente com a qual deixou de se identificar. Nos seus próprios termos, sente-se perdido no interior dele próprio. Essas palavras aparecem como um testemunho do conflito identitário que vive e que constitui sem dúvida uma das causas principais de aparecimento dos sintomas a que nos referimos. É esse sentimento que o levará a despedir-se e a deixar o seu trabalho. Após ter deixado o emprego, Fausto voltou a dormir serenamente, recuperou seu apetite e autoestima. No entanto, o preço que teve de pagar por uma consciência tranquila foi considerável em termos pessoais.

### **“Trabalho sujo”, sofrimento ético e estratégias defensivas**

O caso de Fausto permite-nos ter uma primeira ideia das implicações subjetivas do trabalho da mentira. Este último pode ser considerado como um caso particular de “trabalho sujo”. No caso que estudamos, a prescrição para mentir solicita a mobilização do zelo dos trabalhadores e sua implicação em tarefas que alguns deles parecem considerar moralmente condenáveis. No entanto, esse tipo de procedimento parece expandir-se consideravelmente no mundo do trabalho. Em nome do rendimento, da produtividade e dos resultados financeiros, cada vez mais a questão da qualidade do trabalho é relegada para segundo plano, ocultando a dimensão ética inerente ao trabalhar. Mas este “trabalho sujo” tem um custo psicológico importante para todos aqueles que o praticam. A traição dos princípios do trabalho benfeito e da consciência profissional tem consequências desastrosas no plano da identidade, da realização pessoal e da saúde mental.

O conceito de “trabalho sujo”, inicialmente proposto pelo sociólogo Everett C. Hughes (HUGHES, 1997), tem várias acepções e existem pequenas diferenças entre a utilização que é feita deste termo em Psicodinâmica do Trabalho e as utilizações que podem ser feitas noutras disciplinas, nomeadamente em sociologia do trabalho.

Tal como foi concebido por Hughes, o termo “trabalho sujo” designa as profissões ou atividades que estão em contato com a evacuação dos dejetos, a eliminação dos cadáveres ou o tratamento dos corpos, atividades que são por isso mesmo

julgadas repugnantes pelo conjunto da população; indica igualmente aquilo que procuramos evitar em qualquer atividade, aquilo que gostaríamos de não ter de fazer e que possivelmente delegaríamos a alguém menos bem posicionado na hierarquia socioprofissional. Entre estas tarefas que procuramos evitar, Hughes confere um estatuto particular aos atos ou práticas moralmente duvidosas. Segundo Hughes, em todas as profissões existe uma parte de “trabalho sujo”. De uma forma geral, o “trabalho sujo” representa aquilo que queremos evitar fazer e pensar.

A polissemia do conceito “trabalho sujo”, assim como os seus significados múltiplos, levaram Molinier, Gaignard et al. a propor uma distinção entre “trabalho sujo” (*boulot sale*, que suja as mãos no sentido literal e que é considerado fisicamente nojento, imundo) e “trabalho desonesto” (*sale boulot*, que não suja as mãos, mas é moralmente questionável) num recente número da revista *Travailler* consagrado a este tema (MOLINIER, GAIGNARD et al., 2010). Esta distinção instaura, assim, uma diferença entre dois aspectos essenciais do conceito de “trabalho sujo”: por um lado, a referência a dimensões da existência humana que são julgadas repugnantes, imundas, e que o trabalhador comum procura evitar; por outro lado, a dimensão moral do conceito, que tem pouca ou nenhuma relação com questões de contato físico com a sujeira e se refere essencialmente a atos que contrariam as nossas concepções morais. Este segundo aspecto se refere ao sentido figurado, e não ao sentido literal do termo “trabalho sujo”, e designa aquilo que é comumente julgado como injusto, incorreto ou imoral fazer.

Em Psicodinâmica do Trabalho, a segunda acepção do conceito é normalmente privilegiada, nomeadamente porque o interesse pelo conceito de “trabalho sujo” está relacionado com os desenvolvimentos sobre o conceito de sofrimento ético. Nessa perspectiva, o termo “trabalho sujo” é utilizado para designar as situações em que os trabalhadores agem de encontro à sua consciência moral, gerando deste modo uma forma específica de sofrimento, dito sofrimento ético.

No seu ensaio *Souffrance en France*, Christophe Dejours (1998) define o sofrimento ético da seguinte forma: é o sofrimento gerado por situações em que, enquanto agente e não enquanto vítima, o sujeito comete, devido ao seu trabalho, atos que moralmente desaprova. Dito em outros termos, causar um dano ou prejuízo a outrem – ou seja, infligir-lhe um sofrimento indevido – constitui uma fonte de sofrimento para o próprio ator de tais feitos, cometidos em nome do trabalho. Dejours (1998b) escreve ainda que muitos são aqueles que são levados a executar ordens com as quais não estão de acordo, na medida em que estas provocam sofrimentos desnecessários, distúrbios morais, a aflição ou o desespero das suas vítimas. Contribuir de forma zelosa para a reprodução de um sistema que gera sofrimento e injustiça provoca um conflito entre aquilo que o sujeito

sabe que não deve aceitar fazer e aquilo que faz. Esse conflito está na origem do sofrimento ético e suscita:

- por um lado a vergonha relativamente ao ideal do ego.
- por outro lado a culpabilidade relativamente aos outros, a quem não oferecemos proteção ou a quem infligimos uma injustiça em nome da racionalidade econômica (DEJOURS, 1998b).

Assim, no sentido que lhe é conferido pelos trabalhos de Dejours, o sofrimento ético refere-se a um tipo particular de situação onde o zelo dos trabalhadores é mobilizado face a uma prescrição que implica, de forma explícita e não indireta, levar a cabo tarefas imorais cujas consequências são claramente nocivas para outrem. O sofrimento ético surge quando o sujeito chega a ponto de executar ordens com as quais não concorda, na medida em que provocam o desespero, o sofrimento ou a aflição das suas vítimas. Empregar o seu zelo a serviço de um sistema que gera o sofrimento e a injustiça provoca um conflito entre aquilo que o sujeito sabe que não deve aceitar, mas que faz na mesma. É para este tipo de contribuição zelosa que Christophe Dejours reserva o termo “trabalho sujo”, afastando-se assim sensivelmente do conceito de *dirty work* tal como este foi definido nos anos 1950 pelo sociólogo Everett C. Hughes.

Se escolhermos aqui apresentar o caso de Fausto é porque julgamos que este permite revelar de forma particularmente evidente a relação que existe entre “trabalho sujo” e sofrimento ético. Se adotarmos a concepção de Dejours, o trabalho de Fausto corresponde àquilo que entendemos por “trabalho sujo”, já que a prescrição para mentir o leva a cometer atos com os quais não concorda, razão que o levou a deixar o emprego. Importa salientar, tal como o fazem Pascale Molinier et al. (MOLINIER, GAIGNARD, et al., 2010), que, para podermos falar de sofrimento ético, deve haver uma conjugação de dois critérios: por um lado, um sujeito dotado de uma consciência moral, que realize, por outro lado, uma ação que vá de encontro a essa consciência moral. No entanto, a consciência moral a que fazemos referência constitui um atributo singular do sujeito, cujo conteúdo desconhecemos *a priori*. A natureza e conteúdo desta consciência ou sentido moral faz parte do enigma do sofrimento ético que procuramos elucidar e constitui uma parte essencial da investigação clínica.

Tal como já referimos, o “trabalho sujo” têm consequências nocivas no plano da identidade pessoal e no plano da saúde. Isso porque a identidade constitui o fundamento da saúde mental: não há crise psicopatológica que não implique igualmente uma desestabilização da identidade. Ao contrariar os seus valores e princípios, o sujeito instaura um desacordo consigo próprio, fragilizando assim os alicerces da sua identidade pessoal. Ainda para mais, o sentido subjetivo que

pode ser dado a um “trabalho sujo” é relativamente restrito e os danos narcísicos que este implica são incontestáveis. O conflito entre o ego e o ideal do ego acaba por atingir o sentimento de autoestima e o amor de si próprio, e culmina num sentimento de depreciação e desvalorização pessoal, cujas consequências podem levar ao desenvolvimento de patologias. Para além dos danos narcísicos, é a própria identidade ética do sujeito, ou ipseidade, que é atingida. A ipseidade representa aquilo que faz com que um ser seja ele próprio e não outro; constitui uma promessa ética de fidelidade a si mesmo que se opõe à traição de si mesmo. Ao contradizerem a sua ética pessoal e profissional, aquilo que são e que aspiram ser, os trabalhadores correm o risco de perderem a consideração que têm por si mesmos. Tal como nos demonstra a história de Fausto, a traição de si próprio tem consequências desastrosas para a identidade e saúde de cada um de nós.

Deduzimos, deste modo, que a fonte do sofrimento ético é a contradição existente entre o ideal moral e a ação concreta do sujeito gerada pelas situações de “trabalho sujo”, em que os trabalhadores mobilizam a sua inteligência para efetuarem atos que eles próprios desaprovam. No seguimento do que desenvolvemos neste capítulo, pensamos poder atualmente afirmar que a discordância entre a atividade de trabalho e os valores morais constitui uma causa de sofrimento considerável para um grande número de trabalhadores.

No entanto, a traição de convicções ou ideais não origina forçosamente um sofrimento moral ou um sentimento de culpabilidade, e é ainda menos certo que constitua sistematicamente uma causa de aparecimento de doenças ou sintomas junto de todos os trabalhadores. Tal como salienta Pascale Molinier num importante texto (1998), o “trabalho sujo” é compatível com a dinâmica do reconhecimento e com a realização pessoal. O fato de cometer atos imorais no trabalho não implica forçosamente um conflito existencial nem uma degradação da saúde, tal como o atestam diferentes casos. Sendo assim, como podemos explicar que uma parte dos trabalhadores desenvolva patologias de origem laboral enquanto outros parecem imunes ao sofrimento ético? Deveremos concluir que os trabalhadores que não adoecem são desprovidos de consciência moral? A clínica do “trabalho sujo”, nomeadamente a clínica da mentira sob prescrição, enfrenta a seguinte contradição: embora o fato de cometer atos imorais no trabalho leve alguns trabalhadores a adoecer, uma maioria parece suportar sem sofrer em demasia este tipo de situação. Como explicar o fato que, em situações similares e face ao mesmo tipo de imposições da organização do trabalho, alguns trabalhadores adoecem e outros não? É impossível responder de forma satisfatória a esta questão sem recorrermos a uma das descobertas fundamentais da Psicodinâmica do Trabalho, designadamente as estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho.

Tal como demonstraram todos os estudos em clínica do trabalho, não há trabalho suportável sem o estabelecimento de estratégias de defesa. De modo a satisfazer as prescrições e corresponder às expectativas da organização sem adoecerem, os trabalhadores utilizam estratégias de defesa contra o sofrimento, tais como o individualismo, a negação do perigo, ou a hiperatividade. Os estudos em Psicodinâmica do Trabalho demonstraram que a utilização dessas estratégias de defesa é necessária para a salvaguarda e para a manutenção do equilíbrio psíquico, na medida em que estas tornam possível eufemizar a percepção das situações causadoras de sofrimento. Essas estratégias podem definir-se como mecanismos pelos quais o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar a percepção da realidade que o faz sofrer. Mas contrariamente aos mecanismos de defesa identificados pela psicanálise, essas estratégias visam à proteção contra um perigo real e não imaginário, relacionado com as condições e o real do trabalho. As estratégias de defesa podem ser individuais ou coletivas. No segundo caso, são sustentadas pelo consenso de um grupo específico de trabalhadores e têm uma função essencial para a constituição dos coletivos e das regras de trabalho.

No entanto, as estratégias de defesa são suspeitas do ponto de vista axiológico. Embora permitam aos trabalhadores enfrentar os perigos inerentes à sua atividade – graças à negação da percepção de certos setores da realidade em causa no aparecimento do sofrimento – as estratégias de defesa conduzem invariavelmente a um déficit cognitivo e a uma redução da capacidade de pensar. Desse modo, as estratégias de defesa contêm em si o perigo de uma anestesia da consciência moral e de uma redução da possibilidade de perceber a injustiça e o sofrimento. Em contrapartida da salvaguarda do equilíbrio psicológico, encontramos uma alteração significativa da sensibilidade e da consciência moral. Podemos considerar que as estratégias de defesa constituem uma mediação indispensável para a preservação da saúde, mas que, ao mesmo tempo, introduzem uma dificuldade axiológica: ao permitirem aos indivíduos suportarem os constrangimentos da sua situação de trabalho, torna-os igualmente insensíveis às questões éticas e morais inseparáveis do conteúdo da sua atividade. Entre sofrimento e ideal de justiça, entre racionalidade pática e racionalidade estratégica, a questão do destino da consciência moral no “trabalho sujo” e, mais especificamente, nos casos de mentira sob prescrição, revela-se de importância crucial. Foi precisamente este problema político que Christophe Dejours escolheu abordar em *Souffrance en France* (1998). Aquilo a que o autor se refere por meio do termo “banalização da injustiça social” designa precisamente o fato de que qualquer pessoa, mesmo orientada por princípios morais e ideais de justiça, pode ser levada a clivar a sua consciência moral de modo a preservar a sua saúde mental face a uma situação de sofrimento e, deste modo, tornar-se relativamente insensível à injustiça

infligida a outrem. Se nos referimos ao “trabalho sujo”, é paradoxalmente para se proteger do seu próprio sofrimento e da injustiça que eles próprios cometem que os agentes se tornam insensíveis ao sofrimento e à injustiça vividos pelos outros. É por essas razões que a análise dos mecanismos que conduzem à mobilização subjetiva para o “trabalho sujo” e, conseqüentemente, à banalização e tolerância da injustiça, assim como a análise das estratégias de defesa contra o sofrimento ético, são de importância crucial, tanto num plano psicológico como num plano político.

### **Ação e transformação em Psicodinâmica do Trabalho**

Gostaríamos de concluir este capítulo com algumas considerações acerca da concepção da ação defendida pela Psicodinâmica do Trabalho. Em primeiro lugar, convém dizer que as novas formas de organização do trabalho, atualmente em vigor na maior parte das empresas e administrações – que estão certamente em causa na multiplicação das patologias laborais e no aumento do sofrimento no trabalho – não constituem uma fatalidade, longe disso. Os métodos de avaliação individual do desempenho, as certificações de qualidade e outros procedimentos organizacionais são construções humanas e tal como foram impostas podem ser depositas, caso se reúnam as condições de uma ação racional de proposta e transformação dos métodos contemporâneos de organização do trabalho.

A situação atual atingiu contornos dramáticos com o aparecimento dos suicídios no local de trabalho. No contexto francês, a existência de investigadores, médicos, psicólogos, psiquiatras, juristas etc., que se apoderaram da questão da saúde no trabalho, assim como a ação de jornalistas, cineastas, documentaristas ou encenadores, permitiram alargar o debate sobre o tema do sofrimento no trabalho, que passou a integrar o espaço público. Nesse caso, uma discussão mais ampla permitirá sem dúvida um melhor tratamento das questões de sofrimento no trabalho pelos atores responsáveis nesta área (sindicatos, legisladores, deputados, medicina do trabalho etc.). No entanto, o interesse acrescido que a questão do sofrimento no trabalho suscita levou também à multiplicação das abordagens e modos de intervenção sobre as doenças profissionais ou sobre os “riscos psicossociais”, como convém hoje em dia intitular esta categoria em França. Desse modo, os clínicos, investigadores, consultores ou outros intervenientes nas empresas e organizações deparam-se com um vasto leque de referenciais teóricos e modelos de intervenção, muitas vezes sem saberem qual deles privilegiar. Porém, se assumirmos como objetivo uma redução das patologias profissionais e uma ação conseqüente sobre as causas do sofrimento no trabalho, a escolha de um referencial teórico e de um modelo de intervenção é de uma importância crucial. Mas para que possa haver uma ação racional na área da saúde no trabalho devem ser preenchidas várias condições.

- É necessário, por um lado, que os intervenientes possuam uma teoria do sujeito e do funcionamento mental, ou seja, um modelo do homem. Em Psicodinâmica do Trabalho, este modelo não reduz o sujeito a um conjunto de processos biológicos nem a uma capacidade de tratamento de informação. Na concepção da subjetividade que defendemos, o sujeito é portador de uma história singular, de um inconsciente, e de uma vontade própria, que poderá opor-se ou não às imposições da organização do trabalho.
- Por outro lado, importa possuir uma teoria do trabalho que analise a atividade concreta dos trabalhadores, assim como os imprevistos ocasionados pelo real do trabalho.
- Por fim, para além de uma teoria do sujeito e de uma teoria do trabalho que permitam compreender e analisar as situações reais de trabalho, é necessária uma teoria da ação que permita desenvolver modos de intervenção, tendo em vista a melhoria das condições de trabalho e a redução do sofrimento.

Dentre as diferentes abordagens existentes hoje em dia, a Psicodinâmica do Trabalho confere um papel central à interação entre o sujeito e a sua atividade concreta de trabalho para tentar apreender o aparecimento de novas formas de sofrimento no trabalho. O confronto com o real do trabalho implica uma série de transformações subjetivas que podem afetar totalmente a economia psíquica do sujeito. O destino deste confronto dependerá, por um lado, das condições materiais de realização das tarefas que são incumbidas ao sujeito e, por outro lado, dos recursos defensivos que este possa mobilizar para lutar contra o sofrimento patogênico. Considerando estes dados essenciais, a intervenção em Psicodinâmica do Trabalho pode desenvolver-se em dois registros diferentes, sendo o primeiro o do cuidado e o segundo o da ação.

Segundo Demaegdt, Rolo e Dejours (2011), o cuidado, ou vertente terapêutica da intervenção, é destinado aos indivíduos que manifestam sintomas psicopatológicos confirmados (casos de descompensação). A técnica e condução do tratamento dependem da análise etiológica da descompensação. A abordagem psicoterapêutica, tal como as medidas concretas que se devem tomar para proteger os direitos sociais e o futuro profissional do paciente, implicam um conhecimento do mundo do trabalho e uma coordenação da intervenção médica com a de outros profissionais (direito do trabalho, direção dos recursos humanos, assistentes sociais...).

A vertente da ação diz respeito à intervenção de profissionais sobre o meio de trabalho, tendo em vista uma transformação da organização do trabalho. Trata-se, neste caso, de reconstituir as condições propícias para que a relação

subjetiva com o trabalho possa voltar a constituir um mediador de consolidação da identidade e um mediador na construção do “*vivre-ensemble*”, nos termos de Dejours. Neste contexto, a intervenção de terceiros tem por objetivo restabelecer um espaço de discussão no interior da empresa, no qual se possam abordar as dificuldades em causa no aparecimento do sofrimento. Este tipo de intervenção tem por função mobilizar a capacidade de reflexão coletiva dos trabalhadores. No entanto, considera-se que a ação concreta sobre os métodos de organização do trabalho é da responsabilidade dos trabalhadores e que não cabe aos intervenientes externos emitirem recomendações ou sugestões em vista de eventuais reformas ou alterações. Esta opção justifica-se na medida em que, para a Psicodinâmica do Trabalho, os trabalhadores constituem os principais peritos do seu próprio trabalho. Este princípio reflete uma aposta na capacidade dos principais visados pela intervenção para reunirem as condições que lhes permitam transformar a sua atividade.

Mas, para além da Psicodinâmica do Trabalho, hoje em dia vários tipos de abordagens estão em concorrência no campo da saúde no trabalho. Como já referimos, tanto os profissionais da intervenção como os investigadores são, deste modo, confrontados com referenciais teóricos distintos, que se referem não somente a posições epistemológicas diferentes, mas igualmente a modos de intervenção divergentes. Ora, a escolha de um referencial teórico não é apenas uma questão científica, mas também uma questão política (na medida em que se refere aos modos de organização da sociedade em que queremos viver). Essa escolha condiciona não somente a análise que se poderá fazer das causas de aparecimento do sofrimento, mas igualmente as modalidades de ação a empreender. Desta feita, esse tipo de escolha não é inofensiva e dela dependerá a forma como poderemos tratar o sofrimento dos trabalhadores e trabalhadoras.

Para terminar, achamos importante alertar os profissionais dessa área para uma tendência atual, que parece querer considerar as pessoas em sofrimento unicamente como vítimas, e não como indivíduos senhores do seu destino. Ora, o estatuto de vítima constitui um obstáculo para as possibilidades de elaboração dos sujeitos acerca da sua própria responsabilidade naquilo que lhes sucede, assim como para elucidar as dimensões da sua atividade que geram sofrimento ético. Do ponto de vista da psicodinâmica, os trabalhadores não parecem sofrer por causa do que lhes pedem para fazerem, mas sim porque aceitam fazê-lo: porque aceitam fazer o trabalho atabalhoadamente, aceitam negligenciar as exigências de qualidade ou de segurança, aceitam enganar e mentir aos usuários e clientes. Nesses casos, autodesignar-se como vítima, ou seja, como um indivíduo “impotente” e “não responsável”, a quem foi imposto o “trabalho sujo” contra a sua vontade, aparece

como uma defesa para não pensar uma participação ativa no “trabalho sujo”, para evitar o sofrimento ético.

Caso reduzam sua intervenção a uma utilização dos instrumentos da vitimologia ou a técnicas de desenvolvimento pessoal e gestão do estresse, os intervenientes psicossociológicos servirão apenas de mediadores interpessoais, aumentando a tolerância ante métodos de organização do trabalho e de gestão dos recursos humanos cada vez mais brutais. Poderão avaliar e denunciar os danos ocasionados pelas novas formas de organização do trabalho, mas enquanto isolarem o trabalhador do seu contexto sociopolítico, enquanto não o ajudarem a questionar a sua participação, o seu zelo, não lhe permitirão pensar livremente o seu comportamento. Antes, pelo contrário, amortecem o impacto da organização do trabalho. Essa é, sem dúvida, uma das maiores dificuldades da intervenção, pois a denúncia de métodos de gestão do pessoal perversos ou uma simples restituição da queixa parece bem mais fácil de fazer do que levar os trabalhadores a analisarem o impacto psicológico que a situação de trabalho tem sobre eles, a sua responsabilidade e implicação nessa mesma situação e, finalmente, o sentido que podem dar à sua conduta, bem como à dos outros.

## Referências

- ARENDDT, H. *Du mensonge à la violence: essais de politique contemporaine*. [S.l.]: Pocket, 2002.
- BOK, S. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. 2<sup>o</sup> éd. [S.l.]: Random House USA Inc., 2002.
- BENARD, V. La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d’une administration. *Travailler*, 16(2), 155. doi:10.3917/trav.016.0155, 2006.
- CHARMOIS, V. Davantage d’humanité et moins de stress pour les téléopérateurs . *La Santé de l’Homme*, (397), p. 9-10, 2008.
- DEJOURS, C. *Souffrance en France*. Paris: Seuil, 1998.
- DEJOURS, C. Actes des 25<sup>e</sup> Journées nationales de médecine du travail de Strasbourg, 1998b.
- DEJOURS, C. Violence ou domination? *Revue Travailler*, (3), p. 11-29, 1999.
- DEJOURS, C. *Le facteur humain*. 5<sup>e</sup> éd. [S.l.]: Presses Universitaires de France - PUF, 2010.
- DEMAEGDT, C.; ROLO D. ; DEJOURS, C. Psychodynamique et Psychopathologie du travail. [S.l.]: *Encyclopédie Médico-Chirurgicale*, 2011. No prelo.
- DUJARIER, M. A. Simulation et dissimulation dans les organisations. *Espace Temps*.

*Les Cahiers, Évaluer l'évaluation, Emprises, déploiements, subversions*, [S.I.], (89/90), p. 87-95, 2005.

DURANDIN, G. *Les fondements du mensonge*. [S.I]: Flammarion/Bibliothèque Scientifique, 1972.

DURANDIN, G. *Les mensonges en propagande et en publicité*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF, 1985.

DURANDIN, G. *L'information, la désinformation et la réalité*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF, 1993.

FAINZANG, S. *La relation médecins-malades : information et mensonge*. Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 2006.

FRANKFURT, H. G. *On Bullshit*. 1<sup>er</sup> éd. [S.I]: Princeton University Press, 2005.

GAIGNARD, L. & CHARON, A. Gestion de crise et traumatisme: les effets collatéraux de la "vache folle". De l'angoisse singulière à l'embarras collectif. *Travailler*, [S.I], n. 14, p. 57-71, 2005.

GAIGNARD, L. Fatalisme économique, ambition et psychose de souhait. *Travailler*, [S.I], n. 20(2), p. 19-36, 2008.

HUGHES, E. C. *Le regard sociologique. Essais choisis*. [S.I]: Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Editions de l'EHESS), 1997.

INGWILLER, S. ; MOLINIER, P. «On ne va pas prendre les patients en otage». Souffrance éthique et distortion de la communication dans un service de nuit en gériatrie. *Travailler*, [S.I], n. 23, p. 59-75, 2010.

JANKELEVITCH, V. *Philosophie morale*. [S.I]: Flammarion, 1998.

KANT, E. ; CONSTANT, B. *Le droit de mentir*. [S.I]: Mille et une nuits, 2003.

MOLINIER, P. Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Revue Travailler*, [S.I], n. 1, p. 55-70, 1998.

MOLINIER, P. *Les enjeux psychiques du travail : Introduction à la psychodynamique du travail*. [S.I]: Payot, 2008.

MOLINIER, P. ; FLOTTES, A. Primauté de l'argent, dévalorisation du travail : un sentiment d'incompétence anxiogène. *Revue Travailler*, [S.I]: (2), p. 113-130, 1999.

MOLINIER, P.; GAIGNARD, L.; DUJARIER, M.-A., JEANTET, A.; LENEL, P. ; HAMRAOUI, E. Introduction au dossier. *Travailler*, [S.I], 24(2), 9, doi:10.3917/trav.024.0009, 2010.

MONTAIGNE, M. de. *Essais*. [S.I]: Pocket, 2009.

MOURET, S. Détruire les animaux inutiles à la production. Une activité central du point de vue de la souffrance éthique des salariés en production porcine industrielle. *Travailler*, [S.I]: n. 24, 2010.

NIETZSCHE, F. ; ASTOR, D. *Vérité et mensonge au sens extra-moral* [S.l]: Éditions Gallimard, 2009.

PLATON. *Gorgias*. [S.l]: Flammarion, 1993.

ROELENS, N. Intoxication productiviste et déshumanisation des rapports humains. *Revue Travailler*, [S.l], (4), p. 93-122, 2000.

SAINT-AUGUSTIN. *Le mensonge*. [S.l]: Herne, 2011.

WILLIAMS, B. *Truth & Truthfulness: An Essay in Genealogy*. Princeton University Press, 2004.



# O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa

Laerte Idal Sznelwar<sup>1</sup>

Seiji Uchida<sup>2</sup>

## Introdução

Ao tratarmos do trabalho em instituições bancário-financeiras, deparamo-nos com desafios muito significativos no que diz respeito ao desenvolvimento das profissões e à construção da saúde. Muitos problemas emergiram nos últimos tempos devido a diferentes estratégias desenvolvidas nas empresas no que diz respeito à organização do trabalho e ao conteúdo das tarefas. Problemas de saúde, como as LER/Dort e distúrbios psíquicos se tornaram presentes de modo prevalente entre os trabalhadores da categoria. Taxas elevadas de rotatividade e dificuldades para o desenvolvimento profissional são parte deste cenário, marcado por uma ampla introdução de ferramentas de gestão e de projeto do trabalho que privilegiam o individualismo, o controle estrito sobre as ações dos trabalhadores, a aplicação de procedimentos operacionais rígidos, avaliação de desempenho baseada principalmente no respeito a *scripts*, redução dos tempos de atendimento e a imposição de metas comerciais. Os principais desafios seriam o de buscar alternativas viáveis para que, ao invés de ser um setor cada vez mais conhecido como aquele onde os trabalhadores se deparam com situações propícias para o desencadeamento de sofrimento patogênico, o trabalho se tornasse um meio para o desenvolvimento profissional, a realização de si e a construção da saúde.

---

1 Médico, doutor em Ergonomia, pós-doutor em Psicodinâmica do Trabalho e professor do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP).

2 Psicólogo, doutor em Psicologia Social pela USP, professor da Eaesp -FGV, consultor organizacional, pesquisador e clínico do Trabalho. Pós-Doutor em Psicodinâmica do Trabalho no Conservatoire National des Arts et Métiers.

Em se tratando de serviços, em que, em princípio, se busca agregar valor para o cliente, os trabalhadores se veem, muitas vezes, diante de um dilema. O seu papel seria o de ajudar o cliente a resolver seus problemas, acompanhar o caso para que se construa a melhor solução possível, procurar um determinado produto mais adequado às necessidades deste. Todavia, encontram-se inúmeras situações em que aquilo que ocorre não é bem isso. Quanto mais rápido for o atendimento, mais dentro das previsões o trabalhador atua. Quanto mais conseguir vender para atingir e superar as metas fixadas, melhor avaliado o trabalhador é. Quanto menor for o contato com os colegas durante o trabalho, mais o trabalhador é produtivo e tem mais chances de ser bem avaliado pela sua hierarquia. Quanto menos contato tiver com o cliente para evitar que se crie uma relação pessoal, mais protegido o trabalhador estará com relação a seus conflitos ético-morais relativos às contradições entre produzir um serviço útil ao cliente ou se ater àquilo que lhe é definido pela organização do trabalho.

Isso ocorre de modo muito significativo na produção no setor bancário, e o caso das centrais de atendimento é emblemático. O tipo de contato proposto para os clientes visa a dar agilidade para a resolução dos problemas e permitir que esses tenham um canal de contato com a empresa onde possam também expressar as suas dúvidas e adquirir os serviços que lhe convenham. Todavia, provavelmente de modo ainda mais radical que em outros setores das empresas, ao se constituir esses canais de atendimento, muitas vezes designados como linha de frente, a concepção do trabalho adotou critérios discutíveis que, em última análise, podem ser considerados propícios para os mais diferentes tipos de distorção. Considera-se o atendimento ao cliente como uma tarefa simples, cuja realização deve respeitar procedimentos bastante rígidos. Para que isto seja factível, estabelecem-se sistemas de controle sofisticados e coercitivos neste universo – ao que tudo indica, quase hegemônicos. Assim, ao contrário de se construir condições de produção propícias para a constituição de trabalhos interessantes, significativos e profissionalizantes, criam-se situações nas quais há um vasto campo para o desenvolvimento de vários tipos de distorção, sendo a comunicacional de grande relevância para o desenvolvimento da mentira.

### **As centrais de atendimento e os serviços**

O serviço é avaliado pelos clientes com base no valor que este lhe agrega. Conforme Zarifian (2001), para entender suas peculiaridades como sistema de produção, é importante levar em conta as expectativas dos clientes em relação àquilo que eles esperam da empresa, pois desejam uma retribuição pela “compra” que fizeram. Neste sentido, trata-se de questões de pertinência, de eficiência e eficácia, mas também de controle para que se possam avaliar as relações de custo-

benefício, tanto da ótica da empresa como da do cliente. Mas há outro interlocutor que, na perspectiva encontrada, não é muito considerado. Quais seriam as expectativas dos trabalhadores e o que estes consideram como um serviço bem constituído? Como sonham e desejam construir-se como cidadãos e profissionais? Como almejam ser reconhecidos por um bom trabalho?

No caso específico das Centrais de Atendimento em bancos, fica evidente que hoje elas fazem parte dos seus processos de produção. Mesmo que terceirizadas, há uma íntima relação entre aquilo que é feito através do contato telefônico e o uso de Internet, dos terminais de autoatendimento, do atendimento com os caixas ou do atendimento personalizado nas gerências e subgerências.

Note-se que a divisão dos processos de atendimento é feita de tal forma que cada trabalhador é alocado a uma determinada posição (PA – posição de atendimento) onde se pressupõe que, utilizando meios informatizados (computador) e de comunicação (telefone), ele terá condições de entender a demanda do cliente, tratar os dados e parear as informações com as existentes no sistema. E mais, dentro de sua alçada, encaminhar a questão respondendo adequadamente à demanda e aproveitar, quando possível, a oportunidade para vender algum produto.

Há desenhos organizacionais em que uma grande quantidade de postos de trabalho está alinhada de forma que o contato com os colegas não seja facilitado e que o controle pelos supervisores seja o mais eficaz possível. Os supervisores cuidam de um grupo de trabalhadores, em muitos casos eufemisticamente chamados de equipe, e há gerentes para cuidar dos grupos de supervisores.

As metas são definidas com base em critérios comerciais, ou seja, vendas, e critérios de eficiência e eficácia no que diz respeito a dar a maior vazão possível aos atendimentos. Assim, quanto mais rápido for o atendimento, melhor. Procedimentos para agilizá-lo são constantemente buscados e, em determinadas situações, os tempos médios de atendimento já se tornaram mais estabilizados. Os procedimentos operacionais se traduzem em *scripts*, que devem ser seguidos pelos atendentes. A discricionariedade que estes têm para agir diferentemente do prescrito é muito restrita. Quem não se atém aos procedimentos pode ser punido.

Todavia há um problema. Os clientes nem sempre correspondem às expectativas. Muitas vezes, eles interferem no atendimento, trazem novas demandas ao longo do contato e ainda não entendem muito bem a linguagem que lhes é transmitida. Isso tem impacto nos indicadores de produção e nos trabalhadores.

Ainda são características do setor a grande prevalência de trabalhadores jovens, uma ampla maioria de mulheres e, como subproduto deste tipo de organização do trabalho, uma grande incidência de afastamento do trabalho.

Assim, trabalhar em centrais de atendimento em bancos exige que o sujeito

domine os procedimentos, conheça de modo bem claro seus limites e atinja e “bata” as metas previstas. Ainda é necessário constituir uma relação adequada com o cliente e manter, sobretudo, a cordialidade e a civilidade, mesmo que venha a ser agredido. Seria então uma atividade, bastante complicada, de integração de distintas racionalidades, muito longe da visão que prevalece nas empresas, de que o trabalho seria simples e amplamente ancorado no respeito a procedimentos bem elaborados que dariam conta das necessidades operacionais.

O trabalho dos atendentes nessas condições vai exigir dos supervisores que o foco esteja na motivação e sua manutenção. Esses devem acenar com a possibilidade de que o trabalho será reconhecido e de que poderá haver uma progressão na carreira, com a possibilidade de se tornar supervisor ou trabalhar em outro setor da empresa, quando é uma empresa que tenha outras unidades de negócio, como os bancos. São promessas que muitas vezes não se concretizam. Para ser reconhecido, o atendente deverá ter um bom relacionamento pessoal e estar afinado com as metas. De qualquer maneira, cabe ao supervisor manter o seu grupo bem treinado, motivado e acompanhar o seu desenvolvimento.

Outro aspecto da tarefa do atendente é que as informações devem constar nas telas do sistema com procedimentos que deem conta de todas as necessidades. Para facilitar cada vez mais a navegação, buscam-se novas soluções nos programas informatizados, principalmente no que diz respeito à integração entre diferentes sistemas e fontes de informação.

Note-se que, na grande maioria das situações, não existe a possibilidade para o trabalhador de acompanhar o processo do cliente para que este seja o responsável pelos encaminhamentos e pela construção de soluções aos problemas colocados, quando necessário. Assim, constituir equipes de trabalhadores que possam acompanhar, do início ao fim, o processo de atendimento, seria outra proposta de organização do trabalho. Para tal, seria necessário ter acesso a uma maior quantidade de dados sobre o cliente, sobre os produtos e processos e ter condições de trabalhar o caso do cliente ao longo do tempo.

### **Psicodinâmica do Trabalho (PDT)**

A Psicodinâmica do Trabalho está voltada para o entendimento da subjetividade no trabalho, incluindo as relações interpessoais que se desenvolvem nessas situações e que são fruto de como cada sujeito mobiliza a sua própria subjetividade e da constituição dos coletivos. Assim, o confronto com a organização do trabalho e o conteúdo das tarefas compõem os cenários propícios para que os sujeitos possam se desenvolver profissional, pessoal e coletivamente. O trabalho seria central para a realização de cada um e para o desenvolvimento da cultura.

Nessa perspectiva, o trabalho jamais é neutro em relação à saúde das pessoas, mais especificamente à saúde mental. Dependendo de como o trabalho é organizado e do seu conteúdo, ele poderá ser favorável ou desfavorável à saúde. Trabalhar pode promover o equilíbrio psíquico, a identificação com seu trabalho, a realização de si e pode dar sentido a uma parte significativa da vida. Em suma, o trabalho é um elemento central na construção da saúde. Por outro lado, ele pode ser um fator considerável de geração de sofrimento patogênico, podendo causar desequilíbrio, doenças físicas e mentais.

As ações desenvolvidas no âmbito da Psicodinâmica do Trabalho abordam questões relativas ao sofrimento e prazer como conceitos que permitem entender a relação do sujeito com o trabalho. Discutindo esses temas, a psicodinâmica trata do sofrimento que resulta em motivação para que se desenvolvam soluções, estratégias, acordos de cooperação, dependendo de como se dá a organização do trabalho. Entretanto, nos casos em que a organização bloqueia o trabalho e as tarefas se tornam vazias, este mesmo sofrimento pode se tornar patogênico, causando o aparecimento de problemas de saúde (DEJOURS, 2004). Ou ainda, como afirma Molinier (2006), “[...] o sofrimento no trabalho começa no momento em que ele se torna patogênico, isto é, exatamente lá onde a parte criativa do trabalho cessa”.

Segundo Dejours (2000, p. 78-79):

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho é bloqueada, quando o trabalhador utilizou ao máximo suas faculdades intelectuais, psicossensório-motoras, psicoafetivas de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador utilizou tudo o que dispunha de saber e poder sobre a organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar a tarefa; isto é, quando esgotou os meios de defesa contra o constrangimento físico. Não é tanto a importância dos constrangimentos mentais ou psíquicos do trabalho que faz aparecer o sofrimento (se bem que este fator seja uma evidência importante) quanto à impossibilidade de toda a evolução em direção ao alívio. A certeza que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca a entrada no sofrimento.

Molinier e Dejours (2004) falam sobre situações em que é necessária a criatividade para resolver os desafios que o contexto de trabalho apresenta ao trabalhador. A elaboração criativa dos imprevistos e problemas envolve um sofrimento criativo. Ou seja, este está sempre presente e faz parte do processo para se enfrentar a situação, chegando a resultados que podem ser avaliados como úteis e belos no que diz respeito à profissão. Quando o trabalhador utilizou todos os seus recursos e não

tem mais como mudar a tarefa, adaptando-a aos seus desejos, necessidades e, segundo a ética da profissão, o sofrimento se torna patogênico. Falar em sofrimentos criativo e patogênico não significa que existam dois tipos de sofrimentos. Na realidade, esses termos designam dois destinos diferentes do sofrimento: “O destino do sofrimento criativo é o de se transformar em prazer e em experiência estruturante. O destino do sofrimento patogênico é a doença que surge quando as defesas não cumprem mais sua função defensiva” (MOLINIER, 2006).

Falar da criatividade implica, para Dejours (2008), compreender que ninguém se sabe criativo ou considera sua produção criativa. É na relação com o outro, que julga e reconhece o nosso trabalho ou a nossa obra como engenhosa e criativa, que teremos mais evidências com relação à importância daquilo que realizamos. Ou seja, será no campo social que podemos perceber a nossa criatividade e o seu valor.

Isso significa que, para todos os sujeitos está em questão a avaliação do seu trabalho. Todas as relações construídas ao longo da vida, incluindo aquelas no trabalho, passam por um processo de julgamento pelo outro. No caso do trabalho, é fundamental que não haja confusões, uma vez que é sempre o fazer que deva ser julgado, e não o ser. O que está em questão não são as características dos sujeitos, mas sim aquilo que eles fazem e que pode ser julgado segundo os critérios inerentes àquela profissão, que são considerados de modos distintos.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, dois são os critérios fundamentais que o outro (chefia e clientes ou pares dentro da organização do trabalho) utiliza para avaliar o que fazemos: utilidade e beleza. A chefia e os clientes é que julgam se o que realizamos é útil econômica e socialmente. Já o colega julgará se a nossa solução, obedecendo às regras de ofício, foi bela. Daí expressões como “foi bela a sua solução”, “que beleza de trabalho”, para ressaltar a originalidade e a singularidade do que realizamos. Esse julgamento e reconhecimento do outro é essencial para a realização de si e a construção da identidade, condições essenciais para o desenvolvimento e amadurecimento do indivíduo no trabalho. Esses critérios são tributários daquilo que socialmente é considerado como ética e moralmente consistente. Não se pode considerar que a atividade de trabalho seja desprovida do respeito a critérios de civilização e como algo que contribua para o desenvolvimento da cultura.

Os temas mais tratados são os sentimentos relacionados à realização de si, ao processo de identificação como sujeito participante de um determinado coletivo de trabalho, à compaixão, ao sentimento de justiça e ao reconhecimento (SZNE-LWAR, 2009).

Uma ação em Psicodinâmica do Trabalho tem como finalidade a criação de

um canal livre de comunicação para a discussão sobre o sentido do trabalho (DEJOURS, 2004). Vale salientar que esta ação não possui vínculos com mudanças concretas nas tarefas, mas trata da relação sofrimento/prazer entre o trabalhador e seu trabalho. Isto é, o principal objetivo está na mudança do trabalhar, de como os sujeitos vivem o seu trabalho, impulsionando assim mudanças profundas que podem acarretar, ao serem tratadas de maneira coletiva, como propõe este tipo de abordagem, transformações efetivas nas situações de trabalho e no próprio âmbito da profissão em questão. A proposta que visa à emancipação dos sujeitos, uma vez que aquilo que está em jogo é o reforço dos coletivos, da profissão e dos próprios sujeitos (DEJOURS, 2009).

Esse tipo de abordagem pode ser muito útil em situações nas quais o trabalho é muito individualizado, onde a maneira como o trabalho é organizado privilegia o desempenho individual em detrimento do que há de coletivo e comum naquela profissão. Assim, como preconizado em determinados tipos de ideologia, tudo depende do indivíduo. Tanto o sucesso como o insucesso seriam quase que exclusivamente de responsabilidade de cada um, e o desenvolvimento das relações com os outros seria nefasto, algo a ser combatido no dia a dia da produção. Isto fica mais evidente nas avaliações de desempenho, quase que exclusivamente individualizadas, em que as fraquezas do trabalhador são enfatizadas e os insucessos são vistos como uma falha somente do trabalhador e não do processo produtivo. Em contraponto, a ação psicodinâmica permite uma troca de experiências sobre as vivências do trabalho, entre os sujeitos participantes da ação, tendo como consequência transformações na maneira de trabalhar (SZNELWAR, 2009). A perspectiva é a de colocar, num determinado coletivo, aquilo que se vive, compartilhar experiências e, sobretudo, reforçar aquilo que há em comum tanto nos aspectos a serem valorizados como positivos no trabalho, como naquilo que pode engendrar situações de sofrimento patológico.

### **A estratégia da distorção comunicacional**

A estratégia da distorção comunicacional é caracterizada como a adoção de um sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Nessa perspectiva, situam-se as possibilidades de usar de modo ambíguo o discurso que circula dentro de uma organização, de se propagar uma ideia e, efetivamente, se preconizar um determinado tipo de ação e se agir de modo divergente ou contrário. Ainda, como em qualquer organização humana, aproveitar da existência de diferentes pontos de vista sobre um determinado assunto para, em exercendo um poder de coerção, fazer prevalecer uma ambiguidade no discurso, propícia a mal-entendidos. Tal

controle se exerce sobre todos os integrantes de uma empresa. É possível verificar que grande parte dos funcionários de uma empresa utiliza esta estratégia, porém ninguém se julga responsável por ela (DEJOURS, 2004).

A análise empírica das situações de trabalho contemporâneas indica que a discrepância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho só pode ser racionalmente administrada mediante uma composição entre pontos de vista distintos sobre o funcionamento e o estado do processo de trabalho.

Essa é a explicação de Dejours (2004) ao tomar emprestada a expressão “distorção comunicacional” de Habermas (1987) para utilizá-la em suas obras relacionadas à Psicodinâmica do Trabalho.

Verifica-se, em muitos casos, uma surpreendente discrepância entre a descrição gerencial e a descrição subjetiva do trabalho, levando em conta o relato de trabalhadores e gerentes. Na verdade, os gerentes têm noção da situação de seus subordinados e do sofrimento deles. Ainda mais quando dizem respeito às dificuldades reais que eles enfrentam para realizar seu trabalho e para tentar cumprir as metas de produção, já que, além de suas atividades rotineiras de gerência e administração da qualidade, eles devem possuir conhecimento suficiente para lidar com incidentes e imprevistos em uma linha de produção. É possível afirmar que grande parte das informações transmitidas aos empregados seria falsificada.

Às vezes, os pontos de vista divergem muito entre os sujeitos. Não porque somente alguns teriam razão, enquanto os outros estariam errados. Nenhuma análise “objetiva” é suficiente para distinguir o verdadeiro do falso, considerando-se que reunir a complexidade da realidade e a massa de informações ou de experiências, para estabelecer “a verdade” dos fatos no mundo objetivo, é uma tarefa impossível em tempo real. A verdade fatural não existe como algo. O que existem são pontos de vista, frutos de como cada um vive uma determinada situação e como ele a interpreta segundo a sua história pessoal. As opiniões de cada um se baseiam tanto na experiência direta do trabalho quanto em informações obtidas indiretamente por meio de “indicadores” ou “pontos de controle” (DEJOURS, 2004).

Mas é possível compartilhar-se experiências e opinar segundo o seu ponto de vista, na perspectiva tanto de enriquecer o seu como de construir algo em comum, um discurso que seja validado e considerado como fruto de uma deliberação comum. Assim, um “espaço de discussão” seria aquele onde se confrontam opiniões e experiências de certo grupo. Nesse espaço, deve haver condições para se construir uma mútua compreensão, fruto de uma mobilização subjetiva dos sujeitos

em seus debates. Porém, o confronto de opiniões apresenta numerosas dificuldades práticas, que se apresentam como outras tantas fontes de distorção comunicacional entre seus agentes (DEJOURS, 2004). Criar a confiança não é trivial e não é algo que se consegue por decreto e por vontade de alguém exclusivamente. Ela seria o fruto de uma vontade comum que se expressa na necessidade de falar sobre e, sobretudo, constituir uma experiência que permita novos entendimentos e novos acordos com relação ao trabalhar.

Entre os distúrbios que afetam a comunicação, alguns dizem respeito à mensagem propriamente dita. A mentira é uma dessas formas de perturbação, porém outros componentes involuntários, não intencionais ou inconscientes, provocam igualmente distorções.

A mentira consiste em produzir práticas discursivas que ocupam o silêncio, o sigilo e a sonegação de informações pelos trabalhadores sobre o real do trabalho e pela supressão do retorno. A primeira característica atribuída por Dejours (2004) é que a mentira consiste em descrever a produção, seja ela por fabricação ou prestação de serviços, com base nos resultados, e não com base nas atividades das quais eles são decorrentes. A segunda consiste em construir uma descrição que só leva em conta os resultados positivos, omitindo tudo que represente falha ou fracasso, sendo que esta prática discursiva não resulta de um erro de avaliação ou de uma ingenuidade, mas de uma duplicidade. Esta última, porém, encontra justificativa em argumentos comerciais e gerenciais, já que estaria relacionada à imagem da empresa, aos indicadores da qualidade de seu funcionamento e ao contexto mercadológico (BOK, 1978; DEJOURS, 2004).

Atualmente, o discurso oficial do trabalho e sua organização, sobretudo para servir a uma propaganda visando ao exterior da empresa, ou seja, o mercado, a clientela etc., também têm sido construídos para servir objetivos internos. Verifica-se uma maior preocupação com a valorização dos empregados e sua satisfação no trabalho para que as exigências de mercado e clientela sejam atendidas. Esta forma de “valorização” (DEJOURS, 2004) causa uma forte disputa e concorrência no ambiente interno da empresa, o que implica práticas discursivas distorcidas com o intuito de uns se sobressaírem sobre outros. Desta maneira, as mentiras influem eficazmente nas relações da empresa a respeito do real do trabalho e o sofrimento dos trabalhadores.

A mentira também pode ser utilizada no apagamento de vestígios que poderiam comprometer organizações. Não bastam silêncio e dissimulação nesses procedimentos. É necessário que todos os documentos comprometedores sejam eliminados e que todas as testemunhas se cale. Muitas vezes, são as próprias testemunhas que sofrem as consequências da imoralidade de certos procedimentos

de empresa, sendo marginalizadas, transferidas ou mesmo demitidas. O apagamento dos vestígios não consiste apenas na pressão sobre empregados para que não ocorra denúncia, mas consiste também no afastamento de elementos antigos da empresa que possuem lembranças de práticas do passado que possam servir de referência à comparação crítica com a época atual. Este apagamento de vestígios visa não só aos elementos de dentro da empresa que pretendam opor resistência, mas também aos de fora que necessitem de provas para acusar, condenar ou simplesmente informar (DEJOURS, 2004).

Difícilmente se sustenta uma mentira de modo fundamentado diante de uma crítica ou pedido de explicação. Em face dessas situações, utilizam-se meios de comunicação específicos com o intuito de sustentar práticas discursivas enganosas. Portanto, a comunicação, neste sentido, enquadrar-se-ia no sentido oposto à racionalidade comunicacional (HABERMAS, 1987), que seria uma das quatro racionalidades citadas por Daniellou como constituintes da ação no trabalho: instrumental, axiológica, pática e comunicacional (DANIELLOU, 2004). Desta forma, utilizam-se cada vez mais documentos simplistas e com poucas justificativas, menosprezando a inteligência e racionalidade de seus leitores, já que são, desta forma, vistos como leigos, ingênuos ou mesmo ignorantes. Apela-se ao discurso padronizado, aos *slogans*, aos estereótipos, às fórmulas prontas, que desgastam o conteúdo semântico da comunicação. Por fim, apela-se muito para a qualidade da diagramação, que se apresenta atraente e agradável de modo ilusório (DEJOURS, 2004).

Verifica-se a difusão e uma crescente aceitação da distorção comunicacional em ambientes de trabalho. Surpreendentemente, as verbas destinadas a esta estratégia são exorbitantes e chocam até mesmo os empregados da empresa que as utiliza.

Algumas questões podem surgir com base nos conceitos e hipóteses a respeito da distorção comunicacional. Até que ponto é possível sustentar tais mentiras e enganações? Por que cada vez mais surgem vítimas dessas formas de organização e nenhuma forma de mobilização se torna evidente? Como os trabalhadores aceitam e utilizam esta forma de estratégia, escondendo o medo e sofrimento? Muitos estudos ainda devem ser realizados para que se respondam a estas e outras questões a respeito da distorção comunicacional e a respeito de toda subjetividade e complexidade referente à mente humana.

A seguir, será apresentado o estudo focando o setor de teletendimento que, de certa forma, irá apresentar aspectos importantes relacionados ao tema do projeto e contribuir para a continuidade dos estudos e pesquisas a seu respeito.

## **Sobre o vivido pelas pessoas**

Com base nos estudos que realizamos com trabalhadores do setor bancário-financeiro, ancorados em uma escuta sobre a sua vivência, fica evidente que, apesar de haver uma ideia de que este tipo de trabalho seja simples e de que os procedimentos operacionais dariam conta das necessidades da produção, não é bem isso que ocorre. As atividades desenvolvidas pelos trabalhadores são extremamente exigentes no que diz respeito às esferas psíquica, cognitiva e física.

As repercussões para as pessoas são significativas. Por se tratar de uma atividade onde, muitas vezes, se é impedido de bem desenvolver um atendimento, pode-se afirmar que há consequências de várias ordens do ponto de vista mental e físico. Questões morais ficam evidentes quando os relatos se referem ao fato de que é necessário agir em conflito com as suas crenças e com aquilo que consideram ser verdadeiro. Quando não é permitido ao trabalhador dizer ao cliente – ou ao supervisor dizer para sua equipe de atendentes – aquilo que se passa realmente, quando estamos no registro da “mentira”, há uma série de questões que precisariam ser mais bem debatidas. Isto para que se possa, de fato, no âmbito das empresas, perceber que há uma demanda urgente de transformação, mesmo que os resultados econômico-financeiros estejam dentro das metas esperadas.

Aliás, atingir as metas exigindo que se atue em processos divergentes e contraditórios, como atendimento e venda, pode ser uma das fontes primordiais de sofrimento patogênico. Isto porque não se trata de uma questão de esforço para trabalhar, mas, sobretudo, de se fazer algo que o trabalhador não considera como correto, seja porque sabe que está vendendo um produto que não satisfaz às necessidades do cliente, seja porque o seu trabalho original não é o de vender, mas sim de atender e resolver os problemas dos clientes.

Não se trata de afirmar aqui que a mentira seja prescrita de maneira explícita. Entretanto, pelo fato de que há aspectos importantes na relação com o cliente ou com os subordinados, que não podem ser explicitamente expressos, a prescrição da tarefa leva ao impasse. Há uma parte significativa do trabalho que redundava em um “não dito”. Esta retrata aquilo que não se pode fazer, mesmo o atendente sabendo que poderia ser importante para ajudar a resolver os problemas dos clientes ou, ainda, resolver questões que aparecem na relação subordinado-supervisor, supervisor-gerente. Assim, sem ser prescrita de modo explícito, na prática ela o é, pois resta ao trabalhador dar uma resposta evasiva, contraditória com aquilo que ele sabe ou imagina e, sobretudo, porque não haveria, em muitas situações, uma vontade efetiva, por parte dos responsáveis pela gestão dos processos, de resolver a questão colocada pelo cliente.

Nesta situação de impasse, qual seria a estratégia que o trabalhador poderia desenvolver? No espaço da organização há pouco o que se fazer, até porque há um registro constante das ações por eles empreendidas, seja pelo fato de serem monitorados, seja porque as ligações podem ser gravadas. O controle é algo que se faz presente e, mesmo que não seja efetivo na sua totalidade, é uma possibilidade constante. Sem opções, no sentido de tratar o problema do cliente, os trabalhadores são “pressionados” a fazer coisas que consideram inadequadas e que não condizem com o que acreditam ser um bom trabalho.

Dentro desta perspectiva, parte do processo de dominação da hierarquia deve-se a um trabalho individualizado ao extremo. A ideia de que haveria equipes de produção coordenadas por supervisores, tão propalada em certas empresas do setor, acaba sendo apenas formal. Esta reflete a divisão dos trabalhadores em grupos, cada qual supervisionado por alguém que estaria um degrau acima na hierarquia. Mesmo agrupados, não há um espaço para a constituição de verdadeiras equipes de trabalho, pois as trocas entre os trabalhadores são informais e não há possibilidade para uma efetiva contribuição para melhorias nos processos, uma vez que não é isto que se espera nestas organizações. Ressalte-se que mesmo as trocas informais são combatidas, o contato entre os atendentes durante o trabalho não é bem-visto e os espaços para tal são restringidos ao máximo. Eles devem permanecer “logados”.

Os processos de avaliação são feitos pessoa a pessoa, o que reforça a individualização do trabalho. Quase não se pode falar em avaliação coletiva, apesar do fato de os supervisores serem avaliados pelo desempenho do grupo. Como cada um dos componentes desempenha o seu trabalho e atinge ou supera as metas, a avaliação do grupo seria baseada na soma dos resultados. Nada relacionado a algo coletivo, que é, muitas vezes, combatido pois atrapalharia o desempenho, calcado nos tempos e na quantidade de atendimentos. Também pouco se avalia com relação ao resultado efetivo e à qualidade do contato constituído com o cliente, uma vez que os principais indicadores estão voltados para o tempo, à quantidade de ligações e o respeito aos procedimentos.

O processo de avaliação dos atendentes passa pela escuta feita pela supervisão e, em casos específicos, por gravações de todas as ligações. Ressalte-se que o processo de monitoria, apesar de haver procedimentos, está sempre sujeito ao julgamento de alguém com posição superior na hierarquia. O que pode ser perdoado? O que não pode? Por exemplo, há situações em que o atendente produziu um “erro fatal”, principalmente as que desembocam em prejuízos significativos, como erros de operação ou ainda falas consideradas como “maus-tratos”. Neste caso, o atendente está sujeito a punições severas. Trata-se de situações que são mais compreensíveis por todos, pois se percebe mais claramente o que são suas conse-

quências. Mesmo assim, há o que se contestar com relação à gênese do insucesso, uma vez que este pode ser fruto de vários problemas ao longo do processo de produção. Entretanto, há toda uma série de situações em que não é claro até que ponto se pode chegar. As fronteiras do que é permitido e proibido não são claras. As incertezas vividas então pelos atendentes são inúmeras e constantes. Qual, por exemplo, seria o limite para se aguentar maus-tratos por parte dos clientes?

Em seguida, serão apresentados – de modo mais específico – os resultados de entrevistas realizadas com uma atendente e duas supervisoras de uma central de atendimento de um grande banco. Foram entrevistas em profundidade em dupla, no caso das supervisoras, e individual, no caso da atendente. Cada sessão teve duração aproximada de duas horas e com uma frequência semanal, durante um mês e meio.

### **Supervisoras**

As supervisoras trabalham tanto com o cliente quanto com o atendente: por serviços administrativos do atendente entende-se desde o ponto até as pausas dele. Também tiram dúvidas de clientes, pois, às vezes, o cliente não aceita mais falar com o atendente, logo a supervisão precisa assumir e ajudar o cliente dentro dos procedimentos estabelecidos. Cuidar da parte administrativa dos atendentes não é a parte mais difícil para elas, pois “tiram de letra”. Para elas, o complicado mesmo é o peso da responsabilidade, isto porque os atendentes confiam muito nelas. Logo, o que a supervisão fala é “aquilo e amém” e isto significa que tem de saber praticamente todo o procedimento bancário para poder passar o que eles irão transmitir ao cliente. Quando o cliente não aceita a informação, a supervisão precisa assumir a ligação e explicar que o banco está tentando fazer o melhor e que, às vezes, tem outros meios para ele poder buscar informação, mas que naquele momento o banco não vai conseguir passar. Enfim, para as entrevistadas, a supervisora se coloca sempre em situações complicadas, porque na maioria das vezes nem o atendente nem o cliente aceitam. Ao mesmo tempo, elas precisam passar aquele procedimento, pois não há outro. O cliente quase nunca concorda e nunca aceita a explicação dada e o papel da supervisão é cuidadosamente fazer com que ele entenda e aceite.

O lugar que as supervisoras ocupam na hierarquia é ambíguo e gera muitas queixas. Referem que se sentem “espremidas” entre os clientes e atendentes, mas também entre a gerência e os atendentes. O seu trabalho seria cuidar tanto do atendimento quanto da parte comercial, devem sempre tentar oferecer produtos aos clientes. Atingir as metas que lhes são fixadas depende do desempenho dos seus subordinados. “A pressão vem de todos os lados.” Esta fala explícita tam-

bém que faz parte do seu trabalho desenvolver atividades contraditórias como atendimento e venda.

Outro papel crucial para se atingir as metas impostas pelo banco é a gestão do grupo sob sua responsabilidade. Não se trata de gestão de equipe, como já esclarecido, mas de gerenciar o desempenho de cada um dos atendentes, pois cada uma tem sob sua supervisão aproximadamente 20 pessoas. Dentre essas, referem que há significativas diferenças com relação ao comprometimento com o trabalho. Precisam estar constantemente “lutando” para motivar a sua “equipe”, apesar de referirem que a motivação é algo “interno” às pessoas, que não viria de fora. Mesmo assim, afirmam que é necessário pressionar as pessoas “pouco comprometidas” para que elas, ao menos, cumpram as metas fixadas pelo banco.

Para elas isto seria uma luta constante, pois todo o resultado depende daquilo que fazem as pessoas que estão em contato com os clientes. Para elas, vender é fundamental, mas não ficam muito à vontade pois acreditam que precisam convencer alguns de seus subordinados que o resultados para o banco e, também para o desenvolvimento profissional deles, depende do engajamento com relação às vendas. Não se sentem à vontade pois também não tem certeza que o esforço dos atendentes será reconhecido pela hierarquia.

Essa dúvida fica reforçada pelo fato de que, apesar de haver um programa de carreira no banco, onde após dois anos de trabalho, haveria possibilidades de ascensão profissional, na maioria dos casos isto não acontece. O atendente que tinha esperança de mudar de área, acaba ficando por ali. Isto, segundo elas, geraria um sentimento de frustração para os atendentes e, para elas uma dificuldade como gestores, pois não saberiam o que dizer e que parece evidente que não disseram a verdade para eles.

Muitos têm muito mais a oferecer do que ficar ali com o *headsets* na cabeça passando toda hora a mesma informação para o cliente. Então, é muito complicado você fazer com que [...], tentar colocar na cabeça do funcionário que ele precisa trabalhar bem ali e que uma hora vai chegar a hora dele, sem nem mesmo a gente saber que hora vai ser essa, sem nem a gente ter informação para passar para ele de alguma perspectiva de alguma coisa. É o outro departamento que cuida disso. Então, essa é também umas das partes mais difíceis. Eu lembrei hoje do meu atendente, tem um atendente lá, ele está há quatro anos no mesmo departamento, cuidando do mesmo atendimento, não mudou nada, ele está ali, e ele está totalmente desmotivado, ele não quer nada, ele está esperando ali e ele não se importa mais.

As entrevistas demonstram também aguda consciência dos problemas que a atividade dos atendentes produz em termos de impactos físicos e psicológicos. Referem conviver com diferentes problemas de saúde. Os afastamentos, cada vez mais frequentes, seriam por, depressão, síndrome do pânico e LER/Dort. Chegam a considerar como corriqueiro o fato de haver cada vez mais casos de depressão: “muito atendente que, de repente, se desespera e vai lá para gente e diz que não aguenta mais e que quer ser mandado embora,”.

Convivem com situações onde, repentinamente alguém começa a chorar, que abandona o seu posto de trabalho para chorar no banheiro, pessoas que até há pouco estavam atendendo normalmente. Um dos casos mais marcante para uma supervisora foi quando um atendente chegou a ela chorando copiosamente após aproximadamente duas horas de trabalho. O fato lhe abalou profundamente, ela não conseguiu mais trabalhar direito naquele dia pois tratava-se de um atendente homem, muito forte e grande, que sempre atendia calmamente aos clientes, que ficava no seu “lugarzinho trabalhando”

Diante dessa situação, dado o desenho organizacional deste tipo de serviço, resta às supervisoras questionar-se e, no limite, culpar-se quando se trata de bons funcionários:

Se a pessoa não vai bem, se a pessoa é mandada embora ou se a pessoa é chamada pelos nossos chefes para conversar, a gente se pergunta “poxa, o que é que eu estou errando, que essa pessoa não melhorou até agora? Porque que esta pessoa foi mandada embora? será que a culpa é minha?”. Então acaba tudo sendo culpa sua! Até seu funcionário [...], têm uns que a gente sabe que não vai mesmo porque não quer, mas tem pessoas que a gente às vezes fica pensando: “Será que fui eu que não ajudei essa pessoa? O que faltou fazer? O que eu fiz errado? Que eu não ajudei o trabalho dessa pessoa melhorar”.

Referem que, muitas vezes, não falam a verdade para os seus subordinados, que ficam sem saber o que dizer, pois não concordam com aquilo que está sendo feito ou dito pela gerência e que muitas coisas que por eles lhe são passadas para elas, são mentiras.

## **Atendentes**

As suas falas mostram que o atendente das centrais de teleatendimento vive o exemplo mais taxativo do uso da tecnologia na mensuração da produtividade, que serve também para a intensificação do controle do seu trabalho. É uma profissão que se exerce com restrições no que diz respeito à gestão do tempo, propiciando condições muito favoráveis para a intensificação do trabalho. O atendente

submete-se à “fiscalização eletrônica” desde a movimentação na plataforma de atendimento até o registro da quantidade de atendimentos realizados por meio das máquinas e a serviço de um determinado tipo de gestão. As inúmeras falas representam esse fato quando se observa que os trabalhadores reclamam da falta de autonomia no cotidiano. Se um cliente tem queixas sobre o atendimento, dado o procedimento de dar o primeiro nome, ela é facilmente localizada pela escala, pelos dias que trabalha e a hora em que ocorreu o atendimento. E isto vai afetar a avaliação de desempenho: “Temos um sistema de nota lá na empresa, que todo mês gera uma nota e essa nota pode determinar se você pode ser promovido, se você pode até mesmo, dependendo de qual nota tirou e se a repetidas seguidas vezes, ser mandado embora.”

As relações com a supervisão são, muitas vezes, conturbadas e não correspondem às suas necessidades. Assim, muitas vezes, nem busca mais o apoio e tenta resolver os problemas por conta própria.

O trabalhador enfrenta um grave problema relacionado à perda de controle sobre suas atividades, já que deve seguir estritamente horários, posturas, procedimentos, *scripts* padronizados e monitoramento eletrônico do desempenho.

O relato também trata de problemas que não têm solução, fato que gera muita frustração devido ao sentimento de impotência, por não poder resolver o problema do cliente. A situação é ainda pior quando os clientes os acusam de ter má vontade e que vão reclamar com a ouvidoria do banco ou de órgãos de fiscalização, como o Banco Central.

Como consequência, emergem as defesas:

Começo a ficar fria porque as situações me deixaram assim, me deixaram assim. Que eu não tenho como resolver, então, paciência. Em outras palavras, é o cliente que se vire, mas isso não é possível, pois é a atendente que está falando, é o banco falando. É o banco que não me deixa resolver [...] um certo procedimento, e aí eu falo, “fazer o que”, deixo no “mudo”, deixo o cliente reclamando, muitas vezes eles reclamam muito, muito.

Por outro lado, ficam com vontade de dizer para o cliente que ele realmente tem razão e que deveria fazer algo para resolver o problema. Todavia, isso tem grandes riscos, pois se for flagrada pela supervisão, pela monitoria, ou ainda se este fato for relatado à ouvidoria do banco, poderia ser punida pois estaria “prejudicando” a imagem da empresa

Finaliza sua fala dizendo:

Fico muitas vezes muito chateada, tanto porque eu não consigo resolver o

problema dele. Assim, muitas vezes eu me sinto na pele dele, eu sei como é. Eu também sou cliente, por outro lado. Como fala? É empatia? Eu quero ser empática, mas muitas vezes eu não tenho como me colocar na situação deles, porque eu não tenho como resolver.

### **Conclusão - distorção comunicacional e a saúde mental**

O tema mentira é muito amplo e a sua circunscrição ao “aquilo que se diz quando se tem outra coisa em mente” ajuda a melhor discernir o campo teórico e as possíveis interpretações do material empírico. Essa questão, quando pensada no interior dessas organizações, torna-se crucial para os que nelas trabalham, pois de alguma forma são “induzidos”, “pressionados” a distorcerem o que tem em mente e dizerem outra coisa em seu lugar para não comprometerem a imagem da empresa. É visível o conflito moral e ético que estes trabalhadores vivem por não poderem expressar claramente o que pensam e o que sabem. Em serviços de atendimento ao público e, mais especificamente, nas centrais de atendimento, esta situação se coloca desde cedo na carreira profissional, por se tratar de uma população jovem que ensaia os seus primeiros passos no mundo do trabalho. Esta é confrontada a trabalhar dentro de uma perspectiva que entra em conflito com seus valores.

Na relação de serviço, o trabalho implica um contato intenso com o cliente (HUBAULT, 2002). Nesse sentido, foi necessário perguntarmos de que contato se tratava. Seria sutil e até furtivo, dada a possibilidade da continuidade do diálogo ser mínima? Em que aspecto o envolvimento seria superficial? Ou este contato mínimo é uma necessidade da própria situação do trabalho, o que levaria o trabalhador a criar estratégias pessoais para não se envolver, não acompanhar e ajudar o cliente a resolver os seus problemas?

Todo esse contexto nos levou a pensar o impacto na saúde mental dos trabalhadores. Vários questionamentos devem ser feitos: quais são os sofrimentos produzidos e, em especial, se são patogênicos. Se há sofrimento de ordem moral e quais seriam as consequências deste. Se há uma patologia mental específica ou problemas de ordem psicossomática relacionados a este tipo de trabalho com essas características.

Um dos pontos observados, e que agrava este tipo de situação, está na individualização extremada dos processos de produção. Cada trabalhador deve cumprir suas metas e trabalhar de maneira que o contato com os colegas seja mínimo. Dado o desenho organizacional, não há possibilidade da criação de coletivos de trabalho que permitiriam uma maior troca de experiência e certa proteção com relação à saúde mental. Pelo contrário, trata-se de situações desfavoráveis frequentemente acirradas pela estimulada competição entre os colegas e pelos diferentes

tipos de premiação e/ou de punição. Mentir é um ato solitário. Se os coletivos fossem fortalecidos, haveria menos espaço para que a mentira se disseminasse.

Mentir para o cliente pode significar que, em um primeiro momento, o atendente tenha domínio da situação, e que é possível diminuir o conflito e passar o problema para frente. Entretanto, isto parece criar um círculo vicioso, pois o processo não para. O cliente vai continuar a buscar uma solução para a sua questão, e o fato de o atendente haver mentido, em algum momento, emergirá. Isto pode gerar algum conflito, provavelmente com outro colega, mas poderá ser consigo mesmo, ou em face de uma situação criada por outro colega. Mas eles não são os responsáveis últimos pelo problema criado, pois estão agindo sob fortes restrições impostas pela hierarquia, que se baseia nos métodos de produção adotados na empresa.

Por outro lado, a distorção pode ocorrer de maneira voluntária, quando o trabalhador defende os interesses da empresa na ânsia de alcançar suas metas, ser bem avaliado e garantir a promoção ou sua transferência para outras áreas da empresa.

A estratégia da distorção comunicacional relacionada à negação do real do trabalho advém principalmente do medo das consequências do esclarecimento do que realmente acontece nos procedimentos de trabalho. Conforme Dejours (2000), no capítulo sobre o trabalho e medo, este estaria presente em vários tipos de profissão. O autor propõe que se analise o medo, inserindo-o no processo de demissões e precarização do trabalho da conjuntura atual. Seriam quatro seus efeitos principais: a intensificação do trabalho e aumento do sofrimento subjetivo; a neutralização da mobilização coletiva; a emergência da estratégia coletiva do silêncio, cegueira e surdez, no sentido de não perceber o sofrimento e a injustiça infligidos a outrem; e, como quarto efeito, o individualismo discutido por Dejours (2004) na questão do ativismo profissional.

Tem-se a sensação de uma situação paradoxal, uma vez que se trata de serviços à clientela e, ao mesmo tempo, se trabalha em detrimento dos outros. Isso tem impactos sobre o que se pode considerar como qualidade nesse tipo de trabalho. De que maneira os atendentes podem se reconhecer naquilo que fazem, considerando que é fundamental para a estima de si e para os processos de realização de si, o reconhecimento da qualidade daquilo que os sujeitos fazem? O reconhecimento de beleza e de utilidade, fundamentais para a qualidade do trabalho, fica prejudicado, pois se trabalha de um modo que não permite ao sujeito o reconhecimento pelos pares e pelos clientes. O único reconhecimento possível é o da hierarquia, mas se este estiver ancorado na capacidade do trabalhador em mentir para o cliente, ele teria em sua origem um conflito ético-moral.

Fica também a questão dos impactos na vida pessoal, com o cônjuge, filhos,

familiares e amigos. Como se sente o sujeito que se vê mentindo durante o seu trabalho? Como ele encara a situação perante os outros? Processos de racionalização, ou seja, processos psíquicos defensivos estariam presentes e serviriam para o sujeito tentar se proteger deste sofrimento. A questão da sua eficácia no longo prazo sempre está na ordem do dia, ainda mais que a pessoa levada a mentir está sozinha, não há com quem compartilhar. Esses mecanismos defensivos geralmente se exprimem por meio de deformações da realidade, para melhor permitir o melhor desempenho do trabalho.

Observa-se um incentivo sutil a essas práticas quando a gerente diz para suas subordinadas manterem a calma ao atender um cliente, pois é a imagem da empresa que está em jogo. Isto ocorre quando cobra que o tom de voz da atendente seja adequado, que ela seja simpática e que trate sempre seus clientes da melhor forma possível, mesmo quando segue um *script* que não concorda. Estas práticas são patentes em qualquer empresa que deseje manter e conquistar clientes, condições básicas para se manter competitiva. Mas não se deve ignorar as consequências de tal situação, visto que o conflito na comunicação entre clientes e atendentes pressiona-os a defender os interesses da empresa, mesmo à custa de perder o respeito de si mesmo. Isso gera medo, angústia e sofrimento.

## Referências

- BOK, S. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. New York: Pantheon, 1978. p. 245.
- DANIELLOU, F. *A ergonomia em busca de seus princípios*. São Paulo : Blucyer, 2004. p. 9.
- DEJOURS, C. *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard, 2000. p. 78-70.
- DEJOURS, C. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I., (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2004a. p. 107-128.
- DEJOURS, C. Ativismo profissional: Masoquismo, compulsividade ou alienação? In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2004b. p. 159-177.
- DEJOURS, C. Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público : A geração de energia com combustível nuclear. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2004c. p. 291-323.
- DEJOURS, C. *Avaliação do trabalho submetida à prova do real* : Crítica aos fundamentos da avaliação. São Paulo: Blucher, 2008.
- DEJOURS, C. *Travail vivant*, Paris: Payot, 2009. p. 176-183, v. II.

DEJOURS, C. & MOLINIER, P. O trabalho como enigma In: LANCMAN, S. & SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15, 2004. p. 129-141.

HABERMAS, J. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris : Fayard, 1987. p. 100-113.

HUBAULT, F. L'intervention (ergonomique) comme relation de service. In: *Relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse : Octares, 2002. p. 273-280.

MOLINIER, P. *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Payot, 2006. p. 60.

SZNELWAR, L.I. *O trabalho sob um olhar sustentável – os desafios para os serviços de saúde pública*. [S.l]: Laboreal, 2009. v. 1.

SZNELWAR, L.I. Organização do trabalho e conteúdo das tarefas em serviços – a gestão por metas, inadequação do trabalho e sofrimento psíquico. [S.l]: Fapesp, 2010. Relatório de pesquisa – Fapesp.

ZARIFIAN, P. Valor, Organização e Competência na Produção de Serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. S. *Relação de serviço: produção e avaliação*. São Paulo: Senac, 2001.

# Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço<sup>1</sup>

François Hubault<sup>2</sup>

## Introdução

A economia de serviço trouxe mudanças significativas nos parâmetros econômicos da produção. Soma-se à tradicional questão da solvência, a questão da acessibilidade. No caso de serviços públicos esta é ainda mais evidente. Esta dimensão que congrega aspectos físicos, cognitivos, sociais e culturais, traz no seu bojo o aspecto relacional do trabalho, uma vez que a cooperação entre o cliente-usuário-paciente-beneficiário<sup>3</sup> e o agente é central na produção do serviço, apesar do fato de, com frequência, este está posicionado modestamente na linha hierárquica.

Pode-se dizer que existe a *relação* de serviço desde que a “solução técnica” se demonstra insuficiente para a realização dos objetivos de uma *prestação* direcionada a *outra pessoa*. Do ponto de vista dos agentes, a questão pode parecer banal, já que o trabalho, de fato, sempre se inscreve em uma falta, entre a insuficiência da tecnologia – ou suas falhas – e a imprevisibilidade da demanda – ou sua liberdade. Há a responsabilidade de realizar a tarefa nas suas intenções mais do que nas suas prescrições, manter controle sobre as finalidades mais do que sobre os processos. Assim, o fundamento do valor, tanto econômico quanto subjetivo de todo trabalho, é que “isto resiste”

Qual é, então, a especificidade do conceito que emerge da “relação de serviço”? Essencialmente a relação entre valor econômico da atividade (realizar a tarefa

---

1 Este artigo se apoia sobre os trabalhos de François Hubault e Fabrice Bourgeois na pesquisa “Charge de travail, productivité et stress dans les activités de services” (julho de 2001) [“Carga de trabalho, produtividade e estresse nas atividades de serviço”, julho, 2001], pedido pelo Ministério do Emprego e da Solidariedade francês, sob a forma de seminários de pesquisa organizados no decorrer do ano 2001, em ligação com a organização do seminário Université Paris I, que teve mesmo tema (Hubault F. [coord.]. *La relation de service, opportunité et questions pour l'ergonomie*. Toulouse: Octarès, 2001) [*A relação de serviço, oportunidade e questões para a ergonomia*].

2 CEP-Ergonomia e Ecologia Humana – Université Paris 1 Atémis

3 Estes termos são ainda utilizados e muitas vezes concorrentes. É importante aqui lhes conservar e não escolher cedo demais.

no mundo real) e o valor subjetivante da atividade (encontrar na tarefa a fonte para o sujeito realizar seus próprios objetivos), que se torna verdadeiramente *estratégica* e, com ela, o desafio da mobilização da subjetividade e da saúde na organização surgem.

### **Do todo ao particular: uma imensa tarefa a cumprir**

Nas atividades de serviço, a organização produtiva não tem mais o controle dos meios. Na realidade, o cliente-paciente-beneficiário não é apenas um consumidor, ele está sempre inserido em uma relação que se torna, com uma intensidade bastante variável, uma coconcepção e uma coprodução. Por ela mesma, esta interpenetração das atividades desorganiza as relações prescritivas tradicionais. Solicitando a cooperação dos parceiros, ela passa a depender da implicação dos protagonistas, e mobiliza sua (inter)subjetividade como recurso produtivo. Razão pela qual o ajuste entre elas é aquilo que se coloca em questão, mas isso explica porque a empresa tenta tomar o controle na troca padronizando a oferta, no seu conteúdo e nos seus modos de acesso, seguindo, então, uma *lógica de industrialização do serviço*, o que envolve a problemática da prestação de serviço.

Acontece que ela nunca o consegue por completo e a lógica da *relação* continua sempre implicada, de maneira que, mesmo quando a “relação de serviço” não é precedente de uma escolha estratégica, ela representa ao mesmo tempo uma questão na criação de valor econômico (imagem de marca, confiança, fidelização da clientela) para a empresa, e uma interpelação subjetiva importante para os agentes.

Se posicionados então desde uma perspectiva mais voltada à prestação de serviço ou da relação -i.e. uma concepção mais industrialista ou mais “servicial do serviço”, nos enquadraremos em uma lógica de rigidez da prescrição ou ao contrário de dinamização das “competências” cuja incumbência é saber “encarar”. Assim, nos encaixaremos em uma “*configuração produtiva*” (TERTRE, 1999) diferente, em uma outra relação entre produtividade e carga de trabalho.

Sendo assim, nas situações reais, não nos encontramos jamais em um modelo puro. O que prevalece é a heterogeneidade, sendo tudo mais uma questão de proporção, de modo que tudo depende da maneira em que é definida a compatibilidade entre as modalidades reais de criação do valor. Quando essas modalidades não são suficientemente profundas e refletidas, ou seja, são insuficientemente organizadas, todas as tensões são deslocadas para a atividade de pessoas que recebem, então, toda a carga, em um registro no qual sua subjetividade é claramente exposta. Dessa forma, estamos diante de questões que nenhuma disciplina poderia ter pretensões de abordar sozinha e que exige, com isso, interligar intervenções de Ergonomia com a Psicodinâmica do Trabalho, bem como com a Ciência Econômica e a gestão.

Tais situações são encontradas frequentemente em serviços de cuidados, por exemplo, quando os dispositivos organizacionais e gestores propugnam uma concepção do cuidado reduzido a uma prestação técnica estável e reproduzível, e dimensionam os meios sem nenhuma consideração à “relação” com o paciente nem com os colegas, gerando efeitos deletérios (imediatos e mediatos) tanto no registro da saúde dos cuidadores quanto da eficácia desses “serviços” de cuidados.

Casos semelhantes são encontrados com abundância nas atividades de contato com os clientes – por exemplo, no correio e no banco, quando os assalariados se vêem obrigados a mentir para alcançar os objetivos fixados pela hierarquia (HUBAULT; SZNELWAR; UCHIDA, 2011).

Dos nossos trabalhos, sobressaem particularmente duas características cuja articulação foi evidenciada por Zarifan (2011) :

- o *isolamento* do agente: diante do “cliente-usuário-paciente-beneficiário”, o agente frequentemente se encontra sozinho e se encarrega da situação em sua totalidade; para ele é uma questão de valorização e/ou de sofrimento, sabendo que nunca há simetria entre ele e seu interlocutor. É fundamental no seu papel que ele (r)estabeleça uma certa paridade e que esteja no mesmo nível que o “cliente-usuário-paciente”.

Visto por este ângulo, a *falta de privacidade* – tanto em termos de tempo como em termos de espaço – pode ser também uma fonte de sofrimento se ela significar a impossibilidade ou a dificuldade de estabelecer a distância que permitiria ao sujeito refletir e, portanto, mais globalmente, haveria uma falta de recursos – ou de acesso à esses recursos.

- A função de *representação* do agente: “na vitrine” de toda a organização que ele deve ao mesmo tempo representar e se comprometer “caso a caso”, o agente encontra a necessidade de um apoio coletivo no qual os “colegas” constituem um recurso, tanto econômico quanto subjetivo.

Visto por esse ângulo, a postura “em vitrine”, ao contrário de subtrair, exacerba e concentra as relações sociais, todos os problemas da empresa se encontram concentrados e legíveis no “posto” de trabalho.

Assim, no face a face com o “cliente-usuário-paciente”, o agente precisa de privacidade e dos outros.

Na relação de serviço, o trabalho do agente consiste de fato em conciliar e reconciliar duas totalidades: a totalidade da empresa da qual ele é encarregado de dimensionar e singularizar à escala do cliente, e a totalidade do cliente para quem é necessário combinar e fazer convergir meios de forma “pertinente” – com relação ao cliente, se nada mais mudar. Tudo isso exige uma organização do tempo e do espaço, que deve, ao mesmo tempo, não isolar o agente e o abandonar à violência

da “demanda”, mas também poupar a intimidade de uma relação que deve ser protegida da indiscrição.

### **A subjetividade em primeira linha**

O conceito de relação de serviço sinaliza *a introdução e o reconhecimento da subjetividade no campo econômico*. Por muito tempo, a subjetividade só existiu para a empresa no caso do consumidor. Atribuindo um “valor” à subjetividade do trabalho e no trabalho, a gestão faz uma experiência conceitual que a leva a reconhecer ao trabalho qualidades que refinam sua singularidade com relação ao capital.

### **A evolução econômica torna mais patentes:**

#### *No plano do trabalho:*

- a não fungibilidade do trabalho: a competência acentua o fato dos assalariados serem insubstituíveis entre eles, e por isso contribui para dissociar economia do trabalho e economia do emprego;
- que capital e trabalho são insubstituíveis: que quanto mais se automatiza, mais se sutil fica a singularidade do trabalho na sua capacidade de se encarregar das dimensões decisivas para a criação de valor econômico. A singularidade do trabalho se aprofunda pela confrontação com o que a tecnologia não pode fazer;

#### *No plano do capital:*

- uma evolução direcionada aos investimentos cada vez mais intangíveis, cuja valorização em ativos imateriais (imagem de marca, reputação, crédito, confiança, competência) se apoia muito centralmente no engajamento da subjetividade (disponibilidade, implicação, engajamento, escuta) e da intersubjetividade (cooperação).

Entretanto, o reconhecimento do valor econômico da subjetividade esbarra nas dificuldades da gestão das dimensões imateriais da atividade econômica. Dois desafios dominam aqui:

- A impossibilidade contábil de amortecer esse investimento: isso não se degrada linearmente por fração de tempo, de modo que não se pode recomensar sobre a mesma base de ativos materiais;
- A natureza particular do recurso imaterial: diferentemente de todos os recursos materiais, este recurso no qual se engaja a (inter)subjetividade – confiança, crédito, cooperação, competência, saúde – pode *se desenvolver no uso*, de maneira que a responsabilidade de gestão não se limite a supervisionar a forma como ele se consome. A responsabilidade de gestão deve assegurar sempre um uso econômico de recursos raros, mas também deve

poder se desenvolver (sabendo que ao contrário, ele pode também perfeitamente se perder de repente) sem portanto dispor ainda de dispositivos de valorização realmente operacionais para se compreender e desenvolver.

A relação de serviço se encarna em uma relação intersubjetiva que causa o problema do seu controle, como já havíamos evidenciado. A lógica “espontânea” das organizações é contraditória à lógica dessa relação com autonomia. Também se constata que o reconhecimento do valor econômico da subjetividade se conclui quase “naturalmente” em uma tentativa de domesticação que põe em evidência o fato que a eficácia buscada esbarra em um problema de modelo:

- como manter o “cliente-usuário-paciente-beneficiário” em *certos limites*, sem o instrumentalizar? É por exemplo a questão da gestão da relação-cliente.
- como *ditar* ao agente *sua conduta* sem o impedir? É, por exemplo, a questão do *script* na escuta (atendimento) ao cliente, ou da restrição ao procedimento da relação-cliente no guichê.
- como esses limites podem ao mesmo tempo lhe permitir ter o domínio sobre a sua saúde? É por exemplo a questão do transbordamento na relação-cliente.

Essas tentativas-tentações de racionalização-instrumentalização da mobilização subjetiva são, dessa forma, mais um problema do que uma “solução”, do ponto de vista da eficácia que elas visam:

- No nível do agente: a prescrição do trabalho é rapidamente inoperante em face da imprevisibilidade da demanda do cliente-usuário-paciente-beneficiário. A codificação da linguagem e das atitudes padroniza a “comunicação”, mas afeta o envolvimento requisitado para entender o outro. O reflexo organizacional da prescrição favorece racionalizações procedimentais que reduzem a atividade a simulacros de relação nas quais os operadores devem se comportar de modo dissimulado e, assim, suportar o custo psíquico implicado;
- No nível do cliente-usuário-paciente-beneficiário: o desafio tanto econômico como subjetivo da relação de serviço sempre é o de transformar o *caso* em *situação* gerenciável e, então, de repatriar para uma forma que utiliza as referências nas quais o agente esgota os recursos para responder. Essa operação de redução é necessária, porém, problemática, e é a razão pela qual a relação de serviço sempre é uma *contradição a ser trabalhada*; é isso que a caracteriza sempre como uma atividade de gestão de conflito. Daí as ambiguidades e os riscos de manipulação em torno do “treinamento do cliente” ou da “gestão da clientela”, e de todas as situações em que o cliente-usuário-paciente-beneficiário passa do status de assunto-*objeto do trabalho* ao de assunto-*obstáculo no trabalho*.

Assim, por exemplo, quando o doente passa rapidamente de incômodo a incomodado; quando só se olha o cliente quando ele incomoda, quando não se pode mais manter *os olhos fechados*...

Quanto mais a relação de serviço é mal ajustada e permanece ambígua conceitualmente e operacionalmente, mais a relação de serviço é levada aos extremos:

- O *assédio*, ou seja, a sujeição do agente à exigência do cliente: na verdade, a empresa prescreve ainda mais para o empregado por meio do cliente, ou seja, via a publicidade que trabalha mais o desejo que a necessidade e que tem, portanto, tendência a *adestrar o cliente como um pitbull* lançado sobre os empregados *como se solta as feras* – nesse caso, os agentes se queixam de que a hierarquia arbitra quase sempre contra eles, unicamente a favor do cliente;
- O *arbitrário*: aquilo visa à relação de serviço, isto é, o “personalizado”, faz emergir um risco inverso, que seria sob a ótica do cliente, um tratamento injusto. Assim, haveria uma passagem de um “mesmo serviço para todos” (concepção “clássica” do serviço público), a “um serviço adaptado para cada um” (ambição da relação de serviço). Todavia isto não acontece por encanto, a ausência de padrão, de regra imperativa, pode ser desvantajosa se uma regra do jogo, uma “doutrina” deixar de proteger contra os riscos de um tratamento desfavorável...

### **A qualidade do encontro é uma questão de saúde**

Um dos novos pontos da relação de serviço é que o cliente não está mais presente apenas como um consumidor-comprador ou um beneficiário, mas que ele *trabalha*. É sobre essa base que a relação de serviço se define como uma relação “co”. Ou seja, coconcepção e coprodução do serviço entre o agente e o cliente-usuário-paciente-beneficiário trabalhando juntos em (co)operação. Porém, não existe exatamente simetria entre os protagonistas, de modo que o fator “co” não é um pré-requisito, mas um meio e um resultado.

Para que o cliente *trabalhe*, é necessário ainda que o agente possa fornecer ao cliente meios materiais, organizacionais e cognitivos. E isso não *constitui para o agente* um alívio, mas sim uma carga de trabalho. Ainda mais que, ele deverá, em parte, compartilhar esses meios com o cliente já que eles deverão utilizá-los *juntos*. Munir o cliente é um problema, e às vezes até o problema principal do trabalho do agente. Pois é claro que o cliente não é um colega de trabalho e que não há simetria entre eles. E a delimitação espacial e temporal de seus perímetros respectivos está sempre em debate.

O modelo do cliente trabalhador tem seus limites: o doente trabalha? Nem sempre, e se não situarmos a relação de cuidado fora do campo da relação de

serviço, não se pode resumir a relação de serviço a uma relação de *trabalho*, nem sequer a uma cooperação. É evidente que para cuidar de um doente dependente, ou se é simplesmente necessário que ele repouse, é necessário um engajamento. Nesses casos, prestar cuidados (*cure*) e tomar cuidado (*care*) mobilizam uma racionalidade essencialmente instrumental, que implica “conhecimentos discretos” (MOLINIER, 2000), permitindo antecipar a necessidade e se antecipar à demanda. Por exemplo, o copo de água sobre a mesa deve antecipar a sede, para que não seja necessário que o doente sinta a falta e tenha que pedir, principalmente quando ele não pode. Se observará a mesma coisa se manifestar sob formas aparentemente mais modestas, porém, não menos essenciais na relação, através do tato, da cortesia, da sensibilidade desenvolvidos pelo agente do guichê em relação à pessoa “deficiente” física, cognitiva, psicológica, social e culturalmente, para ter acesso ao serviço que lhe é “proposto”.

### **Um trabalho de enquadramento**

Se a relação de serviço rompe as fronteiras da empresa, ela também rompe os pontos de referência habituais.

#### **Onde termina o cliente, onde começa a empresa?**

Em toda relação de serviço, o cliente transborda e escapa: é difícil, talvez impossível, talvez inviável, confinar o outro somente no perímetro da troca “útil”, seja ela mercantil ou não. No entanto, nada é possível se a relação não for enquadrada.

O “cliente” frequentemente, resiste àquilo que lhe é designado a fazer, em alguns casos ele nem se reconhece nesse papel, que, para ele, é demasiadamente restritivo com relação aos direitos que ele estima ter em uma relação em que tudo lhe foi prometido.

Em uma determinada administração, a fila de espera única supostamente favorece o fluxo mais vantajoso para os “clientes” agora convidados para um face a face direto com os agentes. Porém, esse é vivido como uma redução da liberdade de escolher seu interlocutor e de então manter relações privilegiadas que contribuiriam inclusive para a fidelização buscada por uma política comercial cujo termo cliente é justamente o símbolo.

Em resumo, tenta-se estabelecer uma relação de serviço que não reconhece qualquer contribuição pessoal e não solicita nenhuma dimensão de afinidade.

Em um supermercado, acelerar a passagem da esteira nos caixas e o registro dos produtos é prevista para dar maior fluidez às filas. Mas isso esbarra na lentidão do cliente em colocar os produtos na sacola, fato que a caixa tenta compensar fazendo isso no seu lugar, mas não como o cliente gostaria de colocá-

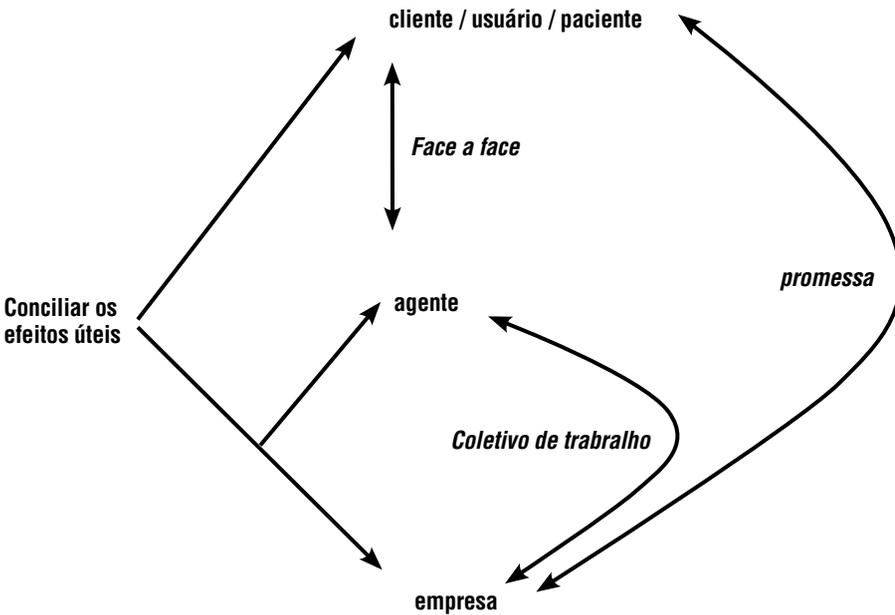
los. Assim ele desfaz tudo, o que congestiona o caixa e intensifica os gestos da trabalhadora.

### **Regulamentar as trocas com base “no que faz sentido”**

Tanto em termos econômicos como subjetivos, a relação de serviço se desenvolve da capacidade de equilibrar os efeitos úteis que cada um dos protagonistas espera (ver esquema 1). Entretanto, a relação de serviço chega ao mesmo tempo em que a “financeirização” da economia, o que provoca o sentimento de uma difração: a riqueza da empresa parece se fabricar mais fora do que onde os agentes trabalham, e ter outras fontes além de suas competências.

A ruptura entre o que faz sentido para a empresa e o que faz sentido para os agentes, que têm por sua vez o sentimento de viver em mundos separados, se encarna dolorosamente na relação de serviço. Como atender às expectativas de um cliente-usuário-paciente-beneficiário com meios que uma organização fingiria possuir para lhe agradar, mas que o agente os vê como justificados e mensurados por um critério completamente diferente?

**Esquema 1**



Nesse caso, uma palavra é particularmente importante: sentimento. O que está em questão aqui é um sentimento, ou seja, a maneira como eles sentem o que lhes acontece. Muito logicamente, os agentes são sensíveis às contradições que

surtem no “mundo deles”, onde eles estão. Por exemplo, a terceirização de “*tarefas sem valores agregados*” nos bancos contribuiu para a adoção de autômatos (caixas automáticas) que impõem condutas restritas e rígidas aos clientes, os quais se pretende, ao mesmo tempo, fidelizar tratando-os  *pessoalmente*. O ponto importante, é que esta tensão vivida pelos agentes fica, no seu nível, redobrada pois a eficácia econômica depende de articular singularidade e economia de escala.

Estamos então no centro de um problema essencial: a intenção buscada pelas empresas as torna surdas com relação aos problemas ocasionados por suas “soluções” no nível dos agentes encarregados de realizá-las, e que não podem se envolver em fórmulas que neguem o que eles vivem. Daí a importância de duas condições: o reconhecimento (objetivação) por parte dos gestores com relação às realidades encontradas pelos agentes, em seguida na explicação, ou seja, na busca de coerência com relação aos significados para permitir a convergência de ações; e a deliberação coletiva que supõe a existência de *coletivos de trabalho*. Essas condições estão no centro da problemática da avaliação, (DEJOURS, 2009; HUBAULT; TERTRE, 2009) central com relação à prevenção dos riscos psicossociais (CLOT, 2010; TERTRE, 2011; HUBAULT, 2011).

Na relação de serviço, a organização parece supor que o trabalho da venda, do caixa, do guichê, da condução de ônibus, de cuidado, é *nominativa*, sob a responsabilidade direta e inteira de um agente, em particular. Cada um supostamente dispõe das ferramentas e dos conhecimentos necessários, cada um é, inclusive avaliado de maneira “autônoma”, e os intercâmbios de meios geralmente são proibidos. Todavia, tudo mostra que *face a face e no caso a caso se requer uma deliberação coletiva*.

Foquemos, por exemplo, no caixa de banco. No *encontro entre a norma-prescrita- e o singular*, o caixa está no centro de um processo de elaboração de uma verdadeira doutrina. Para *trabalhar*, ou seja, para responder “aqui e agora” a questões mais e mais complexas e individualizadas, os agentes têm que mobilizar recursos cognitivos cada vez mais importantes que necessitam verificar, confrontar, compartilhar. Ignorar em demasia este fato, é arriscar a ter duas consequências muito prejudiciais: a sujeição do operador ao “cliente-rei” – que constitui a primeira forma de assédio moral no trabalho –, e/ou a sujeição do cliente-usuário-paciente-beneficiário ao agente de quem ele “depende”, que constitui uma forma moderna de arbitrariedade.

### **Regularizar as necessidades de autonomia com base nas trocas**

A saúde dos agentes, bem como a eficácia do seu trabalho, depende da organização de meios que lhe são destinados para realizar o trabalho. Assim, isso supõe que as especificidades da relação de serviço tenham sido bem consideradas.

- O serviço não é serviços ; a economia da relação de serviço não é assimilável à economia do setor de serviços. Não apenas acontece que suas lógicas se oponham, especialmente quando a transação diz respeito a um serviço padronizado, já inteiramente definido e imutável, mas a relação de serviço existe também nos setores primário e secundário. Por exemplo, através da cooperação requisitada nos projetos.
- A relação de serviço também não é assimilável ao serviço público onde pode acontecer que o status quase transcendental das regras de igualdade de tratamento – um mesmo serviço para todo mundo-- atrapalhe a busca de um tratamento justo, ou seja, ajustado ao caso singular.

A relação de serviço diz respeito a todo tipo de atividade. O que a distingue do ponto de vista econômico é o lugar que é ocupado pelo *engajamento da subjetividade* para julgar corretamente, em seguida desenvolver, *as condições da atividade do destinatário* (ZARIFIAN, 2000) que constitui por fim o desafio da oferta. A singularidade da relação de serviço vem do fato de que ela diz respeito principalmente ao valor de uso do serviço prestado (HUBAULT, 2011), e que ela requer, portanto dimensionar os recursos necessários para obter os efeitos reconhecidos pelo cliente-usuário-paciente-beneficiário. Esse enquadramento necessita harmonizar os modos de descrição da qualidade, do cliente-usuário-paciente-beneficiário e da empresa, e nesta “aproximação”, o papel do agente é estratégico. O problema, na realidade, é que o julgamento do cliente se baseia em critérios múltiplos e complexos – utilidade, justiça, solidariedade e estética – que a empresa tenderá a pedir que o agente se encarregue esgotando os recursos que ela lhe fornece. Assim como os recursos mais pessoais que envolverão: senso de iniciativa, de responsabilidade, um envolvimento que também tem seus custos para a economia subjetiva.

A diversidade e a complexidade das situações requerem autonomia para respondê-las. Pode-se vê-la nas premissas de novas profissões? A tendência é ligar o desenvolvimento da relação de serviços aos meio técnicos – informáticos e telemáticos – que a favorecem e inscrever assim a questão da profissão no referencial tecnológico que a suporta. O conteúdo do trabalho envolvido se trata mais de uma questão de interface, de arbitragem e de decisão, no qual o campo da competência se mede com relação à *margem de manobra* do agente em face do cliente-usuário-paciente-beneficiário.

A questão não é nova: a pertinência da tecnologia como solução depende da realidade do problema que ela pretende “resolver”. Sabe-se que muito frequentemente as situações são muito menos estabilizadas do que se acredita. E que a técnica em si tem problemas de funcionamento que obrigam a adicionar ao seu funcionamento com meios que foram baseados em aspectos de confiabilidade, o que não está pre-

visto. No caso da relação de serviço, o problema redobra pelo fato de que o cliente-usuário-paciente-beneficiário, para quem é “pensado” todo esse dispositivo, ou o recusa (quando o cliente quer a qualquer preço se dirigir ao caixa e não passar por autômatos previstos para tratar as “operações de base”, ou escolhe *seu* caixa para ser tratado por aquele/aquela que conhece seu histórico), ou não pode utilizar (quando os autômatos estão fora de serviço ou não respondem às questões particulares do cliente, quando este não sabe/quer fazer uso, quando o sistema bloqueia porque o cliente não insere as informações na ordem exigida), ou o rejeita ou o devolve.

Portanto, aqui também trata-se de uma questão de definição e de dimensionamento dos meios necessários. Na relação de serviço, o cliente-usuário-paciente-beneficiário utiliza a organização existente. É necessário portanto “contar” com a maneira como ele se apropria dela, se apropria como sua, com o possível risco de um conflito de utilização – do tempo e do espaço – na qual o agente será rapidamente refém. A relação de serviço coloca em cena o valor do momento e do lugar em uma economia até aqui ocupada por fluxos e por movimentos. Sem um tempo e um lugar para que algo aconteça, não há encontro, não há evento, não há serviço. Nota-se bem que os transportes urbanos se ajustam no “terminal”, que conceber o ônibus como um “espaço social móvel” muda seu valor de uso e amplia as perspectivas em matéria de segurança e de custo. Que se deve conceber as “filas de espera” como os lugares sociais e é necessário, portanto, pensar e organizar as “agências” com base nas atividades que se conectam.

### **A relação de serviço perturba as categorias clássicas**

Classicamente, as relações de trabalho sempre foram desenvolvidas *intramuros*, ou seja no quadro bem definido de uma autoridade organizadora – a prestação de serviço é concebida nesse quadro. A relação de serviço transborda infalivelmente – mesmo que se busque voltar quando se fala em “gestão da clientela” –, o que gera a dita autoridade organizadora um verdadeiro problema de autoridade e um verdadeiro problema de organização, que cada um dos agentes paga, às vezes, caro.

Na realidade, não se sabe “pensar” o que se compreende mal, é onde não se sabe o que *pensar*. Na verdade, a relação de serviço aparece como uma “grandeza sem dimensão” (Schwartz), que deve no entanto ser dimensionada.

### **Indefinição econômica: dificuldade de saber/medir o que vale**

Se a relação de serviço é dificilmente mensurável, ela deve contudo ser avaliada. Por isso é preciso definir o que se espera. Apenas se colocando de acordo sobre as propriedades que se busca modificar e o sentido da transformação é que se poderá desenvolver uma verdadeira avaliação econômica da relação de serviço.

A noção de produtividade do trabalho remete a uma relação entre uma quantidade de trabalho e uma quantidade de produto. Entretanto na relação de serviço:

- o produto da prestação causa um problema de avaliação: a não tangibilidade da relação prejudica sua “objetivação”;
- a quantidade de trabalho também causa um problema de avaliação: sendo ela também – em parte – não tangível, deve integrar a participação do beneficiário e a do agente, sendo difícil de delimitar.
- Para fazer frente à indeterminação do produto, observa-se três atitudes (du Tertre, 1999):

– **a ignorância:** a empresa retém apenas as propriedades tangíveis. Número de doentes atendidos, número de chamadas atendidas, número de clientes cobrados, número de dossiês tratados, número de passageiros transportados. A intensidade do trabalho resultante só melhora a produtividade se houver redução de custos, mas geralmente com um nível de menor atividade por causa da má qualidade do serviço entregue;

– **a complexificação:** a empresa distingue tangível e não tangível sem com isso os relacionar, de modo que a compreensão do caráter sistêmico do desempenho não progride. E isso finalmente contribui para opor mais claramente produtividade e qualidade. Os agentes se encontram então presos entre exigências e lógicas contraditórias: rapidez e conforto, acolhimento individualizado e gestão da fila de espera, venda e fidelização.

– **a concepção do serviço imaterial como um “construto social” (TERTRE, 1999):** a empresa promove procedimentos de arbitragem e dispositivos de avaliação que favorecem uma dinâmica de profissionalização, desde que se integre deliberações entre pares, os retornos de experiência, as avaliações do cliente-usuário-paciente-beneficiário, e as trocas com pesquisadores de campos relacionados às atividades de serviço em questão.

- A indeterminação do *input (da demanda)* é também importante pois causa problemas de dimensionamento, principalmente no que diz respeito ao trabalho envolvido;
- Um problema de efetivos: a quantidade de trabalhadores envolvidos na relação de serviço não é redutível à quantidade de agentes definida para trabalhar pela empresa. O cliente participa, ele deve portanto ser contado como recurso que serve para medir a eficiência – produtividade – da organização. Mas o que significa contar nesse caso? Os problemas de eficiência

encontrados pelos agentes e pela empresa não dizem tanto respeito à quantidade de clientes que cooperam na relação, mas sim ao caráter efetivo dessa cooperação, seu valor de ajuda ou de constrangimento;

- um problema de temporalidade: além do próprio tempo engajado pelo cliente, o tempo “imputável” à relação de serviço não pode ser reduzido ao tempo passado na relação em si mesma. A atividade de relação é muito mais que uma ocupação, é uma preocupação. No sentido próprio de ser pré-ocupante, ela requer preparação, antecipação, formação, consentimento que levam um tempo geralmente não calculado; no sentido mais figurado de se buscar em reuniões de apreciação (“*debriefing*”), retornos de experiência, deliberações, nas quais se desenvolve a consolidação dos valores do ofício, da competência, e para a empresa simplesmente o desenvolvimento/degradação de seu “recurso humano”. A subestimação desses tempos conexos na temporalidade real da relação de serviço é a causa inicial do estresse dos agentes, do sentimento de sofrimento que eles expressam cada vez mais, inclusive de assédio.

### **Indefinição da tarefa: dificuldade de distinguir o cliente do mercado**

Dizendo “construto social, remarcamos que a relação de serviço não é espontaneamente nem unicamente uma relação mercantil. A articulação entre subjetividade – dos agentes e dos clientes – e valorização econômica precisa de instrumentos de regulação, cujos contornos, propriedades e as condições que surgem ficam por explorar, mas que não são o mercado.

Falando estritamente, a relação de serviço é uma relação *extra mercado, ou sem mercado*, no sentido em que a definição clássica do mercado se refere a uma oferta e uma demanda que preexistem à troca, independentemente um do outro, e se intercambiam pelo preço. Du Tertre fala de “*uma relação mercantil sem mercado*”.

A dificuldade de apreensão vem do fato que, em muitos casos, é precisamente o mercado que é usado para justificar a relação de serviço; vontade de desenvolver a atividade comercial de um serviço público, política de concorrência interbancária, crescimento das considerações relativas às condições financeiras do funcionamento nos hospitais, fidelização de clientes no comércio de produtos de alto consumo, desenvolvimento da organização entre centros de custo, reconquista do mercado do transporte urbano (metrô e ônibus).

A relação de serviço faz com que se entre em uma relação até aqui ajustada na troca uma outra atividade que passa a coexistir com ela. A interface com o cliente não é mais apenas uma mediação entre conteúdos já definidos (mercado), mas uma coconcepção e/ou uma coprodução, de maneira que as regras de avaliação que são desenvolvidas para dimensionar as transações (mercado) não são adapta-

das às novas atividades que se desenvolvem. Tampouco servem as regras que dimensionam as atividades de produção precisamente em virtude do fato de que elas também venham, em sua essência, da produção de bens materiais na indústria.

Acompanhando essa interferência de fronteiras, a relação de serviço leva a distinguir cliente e mercado.

A racionalidade da estratégia das organizações está baseada em um nível de agregação, o mercado, que não é o mesmo que o que os agentes terão que agir para realizá-la. O cliente não é o mercado, e toda a competência organizacional se refere à maneira de religar o cliente e o mercado, em outras palavras de realizar serviços genéricos em e por uma relação particular.

- As pesquisas de satisfação “clientela” são pesquisas de mercado, não são pesquisas sobre o cliente particular que respondeu. Da mesma maneira a publicidade se dirige a todo mundo (na medida do alvo que ela visa), mas ao desejo que ela trabalha, deve em seguida responder em um registro diferente, o de uma necessidade que se deverá saber reencontrar, eventualmente criar, às vezes com o sentimento de uma mentira que expõe eticamente os agentes a situações que podem se tornar insuportáveis para eles e que são fortemente depreciativas de uma profissão que não se parece mais com nada, da qual eles se retraem... e que lhes é cada vez mais difícil exercer.

A subestimação das dificuldades dessa tradução agregada à dificuldade de avaliação do serviço em si, coloca os agentes em posição de ser constantemente “repreensíveis” (exemplo: “me repreendem por fazer uma pausa para terminar um dossiê, mas é para não reter o cliente por muito tempo”), de depender do humor da hierarquia, e o mais comum de não poder justificar o trabalho real, de se sentir sobrecarregados, estressados, assediados. Na verdade, quando não se julga mais seu trabalho, é a pessoa que se sente julgada.

Satisfazer a empresa ou satisfazer o cliente, comumente os agentes vivem o trabalho como um dilema: “toca-se Chopin com luvas”, “sabe-se onde o cliente quer chegar, mas não se pode servi-lo”, “eu fui repreendido pelo supervisor porque eu procurava uma tarifa mais baixa”<sup>4</sup>.

Dos pontos precedentes se destaca principalmente que os níveis, as dimensões, não se integram: eles se confrontam. Não há continuidade, mas sim interpretação, arbitragem. Daí a importância:

- do dispositivo que pode permitir esse confronto e essa interpretação: isso diz respeito ao coletivo de trabalho e ao apoio da supervisão
- e do dispositivo que pode permitir a avaliação desse confronto: isso diz respeito à gestão.

<sup>4</sup> Propostas recolhidas em um centro de atendimento telefônico.

**Indefinição organizacional: dificuldade de saber/prescrever o que se deve fazer**

A relação de serviço consagra a função organizadora do evento:

- para o agente, “compreender o problema” é antes de tudo desvendar o evento que ele constitui para o cliente-usuário-paciente-beneficiário, o que lhe resiste, o que causa sua expectativa, o vazio que ele deve preencher;
- o desenrolar da cooperação é muito sensível aos eventos que vão acompanhá-lo: a relação de serviço procede por ajustes contínuos, ela pede a realização de encontro sincronizado entre “produção” e “consumo”, do próprio fato de não se poder “estocar” nada.

Tudo isso faz com que a relação de serviço seja dificilmente prescritível. As regulações são obrigatoriamente locais, e menos procedimentais que políticas. Trata-se de regular sobre “o que faz sentido, as finalidades buscadas, e isso supõe autonomia para os atores. A autonomia, por hipótese, não se pode prescrever. Daí, portanto, o caráter desorganizador do evento.

Entre dois polos tão contrastados, a organização tem realmente dificuldades em se definir e dizer o que realmente espera do agente. Em um determinado contexto de “prescrição frágil” (HATCHUEL, 1996) é difícil endurecer a exigência procedimental – pois o agente corre o risco de ter que transgredir as regras –, mas também não se pode deixar o agente agir sozinho – pois ele, e toda a empresa através dele, necessita validar o que ele faz.

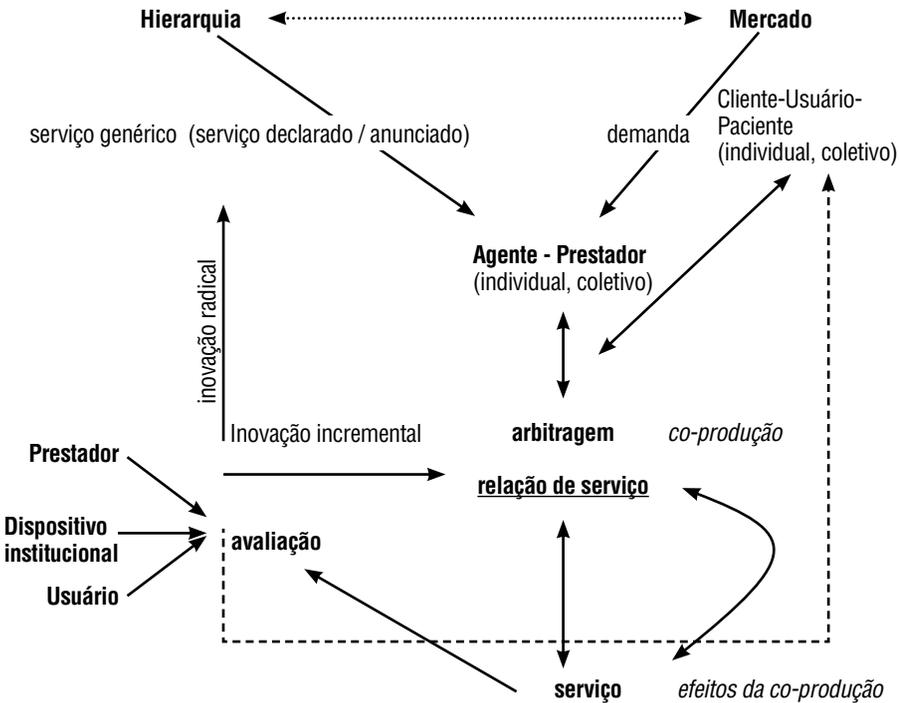
Dessa forma, a avaliação surge como necessária tanto para a saúde das pessoas como para a organização. E para que ela seja justa, é necessário que a supervisão, e esta é a sua principal responsabilidade, se ocupe dos problemas, mas também ajude o agente a manter distância, a não se deixar invadir, a resistir. Esse ajuste da “boa” distância física, psíquica e moral correta é realmente estratégica. E como não se pode ter avaliação sem referência, é preciso, atenuando o que dissemos antes, regras.

Esse ponto para nós é o mais importante:

- A eficácia assim como a saúde do agente, se dá sobre o modo do enquadramento da relação de serviço;
- O enquadramento deve ser organizado como um processo de avaliação;
- Esse processo de avaliação requer um dispositivo institucional funcionando como um “terceiro” entre o cliente-usuário-paciente-beneficiário e o agente prestador, e o agente e sua hierarquia.

O “Esquema 2” aqui proposto, resume este ponto: o serviço prestado ao final da relação de serviço precisa ser avaliado para alimentar o processo de evolução e de inovação, contínuo (inovação incremental) em termos de ajuste da oferta e dos modos de uso da oferta, mais estratégica (inovação radical) em termos de reenquadramento da oferta e de regras de uso.

Esquema 2



Em termos organizacionais, para a empresa, o “cliente” soa frequentemente como uma palavra-solução para um problema que, no entanto permanece insolúvel. A relação de serviço não é uma solução e sim uma resposta.

- A relação de serviço releva mais da gestão que da resolução de problemas: a tensão entre a expectativa do cliente-usuário-paciente-beneficiário e a oferta da empresa é, no sentido próprio, insolúvel. É por isso que essa situação é frequentemente mais difícil para os agentes do serviço público, pois eles devem gerar a distância, às vezes, mais sensível entre as expectativas. E eles são então mais rápidos em qualificar como falso o discurso de sua estrutura. Também é o caso das agências bancárias, já que a relação de serviço é valorizada com a única perspectiva de selecionar a parte da clientela mais aberta aos meios colocados, o que tende a marginalizar as dimensões não valorizáveis da eficiência as quais os agentes são muito ligados, como o acolhimento e o suporte a pessoas “com problema”.
- Quanto mais a empresa organiza a relação de serviço normatizando e preservando, como é o caso quando ela promove a relação de serviço através de ferramentas formais de constrangimento – informatização, automatização,

protocolização, procedimentalização – mais ela se instala para o agente, não como uma solução e sim como um problema:

- O cliente-usuário-paciente-beneficiário não se dobra voluntariamente a uma organização que apela à sua autonomia opondo-se a seus desejos.
- A eficácia e a pertinência do suporte supõe um conhecimento validado da situação que ele formaliza.
- Os fluxos reais são com frequência fluxos pelos quais se dimensionou a solução, que se mostrou como mais um problema. Quando a informatização não cumpre suas promessas (isso não resolve os problemas como anunciado) e mais ainda quando ela não perdoa (dificuldade de correção, reversibilidade fraca dos processos, exigência de agir como em situação de informação perfeita...), ela torna mais difícil para o agente encontrar as respostas adaptadas para o cliente.
- Mais que sobre a universalidade das regras, é sobre a universalidade dos conflitos de regras que se deve apostar. À medida que a empresa reconhece que um problema é o que se deve encarar, que ela ajudará o agente a responder. Mostramos que, na relação de serviço, o agente representa toda a empresa (essa função de escudo é o dilema da fidelização) ante um cliente-usuário-paciente-beneficiário que se apresenta a ele integralmente (o cliente não se deixa recortar “se todas as outras variáveis se mantiverem”). Isso exige que ele se envolva, que ele se engaje em uma resposta que o envolve já que ele deve:
  - responder ao usuário, cliente, paciente: é o próprio objetivo da relação
  - mas também responder ao que ele faz, a autenticidade da sua ação, a competência e do nível dos meios que ele envolve, da qualidade do que ele propõe: é o dilema da sua implicação.

A implicação é a condição necessária para que a organização responda à indeterminação a priori da relação de serviço. É nisso que ela constitui um recurso estratégico a gerir.

### **Uma responsabilidade de gestão**

Para esclarecer os afrontamentos no uso do tempo, *re-pensar* as modalidades da contribuição do trabalho para o desempenho “global”, é preciso trabalhar sobre a elaboração de uma *doutrina*.

A característica relativamente não tangível da relação de serviço, já foi dito, explica em parte, as dificuldades de sua avaliação, e a necessidade de desenvolver *indicadores* de desempenho e de recurso mais do que realmente de medidas. Mas a dificuldade principal continua sendo a mesma: um indicador só pode indicar aquilo

que se definiu precisamente e esta definição precisa estar de acordo com aquilo que se pretende saber. Esta dinâmica é o suporte, precisamente, disso que chamamos de uma doutrina. Sem ela não há chances de se formar um “construto social”.

Justamente pelo fato de que ela é uma atividade normativa, a relação de serviço precisa de parâmetros, de referências para embasar sua produção. A autonomia que ela requer, requer por sua vez, direções para se orientar. O agente precisa de uma representação compartilhada, do cliente e do serviço, para *responder*. Não se pode trabalhar “*no vazio*”, não se pode viver, nem psiquicamente, nem economicamente, em um mundo totalmente “aberto”. É preciso conter, delimitar, definir. Com a relação de serviço, este trabalho de elaboração de meta-regras *descem* cada vez mais na hierarquia – como quando se diz que “*o guichê faz a lei*” –, mas ela *entra* também cada vez mais na intimidade dos agentes – até quando resistir?

De onde a importância de um dispositivo de produção da regra para evitar que o agente ceda, seja ao risco de sobrecarga e de colapso por conta da falta meios suficientes, seja pelo risco simétrico de abuso de poder. Insistamos, então: submeter a produção deontica ao debate é uma exigência estratégica e organizar esta instrução constitui, para a gestão, um encontro (*rendez-vous*) particularmente importante.

### **Desafios com relação à saúde (custos e competências)**

Não é equivalente falar de eficácia operatória ou de eficácia de gestão da relação de serviço, mas pode acontecer que um mascare o outro, ou que um se dissimule no outro. A sua natureza é muito diferente, seja a relação de serviço uma tensão-contradição a *trabalhar* – lembremos a importância de instaurar os dispositivos organizacionais ad hoc –, seja uma mentira, uma manipulação a *denunciar*.

Se servir apenas à pompa, é uma melhoria da relação de serviço como no caso do automobilista? E quando se ajuda o doente a tomar conta de si mesmo, se faz isso em nome de uma maior eficácia terapêutica ligada às novas formas de cuidados ou às novas formas de patologia. Ou é isso uma maneira de lhe fazer suportar constrangimentos muito pesados em termos de gestão hospitalar? Vejamos, enfim, que se pode considerar como sendo as duas opções, as exigências de custo levam a *fazer escolhas* que consistem em transferir para o paciente certas decisões para melhor desenvolver outros cuidados, assim o termo “cliente” tende a dissimular este “*construto social*” atrás de um valor que resiste mal ao cotidiano. Assim, a racionalidade econômica e de gestão da relação de serviço não é “trabalhável” se ela se não se encontrar conectada, compreendida sob a forma de tensões a *reconhecer*, às racionalidades operatórias do trabalho, onde a dimensão ética está particularmente implicada.

### Os valores sociais e econômicos da mobilização subjetiva

A saúde dos agentes se apresenta, primeiramente, nessas dimensões “*ergológicas*” (SCHWARTZ, 2000) da atividade. Transbordando o nível instrumental de uma operação reduzível a procedimentos, a relação de serviço é inevitavelmente confrontada à questão da interpelação moral do trabalho. Para julgar *aquilo que vale* o que é feito, não se pode limitar à produtividade nem à rentabilidade, mesmo se “retrabalhadas”.

- A interpelação moral começa com a compreensão do processo de criação do valor já que é aí que se coloca o reconhecimento da contribuição do agente ao processo e onde, portanto, é dada a gratificação, material, mas também ética, que “retribui”.

Sob este ângulo, é preciso insistir novamente sobre o sentimento de muitos agentes em todas as formas de organização, compreendido no setor público, de uma difração de mundos, os valores de uso rompem toda relação explícita com os valores de troca no sentido de um financerização da atividade na qual a riqueza da organização parece não dever mais nada da contribuição do trabalho.

Mas é preciso insistir também no fato de que o trabalho continua sendo uma fonte real de valor, e que a maneira geralmente coletiva através da qual ele contribui para a riqueza, requisita lugares e tempos que devem ser reconhecidos. O caixa, por exemplo, é um lugar que faz parte muito normalmente das vendas nos bancos, a venda no caixa só é possível se os outros caixas absorverem as filas de espera aí criadas.

- Para ficar na economia, a interpelação moral resulta ainda do fato que a produtividade e a rentabilidade não são os únicos registros pertinentes de avaliação do desempenho. Ainda, os “efeitos úteis” individualizáveis e avaliáveis no nível do cliente-usuário-paciente-beneficiário particular, du Tertre insiste em duas dimensões particularmente engajadas na relação de serviço:
- as externalidades coletivas “privadas” (por exemplo, a maneira pela qual o trabalho dos agentes age no nível de delinquência em um centro comercial, o papel dos atendentes nos Correios ou dos caixas em uma agência bancária na manutenção do elo social com certas camadas da população);
- as externalidades cívicas, ou externalidades coletivas “públicas”, que participam da contribuição ética da atividade econômica no desenvolvimento dos valores essenciais da sociedade. Diversas pesquisas acentuam a maneira através pela qual os agentes se sentem interpelados pela questão do bem e do mal nas suas atividades, os pesos dos dilemas éticos que eles têm que enfrentar (vender “*a todo custo*” para atingir as metas comerciais / adaptar a argumen-

tação à necessidade de alguém – mas também, assim, fidelizá-lo; arbitragem entre serviço público / rentabilidade) sua complexidade também.

- *Unir* todos os registros de valor (conciliar os efeitos úteis para o cliente, a empresa e o agente, dissemos mais a cima – esquema 1) é evidentemente difícil, e é, talvez, o desafio principal da relação de serviço. Isso explica que nesta atividade, mais que em qualquer outra, o agente faz sempre de outra forma que não a prevista, seja da forma desejável – inclusive ele –, seja da forma aceitável – inclusive para ele –. Aquilo que é feito é sempre passível de reprovação, de uma maneira ou de outra, daí o papel dos dispositivos que permitem a reconstrução contínua da regra, a apreciação com relação às consequências das escolhas feitas, a constituição progressiva de uma doutrina. É apenas pelo conhecimento rigoroso das razões encontradas, dos obstáculos enfrentados, dos conflitos vivenciados, que é possível impedir que ter malfeito ou não suficientemente benfeito signifique consentir ao Mal ou ao Ruim e suspender todo o Bem ou todo o Bom. As trocas, as deliberações, são essenciais para evitar que o trabalho se instale no registro da transgressão, não apenas das regras, mas da ética que sustenta as regras, e então a desconsideração dos valores sem os quais não se pode agir. A desmoralização do trabalho ameaça, de modo endêmico, a organização que não se permite assumir, lidar, viver com as questões.

Poder *fazer* aquilo que nos é cobrado *ser* é uma chave da estima de si. Sobre esta relação, certos sinais infra clínicos devem alertar, por exemplo, esta frase na qual a ambiguidade é uma mensagem: “*fazer o vendedor*”, onde o agente indica de uma só vez sua compreensão. Seja sua adesão à necessidade de venda, mas também aquilo que isso lhe custa. Mais genericamente, a taylorização da linguagem e dos comportamentos em numerosas situações deve ser observada sob o ângulo do tipo de ecolalia que parece se instalar, procedimentos de engajamento automático da conversação, formatação do progresso da entrevista, obrigação de sorrir.

### **A relação saúde – eficácia: uma descrição mais pertinente do que nunca**

Na relação de serviço, se ilustra claramente a relação entre condição *de* trabalho e condição *do* trabalho. No que diz respeito às questões clássicas como o barulho – os estudos mostram que as situações de relação de serviço se caracterizam por um nível sonoro muito elevado e, portanto, muito cansativo. Os constrangimentos posturais e as telas de visualização cruzam as questões menos habituais para os especialistas em condições de trabalho, como a organização, a avaliação, a gestão, ou seja, aquilo que contribui para definir a condição de trabalho na empresa. Este cruzamento não é específico para a relação de trabalho. Este

cruzamento coloca para os “experts” de cada campo problemas bastante sensíveis para a sua intervenção.

### **A precisão dos conceitos econômicos é uma questão de saúde**

Duas dimensões aqui se conjugam:

- A realidade da composição orgânica do tempo de trabalho do agente: entre tempo de produção (do serviço) direto, tempo de regulação e tempo conexo, a objetividade das proporções condiciona a “ponderação” dos empregos e a organização dos meios;
- A explicitação da articulação entre os diversos registros do desempenho: produtividade, rentabilidade, externalidades coletivas, externalidades públicas, efeitos sobre os recursos.

A *indefinição* econômica é um fator de carga de trabalho. É da responsabilidade dos atores de saúde favorecer a dinâmica que permita objetivar as expectativas e os meios para um “*construto social*” operante também como fator de saúde,

Na relação de serviço, a saúde é inicialmente uma questão de eficácia:

- A saúde do agente é uma condição de seu “entendimento” com o cliente-usuário-paciente-beneficiário.
- O grau de investimento do cliente-usuário-paciente-beneficiário na relação de serviço determina, em parte, as condições de trabalho do agente. Mas este investimento também é muito dependente da saúde do “cliente”. Deste ponto de vista, a saúde se define medicinalmente, mas também socialmente. E é claro, por exemplo, que a saúde do usuário de certos serviços de assistência, quiçá do cliente de certos serviços comerciais, pesa sobre a relação de serviço que não consiste, então, em solicitar que os clientes “trabalhem” mas, ao contrário, permite que eles possam se remeter ao agente.

### **A mobilização da subjetividade determina a a concepção dos espaços de trabalho**

A evolução dos guichês, nos bancos ou nos Correios, se mostra bem: o “vidro” permitia ao agente “afrontar” o cliente apenas quando esse está na sua frente, assim como de se retirar facilmente se distanciando em direção aos outros colegas – para consultar, para comparar os dados, para confrontar. A supressão do vidro põe o cliente na presença do agente desde sua entrada na agência bancária ou na agência de correio. O cliente se instala diretamente *no* plano de trabalho do agente com a tendência de “invadi-lo”. É o corpo mesmo do agente – quer dizer, a sua subjetividade – que se encontra diretamente “em vitrine”, sem mais nenhuma proteção, nem psicológica, nem física. A proximidade é mais uma pressão do que uma intimidade, ela faz com que se torne mais delicado para o agente se levantar

ou se “ausentar” (é mesmo proibido pela organização de certas instituições), quer seja para satisfazer necessidades fisiológicas ou para procurar alguma informação faltante, onde a falta de precisão aumenta o risco de erro ou de arbitrariedade. É paradoxal que as regulações coletivas, que se tornaram mais necessárias em nome da eficácia da relação de serviço, ao mesmo tempo, tem sido mais difícil desenvolvê-las no espaço organizacional que pretendeu facilitá-las. Mas esse paradoxo, já dissemos, não é nada além de aparência. Pelo fato de não se pensar a relação de serviço, sua realização é impedida.

### **Conclusões e perspectivas**

A realização de serviço solicita uma atividade de trabalho onde a subjetividade do agente é *reconhecida* como essencial. Ela inspira e faz parte de um modelo de eficácia renovado, mais especificamente.

– As questões de saúde que são postas pela relação de serviço podem se referir a dois níveis possíveis:

- a natureza “particular” dos recursos individuais e coletivos que são mobilizados, aquilo que resumimos esquematicamente pelo *modo “particular” do engajamento da subjetividade na relação de serviço*;
- o grau de re/conhecimento que tem a organização concreta, aquilo que resumimos esquematicamente como o *modo “real” da organização da relação de serviço*.

Assim, os problemas de saúde que os diferentes especialistas têm a tratar nas organizações onde se desenvolve a relação de serviço, podem revelar a especificidade da relação de serviço em termos de saúde tanto quanto do desconhecimento ou da dificuldade de se considerar desta especificidade pela empresa.

Convenhamos que *na realidade* há pouca chance de encontrar a relação de serviço na sua forma *pura*, especialmente porque as empresas são geralmente o lugar de “*configurações produtivas*” diferentes e possivelmente concorrentes, e que os salarizados têm que necessariamente viver em organizações mistas, híbridas, no que diz respeito aos modelos teóricos.

Isso quer dizer ao menos duas coisas:

- na relação de serviço, o agente deve *compreender e responder*, em outras palavras *agir* e não apenas “fazer” (registro da operação). Seu trabalho é *uma atividade de pensamento*, de imaginação e criação, o que requer sua implicação e que supõe sua autonomia (questão da margem de manobra), de maneira que suas condições de trabalho devem ser concebidas como as condições que lhe ajudam a pensar, a se implicar, a se engajar, de acordo com um *dispositivo organizacional* que mescla de maneira original todas as

dimensões da subjetividade, materiais (barulho, visibilidade, deslocamentos...), cognitivas (formação, informação, tratamento desta...) e afetivas e sociais (significação, responsabilidade...reconhecimento, ética);

- essas condições só podem ser corretamente *dimensionadas e articuladas* se a empresa souber *pensar* esta relação de serviço, quer dizer que ela precisa delimitar claramente *aquilo que ela espera* na hierarquia das suas próprias finalidades (coerência semântica da relação de serviço com os objetivos econômicos), e *reconhecer* a parte que o trabalho deve ter com as tensões (coerência sintática da relação de serviço com a organização) que lhe demandam enfrentar;
- Os problemas de saúde dos agentes são indicadores das dificuldades que eles encontram para realizar seu trabalho, mas estas dificuldades são também indicadores das dificuldades das empresas em ajustar sua organização às dimensões da relação de serviço. Não é sempre que as pessoas não estão à altura das situações – como o modelo do “estresse” tende disseminar como ideia. Assim, é frequente que a organização não esteja dimensionada à escala do real que ela visa.

Este fato ilustra um programa de intervenção e de pesquisa que nós propomos, contendo três direções privilegiadas:

*Objetivar as representações dos gestores:*

É preciso poder explicitar as maneiras de ver, as formas de pensamento que inspiram as atividades concretas do projetista, gestor, organizador, se o objetivo é poder *se aproximar desses responsáveis nas suas próprias dificuldades* e assim convergir com eles na procura de “soluções” operacionais.

*Aprimorar o reconhecimento dos processos que levam à exaustão:*

A *exaustão das pessoas* pode resultar igualmente dos esforços dispensados para “responder” ao cliente-usuário-paciente-beneficiário e no *esgotamento de soluções* disponíveis para responder ao mesmo cliente-usuário-paciente-beneficiário. A *relação* entre essas duas formas de exaustão concentra a dialética saúde-eficácia que sustenta a dinâmica de todo trabalho (antes do esgotamento, o trabalho é ao menos uma luta contra o esgotamento, de si e das soluções).

*Com relação à degradação da saúde:*

A degradação da saúde na relação de serviço aparece geralmente de modo infra-clínico. E desde que ela sejam clinicamente observável é comum que se encontre em estágios já avançados, compreendida no registro econômico, que constitui um campo de informação pertinente para a saúde dos agentes. É preciso, portanto, do-

cumentar, ter um sistema de informações que permita aos diferentes responsáveis na empresa, mas também nas outras estruturas relacionadas com a saúde dos assalariados, de acompanhar os indicadores e agir para prevenir a degradação.

## Referências

BORZEIX, A. (2000) : Relation de service et sociologie du travail – l’usager : une figure qui nous dérange ? *Les Cahiers du Genre*, n. 28, p. 19-48.

BOURGEOIS, F.; LEMARCHAND, C.; HUBAULT, F.; BRUN, C.; POLIN, A.; FAUCHEUX, JM. *Troubles musculosquelettiques et travail: quand la santé interroge l’organisation*. [S.l]: Éditions de l’ANACT, 2000.

DANIELLOU, F. Travail et pensée : “Comprendre pour Faire pour Comprendre”. In: HUBAULT, F. (coord). *Comprendre que travailler c’est penser, un enjeu industriel de l’intervention ergonomique – Actes du séminaire Paris 1 (22-26 mai 2000)*. Toulouse: Éditions Octarès, 2001. p. 129-140.

DAVID, C. *La relation client, pour une meilleure performance de l’entreprise*. Éditions Liaisons-ANACT, 2001. (Collection Agir sur)

TERSSAC, G. de; LOMPRÉ, N. Pratiques organisationnelles dans les ensembles productifs: essai d’interprétation. In: SPÉRANDIO, JC. *L’ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*. Toulouse: Éditions Octarès, 1995. p. 51-66.

DEJOURS, C. *Travail, usure mentale*. [S.l]: Éditions Bayard, 2000.

TERTRE, C. du. Activités immatérielles, subjectivité et productivité, in *Ergonomie et Productivités : questions mutuelles ? – Actes du séminaire Paris 1*. [S.l]: Revue Performances Humaines et Techniques, n°HS, septembre 1999. p. 86-93.

TERTRE, C. du. L’économie immatérielle et les “formes de pensée” dans le travail. In: HUBAULT, F. (Coord.). *Comprendre que travailler c’est penser, un enjeu industriel de l’intervention ergonomique – Actes du séminaire Paris 1 (22-26 mai 2000)*. Toulouse: Éditions Octarès, 2001. p. 41-52.

HATCHUEL, A. Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In: TERSSAC, G. de; FRIEDBERG, E. *Coopération et conception*. Toulouse: Éditions Octarès, 1996. p.101-122.

HUBAULT, F. Engagement dans le travail, engagement du travail : les enjeux de la mesure de la productivité du travail. In: *Ergonomie et Productivités: questions mutuelles? – Actes du séminaire Paris 1*. [S.l]: Revue Performances Humaines et Techniques, n°HS, septembre 1999. p. 2-13.

HUBAULT, F. Faire de l’ergonomie une pensée. In: HUBAULT, F. (Coord.). *Comprendre que travailler c’est penser, un enjeu industriel de l’intervention ergonomique – Actes du séminaire Paris 1 (22-26 mai 2000)*. Toulouse: Éditions Octarès. p. 11-32.

HUBAULT, F. (2011) in EF l'organisation, qu'en fait l'ergonomie ?. In F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds). Actes du 46ème Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, L'ergonomie à la croisée des risques ». Paris, France, 14-16 septembre

MOLINIER, P. Travail et compassion dans le monde hospitalier. *Les Cahiers du Genre*, [S.l.], n. 28, p. 49-70, 2000.

PEZÉ, V.; VILLATTE, R.; LOGEAY, P. *De l'usure à l'identité professionnelle, le burn out des travailleurs sociaux* [S.l]: Éditions TSA, 1993.

SCHWARTZ, Y. Ergonomie, philosophie et extraterritorialité. In: DANIELLOU, F. *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse: Éditions Octarès, 1996. p. 141-182.

SCHWARTZ, Y. *Le paradigme ergologique ou le métier de philosophe*. Toulouse: Éditions Octarès, 2000.

ZARIFIAN, P. *Le travail et l'événement* [S.l]: Éditions l'Harmattan, 1995.

ZARIFIAN, P. Valeur de service et compétence. *Les Cahiers du Genre*, [S.l.], n. 28, p. 71-96, 2000.

ZARIFIAN, P. (2001) : Monades et actions réciproques, une autre vision du travail, Communication à l'ANVIE, 28 juin 2001,



# A cognição entre diferentes dimensões mobilizadas no trabalhar

**Julia Issy Abrahão<sup>1</sup>**

## **Introdução**

Os bancos brasileiros têm investido, fortemente, em tecnologia da informação. A padronização dos produtos ofertados e a capilaridade dos canais que entregam estes produtos e serviços permitem crescentes ganhos de escala e tem impulsionado os bancos a transferirem suas operações de varejo do espaço físico das suas dependências para o ambiente virtual.

Este cenário novo e desafiador, alicerçado sobre plataformas recentes de tecnologia da informação (TI), tem contribuído para o surgimento de novas configurações de trabalho, que implicam transformações das tarefas e das atividades e apontam para um processo de adaptação a este novo cenário. Uma das principais características das atividades do setor bancário é que elas são desenvolvidas por atores multiprofissionais, são fortemente dependentes do contexto e primam por grande interação de ações dentro do grupo. Novas habilidades e competências são exigidas dos trabalhadores deste setor, em face do ambiente no qual os serviços e produtos deste segmento são ofertados e consumidos. Outra dimensão importante da atividade são os artefatos utilizados de forma permanente como suporte ao raciocínio, à memorização e à cooperação.

Artefatos tecnológicos, normas e estrutura organizacional, por definição, são concebidos para agregar eficiência e/ou eficácia ao sistema sociotécnico. Contudo, considerar a excelência de um projeto técnico pelas suas qualidades intrínsecas redundante quase sempre em decepção, no que tange aos seus resultados. A explicação para tal fato é que muitas das qualidades de um projeto lhes são externas, e serão futuramente operadas pelos trabalhadores por meio da sua atividade. Um projeto

---

<sup>1</sup> Professora visitante do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

torna-se eficaz quando os operadores agem sobre ele e reconhecem o sentido do seu próprio trabalho.

A realidade do mundo do trabalho tem demonstrado que nem sempre essa é a lógica norteadora dos projetos, mesmo sabendo que a participação dos agentes do sistema na elaboração das normas favorece a dinâmica da eficácia. A aproximação entre os determinantes do modelo organizacional e o indivíduo promoverá a eficácia. Eficiência e eficácia são mais consequências da forma de desenvolvimento de um objeto técnico do que causas dele. Dito desta forma parece uma equação de fácil resolução. No entanto, as queixas dos trabalhadores sobre as dificuldades encontradas na realização de sua atividade apontam para uma lacuna entre essas lógicas.

Os paradigmas que nortearam esse tipo de projeto de trabalho em serviços trouxeram grandes desafios para a Ergonomia. Longe de ser um problema ligado apenas às inadequações dos postos de trabalho, pequenos e não ajustáveis, e dos ambientes de trabalho que, ao contrário do ambiente fabril, pareceu sempre ser mais adequado, estava em questão uma discussão fundamental: como colocar em debate junto às empresas a questão estratégica das escolhas relativas ao tipo de produção e de trabalho imposto aos trabalhadores. Mesmo quando eram introduzidas melhorias em postos de trabalho, sem que fossem revistos os conceitos norteadores da produção, os problemas de saúde logo reapareciam. De fato, o que estava em jogo era muito mais o trabalho intenso e muitas vezes desprovido de conteúdo ao qual milhares de pessoas estavam submetidas.

O setor de serviços tornou-se foco de atenções em muitos países não apenas pelo seu desenvolvimento, mas também pelo aparecimento de doenças, ou melhor, de epidemias que atingem um contingente significativo de trabalhadores. As conhecidas Lesões por Esforços Repetitivos (LER), hoje também denominadas no Brasil como Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort), começaram a ganhar mais relevância na década de 1980, entre trabalhadores que desenvolviam atividades repetitivas sob forte constrangimento de tempo, sendo os digitadores a primeira categoria a ser acometida de forma epidêmica. Apesar de conhecidas há muito, como a Doença dos Escribas, essas afecções ficaram quase esquecidas e vieram à tona com o aumento significativo de atividades repetitivas sob forte pressão temporal, principalmente no setor bancário-financeiro, e também graças à introdução de tecnologias informatizadas, seja como ferramentas para medir o desempenho das atividades seja como controle dos trabalhadores.

Esse parece ser um quadro que reflete a conjuntura da saúde no setor bancário, que estabeleceu um modelo organizacional para o coletivo de trabalhadores, com objetivos de natureza quantitativa e qualitativa, frequentemente conflitantes e entre os quais não há uma hierarquia predeterminada. O exemplo do caixa ilustra

essa dissonância entre as exigências de suas tarefas: em determinados momentos ele autentica, recebe valores, introduz dados no sistema e no mesmo atendimento ele se torna um vendedor de produtos bancários. Como transitar em atividades de natureza tão diferentes e assim mesmo manter o equilíbrio?

A necessidade do aumento de produtividade acaba sendo alcançada por meio da intensificação do ritmo do trabalho em detrimento da qualidade de serviço esperado, desconsiderando a variabilidade de pressupostos teóricos e crenças sobre o atendimento. A demanda excessiva termina por destruir as relações de trabalho tão necessárias para operacionalizar o modelo que gerou a organização, a qualidade e a diversidade das ações. A associação desses fatores tende a diminuir a capacidade do trabalhador de contribuir com sua experiência e seu saber-fazer na construção de formas menos árduas (com menos sofrimento psíquico) de realizar o trabalho (MAGGI, 2006).

O que se pode apreender desse novo contexto é que, atualmente, ao trabalhador são solicitadas novas funções em seu cotidiano. Suas atividades são mediadas, cada vez mais, por aparatos tecnológicos e não por pessoas. Tal condição transforma seu modo de agir, demandando dos trabalhadores em geral, e do setor bancário em especial, uma capacidade de abstração e representação do sistema que, mesmo em não havendo, de sua parte, conhecimento anterior de todos os componentes funcionais, e das informações com as quais deverá interagir, realize as tarefas de forma eficiente e eficaz. Nesse sentido, as exigências são, principalmente, de atividades que envolvem processos e operações cognitivas como monitoração, interpretação, tratamento de informações, resolução de problemas e memória. Esse contexto ainda é mediado por usuários, considerados clientes, cujas exigências nem sempre são compatíveis com a realidade do trabalho determinada pelas normas e regras de funcionamento do setor bancário. Em face desse contexto, é pertinente indagar: como apreender os esquemas, as representações individuais ou compartilhadas, as solicitações de memórias, as estratégias regulatórias no curso da atividade, cuja natureza é dinâmica, e onde os eventos podem surgir de forma inesperada em função da dependência das flutuações de um mercado globalizado, sem adoecer?

As novas tecnologias poderiam se constituir em um potente instrumental de apoio ao trabalho humano, desde que na sua concepção fosse integrada em sua estrutura a lógica do funcionamento cognitivo humano e que ao fazê-lo se compatibilizasse o sistema informatizado, funcionamento cognitivo humano e as exigências da atividade. Ao se ignorar tais premissas, as disfunções se manifestam muitas vezes sob a forma de queixas de saúde – que com o decorrer do tempo se transformam em doenças que geram afastamentos do trabalho, inicialmente temporários, mas que ao longo do tempo inutilizam a vida de muitos trabalhadores jovens.

Muito se diz sobre as transformações que acontecem no trabalho quando se insere novas tecnologias. Mas de fato o que elas mudam no ato de trabalhar? É essa discussão que pretendemos desenvolver neste capítulo, apresentando o que acontece conosco quando nossas ações são mediadas por artefatos tecnológicos informatizados. Como mobilizamos nosso corpo e nossos sentidos quando somos confrontados a esses novos instrumentais de apoio ao trabalho, constitui o objeto central deste capítulo. A abordagem proposta visa compreender o que se passa no trabalho, sem se apoiar no pressuposto de atribuir todos os males à tecnologia ou ao progresso.

### **Contribuições da Ergonomia**

A Ergonomia é uma disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de aspectos da atividade humana. Nesta perspectiva, o campo de ação em Ergonomia se ampliou e tornaram-se comuns as solicitações que envolvem planejamento, projeto, avaliação de tarefas, postos de trabalho, produtos, ambientes e sistemas, de modo a torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas.

Assim, toda situação de trabalho é considerada sob duas óticas distintas, com seus respectivos objetivos:

- a da organização, que busca alcançar seus objetivos com eficiência, produtividade, confiabilidade e qualidade;
- e a dos trabalhadores, que buscam assegurar segurança, conforto, saúde, facilidade de uso e satisfação.

É justamente entre essas óticas que a Ergonomia se apresenta, buscando analisar a tensão inerente entre elas. Nenhuma outra disciplina explicita tão claramente esta tensão e, apesar de o ergonomista inevitavelmente tender mais para uma vertente do que para a outra, ninguém pode pretender ser ergonomista se ignorar uma delas (FALZON, 2007).

O contexto no qual se desenvolveu a Ergonomia foi permeado por mudanças sociais e, sobretudo, tecnológicas que de certa maneira nortearam sua evolução (LEPLAT, 1986). No rastro das novas tecnologias, novos conhecimentos se desenvolveram na tentativa de responder as demandas oriundas dos processos de automação e de informatização, principalmente, em função das mudanças na natureza do trabalho e das ferramentas.

Compreender o trabalho é sempre um desafio, ele é fruto de um emaranhado de variáveis que precisam ser compreendidas em um determinado contexto. A atividade que é realizada efetivamente pelos trabalhadores no seu dia a dia continua desconhecida e relegada aos bastidores da produção; as suas consequências são acessíveis somente na visibilidade dos sintomas expressos nas mentes e nos corpos

dos trabalhadores. Pouco se conhece sobre o ato de trabalhar e quase nada se fala sobre o que é necessário fazer para que as tarefas sejam cumpridas a contento, para que a produção seja feita com a qualidade e produtividade definidas pelas empresas. Poucas são as disciplinas que, ao estudarem as questões do trabalho, se preocupam com o seu conteúdo, suas consequências para a saúde e para a vida da população trabalhadora e para a produção. Neste contexto, a Ergonomia tem se empenhado em compreender o trabalho na perspectiva de sua transformação.

Em Ergonomia, o conceito trabalho implica mobilizar-se para atingir um objetivo determinado socialmente. Quando trabalhamos mobilizamos três dimensões que atuam de forma integrada e em graus diferenciados, conforme a natureza da atividade: a dimensão física, cognitiva e subjetiva. Em se tratando de um ato de síntese, o trabalhar congrega sempre essas diferentes dimensões; qualquer distinção entre o físico, o cognitivo e o subjetivo só faz sentido para fins de análise e, em certas situações, no processo de concepção de determinados projetos. Neste sentido, qualquer alusão ao trabalho físico sem cognição, cognição sem corpo ignorando a subjetividade, é considerada por nós um ponto de vista reducionista e, por vezes, preconceituoso.

As atividades, que outrora eram focadas em seus aspectos físicos e visíveis, foram deslocadas; passam a integrar também o simbólico, na medida em que as transformações operadas no sistema produtivo solicitam do trabalhador abstração do concreto, interpretação e (re)significação das informações. A evolução e a inserção de novas tecnologias em diversos campos do trabalho tem levado os estudiosos de Ergonomia a compreender a influência delas no fazer dos trabalhadores.

Um dos objetivos desta área de conhecimento é compreender como o trabalhador age durante a realização da sua atividade, com o intuito de elaborar recomendações que favoreçam a captação, o tratamento e principalmente a utilização das informações mais relevantes. Como consequência, reduzir-se-ia o número de tratamentos de informação desnecessários, ambíguos ou conflitantes, e minimizar-se-ia o impacto da nova ferramenta no contexto de trabalho.

### **As diferentes dimensões do trabalhar**

Os conhecimentos mobilizados para utilizar (individual ou coletivamente) os instrumentos de trabalho e lidar com a variabilidade de cada situação, em decorrência das exigências da tarefa, constituem uma das preocupações dos ergonômistas. O pressuposto é que existe uma interseção entre as competências, a qual permite coordenar ações conjuntas por meio de um ou mais elementos, que favoreçam a comunicação no sentido de transmitir informações, antecipar ações e disfunções, resolver problemas e tomar decisões.

Entender como o trabalhador organiza suas tarefas, antecipa afazeres, reagenda prazos, modifica a forma de realizar as ações (acelerando ou reduzindo o ritmo) ou mesmo reorganiza suas condições de trabalho, é a razão pela qual os ergonomistas buscam compreender como os processos mentais se expressam nas situações nos quais estão envolvidas decisões que levam às ações. É com base nessa compreensão que muitas das tarefas, ao serem transformadas, podem melhorar a natureza e as condições de trabalho. Tais processos têm sua base na cognição humana. É importante diferenciarmos que, no trabalho, dois processos atuam de forma articulada: como as pessoas captam as informações – processos perceptivos – e como elas as entendem e as organizam – processos cognitivos.

Quando falamos de ergonomia cognitiva, não temos como propósito compreender como funciona a cognição humana *per se*, mas sua expressão no trabalho, quando um trabalhador individual ou um coletivo realiza determinada tarefa. Ao proceder desta maneira, visamos apreender e explicar o tratamento de informações construído pelos sujeitos, num dado contexto, mediado pelos objetivos e exigências da tarefa.

Se partimos do pressuposto segundo o qual todo trabalho humano envolve cognição, desde aqueles considerados classicamente mecânicos e repetitivos até os dinâmicos e imprevisíveis, é legítimo indagarmos: afinal, o que esses trabalhos têm em comum? Qual a importância de entender como funciona o processamento cognitivo em situação de trabalho? É possível planejar as tarefas e projetar os objetos, artefatos e ambientes de forma a torná-los compatíveis com a cognição humana? Um dos pontos importantes para a análise do trabalho é a compreensão de como as pessoas percebem, significam e agem com base nas informações que captam no ambiente à sua volta.

Por exemplo, um artefato ou ambiente de trabalho que mascara ou confunde as informações de que necessitamos pode induzir a acidentes ou incidentes. Esse tipo de ambiente tende a sobrecarregar as pessoas, já que ele dificulta a compreensão da informação, tendo como consequência a necessidade de corrigir frequentemente os dados percebidos, e gera no trabalhador frustrações na medida em que sua ação é percebida como sendo um erro e em geral é considerada como falta de competência.

No entanto, não se considera no momento da concepção ou da definição das tarefas que a informação é obtida dos estímulos, cuja entrada se dá pela via sensorial, ativando os processos de tratamento da informação que buscam compreender e construir soluções para os problemas encontrados, armazenar informações e, até mesmo, procurar mais dados no ambiente para permitir melhor compreender a situação. Agir pressupõe também interpretar e reinterpretar, ou seja, significar as

informações que obtemos no ambiente em relação às experiências anteriores, em um processo retroalimentado e interativo.

Se, por um lado, aspectos significativos do que é necessário fazer para executar um dado trabalho estão inscritos e por vezes declarados na prescrição da tarefa, existe, por outro lado, um número indefinido de aspectos não previstos, inscritos ou declarados e que, por isso mesmo, estão sujeitos à descoberta do sujeito.

### **Entre a tarefa e a atividade: a ação humana**

As atividades de trabalho no setor bancário não se resumem ao simples gesto, à execução do previsto, ao respeito dos procedimentos. Há uma questão irredutível que é a relação com o outro, com o cliente que atua e modifica as tarefas.

Grande parte desta imprevisibilidade da atividade decorre das variabilidades do sujeito, do meio, e dos equipamentos e dispositivos técnicos e organizacionais. Outra parte é a materialização da inovação que o homem constantemente aplica ao seu processo produtivo, aprimorando-o e agregando-lhe valor.

O trabalho prescrito deriva de um modelo de racionalidade produtiva estabelecida *a priori* pela organização. A atividade resulta, especialmente, dos reveses da situação de trabalho e da mobilização dos recursos subjetivos do trabalhador para lidar com eles.

A constatação de que existem, na execução do trabalho, elementos não previstos na tarefa originou o conceito de atividade em Ergonomia. Para além de representar apenas lacunas ou inconsistências na prescrição da tarefa, esta distância existente entre a tarefa e a atividade significa também o envolvimento subjetivo do trabalhador na execução do trabalho que nem sempre é reconhecido. Diferentes estudos realizados ao longo dos anos de 1990 demonstraram que, ao se cotejar a descrição das tarefas pela organização com a atividade real dos atendentes do setor bancário, estas duas lógicas são pouco compatíveis, o que confirma uma distância expressiva entre o prescrito e o real, gerando nos atendentes uma carga de trabalho cognitiva e psíquica significativa.

A simples descrição do que se faz para que uma dada tarefa seja executada deixa de ser suficiente para retratar a atividade, uma vez que a subjetividade de quem a executa não é integralmente representada apenas na sua narrativa. Segundo Falzon (2007), a atividade não se reduz ao comportamento, que é a parte observável, manifesta da atividade. A dimensão invisível da atividade, que muitas vezes permite compreender a ação, só é possível apreender pela via dos processos cognitivos, que são permeados pela subjetividade do trabalhador envolvido, e como eles são mobilizados na gestão dos problemas cotidianos.

Na interação homem-artefato é necessário considerar que o homem possui

recursos perceptivos e cognitivos limitados. Por exemplo, quando o trabalhador é submetido a uma tarefa em que a relação entre a quantidade e a qualidade das informações, que ele tem de tratar simultaneamente, em uma tarefa, extrapola esse limiar. Quando indagados sobre o trabalho, os bancários expressam os paradoxos da atividade: “O que causa cansaço é monitorar e lidar com várias informações ao mesmo tempo”.

Em princípio, de acordo com o previsto pelas empresas, tudo deveria estar contemplado nas tarefas. Esse posicionamento é um reflexo de certa prepotência da prescrição, apoiada em pressupostos de infalibilidade do sistema e da possibilidade de contemplar todas as situações. Apesar de ser considerada como uma atividade simples, espera-se que os trabalhadores tenham uma memória com capacidade de armazenamento ilimitada e que seja acessada rapidamente e em tempo real (ABRAHÃO *et al.*, 2005). A capacidade humana de realizar processamentos cognitivos é, no entanto, limitada e a economia cognitiva, especialmente na mediação da atividade, pelo artefato, é uma das manifestações da fadiga expressa frequentemente pelos trabalhadores do setor bancário.

O estudo realizado em uma sala de monitoramento de um banco, em que os operadores atribuíam suas dores e desconforto ao mobiliário, de fato eram consequência das exigências de atenção seletiva, associadas às situações dinâmicas de resolução de problemas sob pressão temporal.

O processo decisório se dava sob pressão temporal, devido à velocidade com que as decisões deviam ser tomadas, exigia antecipações e retroalimentações incertas, caracterizadas por Amalberti (2007) como estratégias reativas. Fatores como o paralelismo das atividades, que raramente são considerados nas relações homem-automatismos, contribuíram para o surgimento de interrupções que dificultavam o processo decisório. A variedade de representação e tratamento das informações utilizados pelos operadores, dada a dinâmica da atividade, gerava entre eles incertezas e riscos de perda de controle da situação. Nesse contexto, os operadores compartilhavam uma estratégia de mediação do risco assemelhada ao “compromisso cognitivo” (AMALBERTI, 1991).

Ao consultar em profundidade os suportes à decisão disponibilizados, podendo não tomar a decisão a tempo, ao agirem rápido demais, os operadores corriam o risco de se envolverem em situações que lhes escapavam ao controle. Trata-se de uma situação na qual a atividade se desenvolve entre dois processadores de informação. Não é mais um usuário interagindo com o computador, mas um sujeito ativo aplicando um instrumento para manipular objetos de tal forma que tais objetos sejam, para ele, carregados de significações no contexto da atividade. No entanto, ao cotejar esses dados com aqueles referentes às ações durante o processo

decisório, podemos questionar se os critérios de eficiência e eficácia são coerentes com o desenho do sistema sócio técnico implantado.

Os trabalhadores deste setor do banco decidem em consonância com sua capacidade de compreender o significado das informações que eles captam. Os operadores, sob pressão temporal, desviados na sua atenção e vigilância por interrupções e atividades interferentes, acabam chegando, muitas vezes, a conclusões equivocadas, gerando sentimento de frustração e levando-os a questionar a sua própria competência. A tensão resultante dessas jornadas de trabalho, permeadas pela incerteza e pela tensão, leva à contração excessiva do corpo, o que resulta em dores. Essa situação confirma um dos pressupostos da Ergonomia de que o ato de trabalhar nos mobiliza por inteiro.

A natureza e a complexidade da atividade desempenhada, a quantidade de informações a ser processada, somada ainda à natureza das interrupções experimentadas, constituem fontes de dificuldades para o trabalhador manter a atenção dirigida a múltiplas tarefas. Czerwinski e Colls (2004) apontavam em seus estudos para o fato de que as interrupções durante a realização de tarefas complexas constitui uma das causas mais frequentes das falhas durante um dia de trabalho. Além disso, a multiplicidade de opções restringe capacidades humanas de decisão e de escolha. Será que os suportes disponibilizados aos operadores permitem realmente discriminar os eventos? Pode-se inferir que as decisões são permeadas pela incerteza, malgrado as diferentes fontes de informação que são consultadas no processo decisório.

Atividades como as do setor descrito acima exigem uma atenção seletiva que é mobilizada durante a atividade, sem considerar que nós só podemos processar uma quantidade limitada de informações dentro do espectro que é apresentado, em detrimento de outros estímulos sensoriais presentes. Quando trabalhamos sob essas condições são frequentes manifestações como: “Quando chego em casa, por volta da meia-noite, não consigo dormir de imediato. Eu preciso desacelerar a cabeça. Só vou conseguir dormir lá pela 1h30min ou 2h da manhã”. A mobilização continuada da atenção gera uma sobrecarga que é ressentida também fora do espaço de trabalho, interferindo no bem-estar e na capacidade de recuperação proporcionada pelo repouso. O trabalho de elaboração que precede toda resolução de problemas continua fora do ambiente de trabalho. As novas tecnologias, que trouxeram consigo a porosidade do tempo de trabalho, frequentemente invadem a esfera privada e levam o sujeito a refletir sobre suas dificuldades, ter seus sonhos invadidos, eliminando as barreiras entre o tempo do trabalho e o da vida. A consequência é que as fronteiras se tornam tênues.

A ação humana é operacionalizada pela via de representação mental que nós construímos de um determinado objeto ou situação, cuja função é permitir que

possamos compreender a situação na qual nos encontramos e recuperar nossos conhecimentos para agir. Assim, podemos dizer que a atividade não resulta só do tratamento das informações disponibilizadas, mas busca suporte na nossa história pessoal e social, na medida em que resíduos de atividades anteriores permanecem inseridos nas novas, apontando para a importância da análise social e histórica do desenvolvimento da atividade para a compreensão da situação atual. É nesta perspectiva que em Ergonomia integramos a discussão do papel das competências na relação da tarefa com a atividade.

### **O desenvolvimento das competências no ambiente de trabalho**

Dependendo das competências do trabalhador, a sobrecarga ressentida é diferenciada. Elas estão relacionadas invariavelmente a uma tarefa a ser cumprida e são estruturadas com o objetivo de atingir um propósito, de realizar uma ação específica. Ao contrário do significado comum da palavra, a competência em Ergonomia não está relacionada à excelência de desempenho; não é competente somente aquele que executa sua tarefa com perfeição. A competência é inerente a todos os indivíduos e está mais ou menos “ajustada” ao trabalho a ser feito, dependendo das condições oferecidas ao sujeito para executá-lo. Todos podem ser competentes se o ambiente, incluídas as determinações da organização do trabalho, fornecer as condições necessárias para o seu desenvolvimento. Para melhor compreender esse conceito, é interessante aprofundar a discussão sobre como os conhecimentos são armazenados e como se elaboram as estratégias que possibilitam a ação.

O ergonomista, ao compreender as representações para ação dos trabalhadores, dispõe de elementos que lhe permitem propor alterações nos meios e/ou ambiente de trabalho, de modo a facilitar a recuperação dos conhecimentos mais relevantes à sua ação. Da mesma forma, podemos propor maneiras de facilitar a apreensão das informações ou, ainda, de não sobrecarregar a memória de trabalho com informações que o ambiente pode fornecer. No entanto, não basta compreender como as informações são armazenadas em forma de representações que determinam a ação mais adequada ao contexto. Em outras palavras, é preciso entender como o conhecimento que está na memória é utilizado para decidir e, em última instância, agir. Essa compreensão permite agregar, aos artefatos e à organização do trabalho, suportes que auxiliem tanto na evocação de informações quanto na construção de uma representação compatível com as exigências da tarefa.

As representações permitem ao trabalhador resgatar os conhecimentos necessários para entender a situação. No entanto, sua ação resulta também da articulação de diferentes elementos que são integrados, tais como: os eventos aleatórios, a variabilidade, o imprevistos, levando o trabalhador a dialogar com a complexidade da

situação de trabalho. Tais situações se sobrepõem ao prescrito e desafia o sujeito a criar novas estratégias, com base na sua experiência e em analogias relacionadas ao seu repertório de situações vivenciadas ou apreendidas. Para que o trabalhador possa criar estratégias e efetivar essa gestão, ele necessita de diferentes tipos de informação. Vale lembrar que elas são organizadas na forma de representações, que por sua vez dependem do processo de memória. Além disso, outros processos entram em ação durante a construção das estratégias operatórias, auxiliando a definir o quanto um procedimento pode ser mais adequado do que outro em uma situação específica.

Ao nos tornarmos mais experientes, ocorre uma tendência a automatizar algumas partes das tarefas. Automatizar significa sair de uma situação de controle, na qual depositamos muita atenção no que estamos fazendo, para uma situação em que agimos aparentemente sem precisar controlar, com pouca solicitação de atenção e esforço, uma questão de economia do processamento cognitivo. A automatização permite, então, que possamos agir cada vez mais com menos esforço. Logo, podemos também realizar diferentes tarefas simultaneamente desde que não seja por longos períodos.

O processo atencional não ocorre sob nosso controle total; muitas vezes prestamos atenção em estímulos que não gostaríamos, independentemente da nossa vontade. Mesmo assim é possível, até certo ponto, controlar o foco de nossa atenção para estímulos ou contextos específicos, “filtrando” as informações relevantes para a execução de determinada tarefa. É importante considerar, no entanto, que a natureza dos estímulos do contexto pode facilitar ou interferir no controle consciente da ação. Estímulos discrepantes para o contexto de trabalho, por exemplo, podem desviar o foco de atenção. Nesse sentido, é possível também compreender a situação de trabalho como um contexto de diagnóstico e resolução de problemas.

Os problemas podem ser definidos por meio das informações disponibilizadas às pessoas que tentarão resolvê-los. Os problemas bem estruturados são aqueles que apresentam claramente o estado inicial, o estado final desejado e os procedimentos e obstáculos para sua solução. Os problemas mal estruturados, por sua vez, não disponibilizam informações suficientemente estruturadas que permitam a construção do espaço do problema. Nessas situações, o indivíduo não é capaz de interpretar, com precisão, como resolver o problema (QUESADA *et al.*, 2002; STERNBERG, 2000). A representação do espaço do problema, que é construída pelo trabalhador no momento da decisão, está relacionada à clareza das informações disponibilizadas e à sua experiência anterior, e quanto mais correta for essa representação, maiores serão as chances de resolução. Portanto, se a concepção do trabalho integrar os suportes necessários à compreensão da tarefa, menor será a carga de trabalho ressentida pelo trabalhador, ampliando o espaço da manifestação das competências.

As competências se referem à potencialidade de uma pessoa para realizar uma ação em determinado momento de uma situação. São elas que operacionalizam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do trabalhador que se concretizam na forma de ações. Elas podem também explicar como o trabalhador evita o erro, antecipa e corrige os disfuncionamentos, quais são as etapas da tarefa que ele considera mais importantes, como ele dá conta de eventos inesperados, detecta e diagnostica um problema, organiza suas ações em situações normais e em situações críticas.

### **Variabilidades e regulações no processo de trabalho**

Há que se considerar, no âmbito dos sistemas e atividades dinâmicas e complexas, as variabilidades. Estas variabilidades surgem dentro das situações de trabalho dinâmicas e complexas, por meio de fatores relativos às várias dimensões do trabalho. Originam-se tanto das diversidades e variabilidades dos indivíduos quanto das variações do ambiente e dos insumos do processo de trabalho.

Abrahão *et al.* (2009) discutem a questão das variabilidades intraindividuais e interindividuais, que devem ser consideradas quando do planejamento do trabalho, a fim de que sejam minimizados os problemas inerentes a essa variabilidade, tanto para o trabalhador quanto para a organização. As variabilidades intraindividuais podem ser de curto prazo (ciclo circadiano, adoecimento) ou estarem relacionadas às questões do envelhecimento. As variabilidades interindividuais dizem respeito às diferenças entre os indivíduos, no grupo considerado.

Em Ergonomia, o conceito de “regulação” (FALZON, 2007) é utilizado em duas situações distintas: nos sistemas técnicos e nas atividades humanas. Em ambos os casos existem comparações entre os resultados atingidos e os resultados desejados, ou entre indicadores que correlacionam alterações nos modos operatórios utilizados na situação de trabalho e os prováveis resultados futuros. A finalidade destas comparações é ajustar sistemas e atividade, de forma que os objetivos da tarefa sejam obtidos. As regulações podem ter como objetivo minimizar a entropia, agregar eficiência e eficácia a sistemas e atividades ou, por outro lado, buscar simplesmente atenuar constrangimentos. Pode-se afirmar que os bancários passam sua jornada de trabalho a realizarem regulações tanto no sistema técnico quanto nas suas diferentes atividades, principalmente nas relações com os clientes.

O processo de regulação da atividade ocorre, sobretudo, nos momentos em que é necessário tomar uma decisão em um contexto diferenciado do habitual. Portanto, é quase sempre em situações de resolução de problemas, por exemplo, quando se é solicitado a propor a melhor aplicação financeira ao cliente. Quando confrontado a essas situações no seu cotidiano, o trabalhador termina sua jornada geralmente exausto. Mesmo sendo um processo que visa restaurar o equilíbrio,

sua frequência, aliada à densidade do trabalho, contribui para aumentar o estado de fadiga ressentido.

Na execução de uma atividade que gera fadiga excessiva ou quando o trabalhador se vê obrigado a adotar posturas inadequadas por períodos longos, ele modificará o seu modo operatório (diminuição de ritmo) e a própria atividade, considerada no seu conjunto, com vistas a minimizar os constrangimentos. Quando ele lança mão dessas estratégias, como forma de proteção, ele o faz em detrimento da eficiência e da eficácia. Nesta perspectiva, é interessante questionar sobre quem lucra com esta situação. Na mesma linha de raciocínio, a quem interessa o afastamento de um trabalhador do setor bancário, cujas competências foram construídas dentro de um contexto de mudanças tecnológicas aceleradas e que certamente continuarão a evoluir.

Ao se adotar a proposta de Maggi (2006), a competência é a tradução, no decorrer de uma aprendizagem contínua, de conhecimentos e experiências em ação; é um saber interpretar, um saber avaliar, um saber intervir. Nesse sentido, é na ação de trabalho que se constitui e evolui a competência. Se essa perspectiva é verdadeira, qual é a lógica de promover a rotatividade ou favorecer a manifestação de tantos adoecimentos na categoria de bancários?

De qualquer forma, a função de regulação pressupõe a existência de uma situação dinâmica de trabalho e acontece, normalmente, por meio de retroalimentações que podem ser longas ou curtas (FALZON, 2007). As longas são aquelas que ocorrem apenas ao final do processo e que serão tanto mais demoradas quanto maior for a inércia do sistema. As curtas são estabelecidas por indicadores que sinalizam alterações dentro do próprio processo, que poderão impactar no resultado final. Tais detecções, ainda que precoces, requerem antecipações e, nos casos das atividades humanas, competências desenvolvidas sobre os domínios da atividade por parte dos trabalhadores.

No desenvolvimento de ações em Ergonomia atua-se na dialética entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Nesse sentido, considera-se que a atividade de trabalho é uma forma de resposta à definição da tarefa, objeto da prescrição. As dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, muitas vezes, decorrem do fato de a tarefa ser definida considerando o trabalho prescrito e ignorando a variabilidade intrínseca que permeia toda situação de trabalho. Assim, para bem trabalhar, é-se obrigado a elaborar estratégias operatórias para responder às exigências contidas na definição da tarefa. Essa possibilidade pode ser muito favorável à realização pessoal e profissional dos trabalhadores, pois este seria um espaço para o desenvolvimento de estratégias e soluções criativas, de consolidação do coletivo de trabalho.

Entretanto, na maioria das empresas, sobretudo nos bancos, a organização

é rígida, não há espaço para modificações no atendimento e nas relações com os colegas e com a hierarquia, observando-se um bloqueio. Trabalhar sob essas condições tem consequências tanto na qualidade da prestação do serviço quanto no aparelho psíquico dos trabalhadores. O que se constata é que, em geral, as instruções se referem somente às situações conhecidas ou previstas; portanto, não comportam a diversidade de ocorrências com as quais os trabalhadores se deparam no seu cotidiano. Não bastasse tudo isso, na grande maioria dos casos o sofrimento gerado pelas maneiras como o trabalho é organizado, como as pessoas são avaliadas, são vivenciados individualmente e, assim, o que o trabalhador sente fica mais no registro da sua fraqueza, de sua incompetência, de sua inadequação. Os insucessos são creditados unicamente ao indivíduo e não aos problemas do próprio sistema de produção.

Outra questão importante a ser considerada com relação às atividades de serviço discutida por Hubault (2003) é a dificuldade de se mensurar a produtividade. Como medir a relação insumos/resultados, quando os serviços são, em grande parte, intangíveis? Para o autor, a relação de serviço contém uma série de características que são dificilmente valorizáveis por uma produtividade que é medida por meio de indicadores que não consideram esses aspectos.

Nesse sentido, a avaliação acaba sendo uma via de mão única, que, além de gerar atitudes antipáticas, causa insegurança e sentimento de injustiça, na medida em que funciona como uma imposição na qual não existe espaço para a negociação. A rigidez da organização do trabalho retira a participação dos trabalhadores deste processo, deixando-os limitados às determinações superiores. Sendo assim, não há a possibilidade de buscarem uma adaptação espontânea do trabalho à sua realidade nem de manifestar sua experiência nas situações que fogem ao prescrito. Tudo indica que o modelo foi criado como uma rede na qual nenhum dos membros pode alterar nenhuma regra. Esse quadro acaba por impedir o aperfeiçoamento do processo e desgasta toda a estrutura hierárquica envolvida. Adota-se como indicador de produtividade a quantidade de clientes atendidos ou qualidade do atendimento? Como avaliar a utilidade do trabalho se a sua essência é desconhecida?

### **À guisa de conclusão: Artefatos e operadores a complexidade da interação**

Computadores e trabalhadores são entidades componentes da complexidade de um sistema sociotécnico. Desde que seja atribuída ao sistema a execução de uma tarefa, trabalhadores e coletivos de trabalho necessariamente vão interagir no desempenho da atividade, com vistas à realização da tarefa. A forma como se dá o trabalho conjugado, os esforços cooperativos, as regulações e as interações entre elas são tratados via processos cognitivos.

Nessa perspectiva, devemos admitir que o trabalhar está cada vez mais diversificado, menos visível, afastou-se ainda mais dos espaços de visão e de decisão daqueles que já têm tendência a considerá-lo como pura prestação de mercado, e que o caráter cada vez mais impalpável do trabalho reforça esta potência de cegueira. O trabalhar nessas condições está, tanto quanto antes, à espera de um reconhecimento conceitual. Hoje, as normas antecedentes são emaranhadas, menos restritivas quanto aos modos operatórios, porém muito mais exigentes em relação aos resultados a serem obtidos.

Outro fator que veio associado aos novos processos diz respeito ao controle sobre o trabalhador. Como trabalhar esse paradoxo e construir sistemas de produção em que o relacional não seja objeto? Os trabalhadores muitas vezes têm de se curvar aos imperativos dos sistemas informatizados e fazer um esforço doloroso para se afastarem do conteúdo do trabalho, criar estratégias de defesa como a busca de mecanização da relação que, no final das contas, reforça essa ideia de serem programados, de incorporarem um controle que era externo e se torna algo interno, presente constantemente, o controle de si. Seria esta uma situação em que, por meio de diferentes meios persuasivos, estaria assegurada uma verdadeira dominação simbólica. As diferentes formas de controle sobre o fazer, as avaliações constantes e mesmo a ameaça de demissão são parte deste universo.

Seria possível pensar a concepção, o planejamento dos métodos de gestão e a formação sob o ponto de vista da complexidade e deslocar esse paradigma clássico para uma abordagem capaz de apreender a articulação entre indivíduos e artefatos, ou seja, compreender como os sujeitos individualmente ou coletivamente se posicionam e como compartilham suas atividades no âmbito de um processo de trabalho distribuído?

Questionamos se as diferentes estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores seriam suficientes para que eles reduzissem ou eliminassem o sofrimento relacionado com o seu trabalho. Ou até mesmo se seria possível elaborar estratégias que permitissem avanços significativos no que diz respeito aos resultados do trabalho, trazendo mais satisfação para eles e também para a organização. Temos dúvidas. As estratégias encontradas nos parecem mais próximas dos mecanismos de defesa psíquica mostrados nos estudos clássicos de psicopatologia do trabalho (DEJOURS, 1987), que seriam mais estratégias de sobrevivência e que resultariam numa redução do nível de consciência e de reflexão sobre o problema.

O fato de haver tantas pessoas afastadas por problemas de saúde na categoria e uma quantidade significativa de trabalhadores que referiam problemas de saúde os mais diversos, sem estarem afastados do trabalho, poderia ser uma indicação de que as estratégias desenvolvidas, que pareceram mais de cunho individual do que

coletivo, não trouxeram resultados muito significativos. Isso não quer dizer que todos os trabalhadores vivem uma situação que os levará inexoravelmente ao adoecimento. Entretanto, os resultados permitem afirmar que os paradigmas sob os quais se assentam os sistemas de produção e as tarefas não são adequados quando se pensa na promoção da saúde, por meio de um trabalho que respeite as propriedades e limites humanos, não só quanto à fisiologia, mas também que permita o desenvolvimento profissional dos indivíduos e dos coletivos de trabalho.

Quando nos posicionamos afirmando que em todo e qualquer projeto do trabalho há um ser humano subentendido, propomos também o debate para qual sujeito estamos projetando. Se forem mantidos os paradigmas encontrados nesses estudos, seriam projetos nos quais estaria subentendida a anulação do sujeito e a construção de um ser humano inexistente, uma máquina?

O modo como o trabalho é organizado influencia diretamente os indivíduos, suas aspirações, motivações e desejos, principalmente quando são determinações exclusivas da instituição, estando os sujeitos afastados da possibilidade de contribuir nas regulamentações de seu trabalho, ou até mesmo impossibilitados de opinar (DEJOURS, 1987). A rigidez da organização do trabalho retira a participação dos trabalhadores deste processo, deixando-os limitados às determinações superiores. Sendo assim, não há a possibilidade de buscarem uma adaptação espontânea do trabalho a sua realidade nem de manifestar sua experiência nas situações que fogem ao prescrito.

As tarefas, quando analisadas no contexto da ação, impõem restrições temporais aos trabalhadores e a eficiência relativa dos artefatos de assistência propicia o surgimento de erros, os quais não são sem consequências para a organização, para os clientes e sobretudo para os próprios trabalhadores, pois interferem na eficácia dos serviços produzidos.

A necessidade de descentralização das decisões nos sistemas sociotécnicos e as exigências de adaptação destes sistemas às crescentes inovações tecnológicas no setor bancário nos colocam diante do seguinte desafio: conjugar o binômio segurança e operador humano. Em contextos de trabalho nos quais cada vez mais agentes autônomos (humanos e artificiais) atuam, sistemas que permitam a cooperação entre o homem e a máquina são essenciais. Talvez seja necessário abandonar as técnicas excessivamente simbólicas e buscar novas abordagens da cognição. Para tanto, faz-se imprescindível a sinergia de pesquisas em Psicologia, Ergonomia e nas Ciências de Engenharia na concepção desses sistemas, conciliando necessidade de assistência dos operadores e possibilidades de inovações tecnológicas sob uma ótica multidisciplinar.

Todo processo de mudança se constitui num momento ímpar, em que os tra-

balhadores, por meio da sua experiência e do saber-fazer construídos pela própria necessidade de manter o sistema funcionando, podem contribuir no sentido de aprimorar o novo modelo, apontar estratégias de implantação mais racional, propor ações específicas. Trata-se, portanto, de uma oportunidade que, dependendo do cenário, se constitui em uma situação privilegiada para processos de investigação-ação. Acreditamos que, além de propiciar a detecção de situações adversas e encontrar formas de superá-las, deve-se permitir a apropriação e o engajamento de diferentes atores em processos de melhoria. Desenvolvimento de ações que incluem mudanças que vão desde a concepção do sistema até aquelas ligadas à operação propriamente dita. A crença segundo a qual o trabalho causaria quase que inexoravelmente consequências nefastas para os sujeitos deveria ser mudada para um ponto de vista inscrito no longo prazo em que o trabalho seja, de fato, fonte de promoção da saúde, por meio da realização de si e do desenvolvimento pessoal e coletivo.

## Referências

- ABRAHÃO, J. I.; SILVINO, A. M. D.; SARMET, M. M. Ergonomia, cognição e trabalho informatizado. *Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 21, n. 2, 2005.
- ABRAHÃO, J. I.; SZNELWAR, L.; SILVINO, A.; SARMET, M.; PINHO, D. *Introdução à Ergonomia: da prática à teoria*. São Paulo: Edgard Blucher, 2009.
- AMALBERTI, R. Savoir-faire de l'opérateur: Aspects théoriques et pratiques en ergonomie. In : AMALBERTI R. ; MONTOMOLLIN, M & THEUREAU, J. (Orgs.). *Modèles en analyse du travail*. Liège: Mardaga, 1991. p. 279-294
- AMALBERTI, R. From management of errors to risk management. In: FALZON, P. (Ed.), *Ergonomia (Ergonomics)*. São Paulo: Edgard Blucher, 2007, p. 235-247.
- CZERWINSKI, M.; HORVITZ, E.; WILHITE, S. A diary study of task switching and interruptions. In: *CHI '04: Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*. New York: ACM Press, 2004. p. 175-182
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Editora FTA/Oboré, 1987.
- FALZON, P. (Ed.). *Ergonomia*. (L. I. Szelwar, coordinator trans.) São Paulo: Edgard Blucher, 2007. (Original work published 2004).
- HOC, J.-M. (2007). Para uma cooperação homem-máquina em situação dinâmica. In: FALZON, P. (Ed.), *Ergonomia*. São Paulo: Editora Blucher, 2007. p. 223-233.
- HUBAULT, F. Le travail vaut par la manière dont on en use: contribution de l'ergonomie à la gestion des ressources humaines. In : ALLOUCHE, J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2003.

LEPLAT, J. L'analyse du Travail. *Revue de Psychologie Appliquée*, [S.l], v. 31, n. 1, p. 9-27, 1986.

MAGGI, B. *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. (L.I. Sznelwar, coordinator trans.). São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

QUESADA, J. F., KINTSCH, W. & GOMEZ, E. A theory on complex problem solving using latent semantic analysis. W D. Gray & C. D. Schunn (Orgs.), *Proceedings of the 24<sup>th</sup> Annual Conference of the Cognitive Science Society*. Mahwah, NJ/Fairfax, VA: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. p. 750-755.

STERNBERG, R. J. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

# As atividades de serviço e o setor bancário argentino: uma intervenção durante a crise do setor em 2002

**Patricio Nussold<sup>1</sup>**

**Mario Poy<sup>2</sup>**

**Eduardo Keegan<sup>3</sup>**

## **Introdução**

O presente capítulo busca enriquecer a reflexão acerca das atividades de serviço, em particular, o serviço bancário, a partir de desenvolvimentos da Ergonomia e da Psicodinâmica do Trabalho que contribuem para pensar estas atividades, partindo da análise de uma intervenção realizada em 2002 na Argentina durante a crise político-econômica que viveu o país, quando tanto os trabalhadores quanto os usuários do setor bancário se viram particularmente afetados. Tentaremos nas páginas seguintes pensar o trabalho a partir dos atravessamentos institucionais, políticos e econômicos para redescobrir nosso espaço de responsabilidade diante do sofrimento e a possibilidade de ressignificação do real que transborda e, muitas vezes, faz adoecer.

Alugar um carro, pagar imposto, receber um seguro, servir um prato de massas, avaliar o estado de um paciente, administrar medicamentos, retirar ou devolver um livro da biblioteca, cuidar de uma pessoa mais velha, para citar apenas algumas, mostram que as atividades de serviço são múltiplas e variadas e estão presentes em todos os tipos de atividades de trabalho.

Os serviços de recepção e orientação, os serviços a distância, a consultoria ou

---

1 Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (Argentina).

2 ICSI, Programa Prevención de Riesgos Laborales y Tecnológicos, Universidad de San Andrés, Universidad de Palermo (Argentina).

3 Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (Argentina).

acompanhamento, as mediações ou intervenções sociais, as vendas e interações comerciais são alguns dos tipos de atividades de serviço que se desenvolvem hoje em dia no mundo.

No setor bancário, objeto de nossa intervenção, as ações que tanto trabalhadores quanto usuários realizam também são variadas, múltiplas e complexas e implicam a mobilização das capacidades de ambas as partes: endossar um cheque, fazer uma fila, fazer uma operação de câmbio, realizar uma transferência, comprovar uma assinatura, realizar investimentos na bolsa, atender a uma chamada, responder uma consulta na central de atendimento, ou fazer uma chamada e esperar. Em todas essas operações, tanto o trabalhador quanto o usuário; devem realizar um esforço para que o atendimento chegue a um bom resultado. O real do trabalho cotidiano se revela dinâmico e variável e as capacidades subjetivas que se mobilizam são múltiplas para que o prescrito possa se desenvolver.

Uma série de mudanças promovidas tanto pelas inovações tecnológicas quanto pela evolução do mercado modificam constantemente muitas dessas atividades. Cada vez mais as atividades bancárias se realizam nos postos de autoatendimento e da internet. Isto modifica de modo significativo o desenvolvimento da atividade. Tanto os trabalhadores quanto os usuários devem aprender e enfrentar novos problemas, como as interfaces com novos sistemas, e potenciais problemas, como as questões ligadas à confidencialidade da informação e o risco de fraude informática. Por outro lado, as situações político-econômicas influenciam o modo como a atividade de serviço bancário se desenvolve. Na experiência que buscamos relatar neste capítulo, a situação vivida em 2002 na Argentina, com a desvalorização do peso argentino e a instabilidade institucional, afetou particularmente a atividade laboral realizada no setor bancário e as atividades dos trabalhadores onde o real transbordou a capacidade emocional e cognitiva para poder respeitar às normas.

Garey de Brandt (1994) qualifica a relação de serviço como uma relação de coprodução entre trabalhador e usuário. A principal diferença entre a produção industrial e a produção de um serviço é a “passagem da produção à coprodução” (CERF & FALZON, 2005). A interação entre dois agentes econômicos, por sua vez, encontra-se parcialmente definida entre trabalhador e usuário ou cliente.

### **As atividades de serviço**

Antes de qualquer coisa, gostaríamos de definir nosso objeto de estudo: as atividades de serviço e, em particular, o setor bancário. Quais são as diferentes variáveis ou eixos para se pensar essas atividades? Falzon e Lapeyrière (1998), com base em um enfoque ergonômico, propõem uma caracterização das situações de serviço assinalando quatro características principais:

1. um objeto de trabalho comum entre os que interagem;
2. a desigualdade nos meios e recursos (físicos e cognitivos);
3. a existência de meios e recursos – complementares – de uma parte e de outra;
4. uma relação de ajuda instituída socialmente que exige ao mesmo tempo a disponibilidade do especialista, a sinceridade da demanda do usuário e, tanto de uma parte quanto de outra, o dever de pôr em uso os recursos disponíveis para satisfazer a demanda.

A atividade de coprodução nas atividades de serviço se apresenta, portanto, como central na hora de abordar qualquer tipo de intervenção. Desse modo, a análise da tarefa, com base na qual se inicia a análise da atividade em Ergonomia, resulta nas atividades de serviço insuficiente. Deveríamos, portanto, abandonar a análise da tarefa para nos concentrarmos em uma dupla análise (tanto do trabalhador quanto do usuário) da relação entre a tarefa e o funcionamento da relação na qual esta tarefa se inscreve.

A competência do profissional se constrói majoritariamente na interação com o cliente (usuário). Ao longo de nossa experiência em diferentes atividades de serviço, temos notado que o modo como se nomeia a quem se oferece o serviço varia segundo a indústria. Ainda que, na maioria das vezes, em atividades de serviço se chame o cliente de usuário, nem sempre é assim. Por exemplo, em um órgão público de arrecadação de impostos os trabalhadores falam de contribuintes, em uma empresa de transporte aéreo falam de passageiros, em um município falam de vizinhos, evitando referir-se a estes como clientes. Cerf e Falzon (2005) propõem certos critérios para pensar os objetivos que perseguem a tarefa e qual o papel que tem o espaço e a temporalidade no exercício dessa atividade. Esses fatores evoluíram ao longo das últimas décadas em diferentes atividades de serviço, e no setor bancário argentino em particular, e é por isso que podemos apresentá-las como coordenadas que permitem realizar nossa análise. Adotaremos as coordenadas que os autores propõem, enriquecendo-as com o que foi observado nos diferentes postos do setor bancário:

- **Os fatores temporais:** em certas circunstâncias, o usuário se encontra uma vez com quem oferece o serviço, como pode ocorrer numa central de atendimento, enquanto em outras situações a relação se desenvolve no tempo, como com o gerente de contas da agência. Algumas perguntas podem ser feitas em relação a esses fatores, como: A necessidade de integrar a repetição de interações afeta o modo com que se conduzem as interações? Isso leva ao aparecimento de atividades específicas ligadas à gestão da interação no longo prazo? Que indicadores temos da existência dessas atividades? A

velocidade destes induz a efeitos particulares ligados ao estresse? Por outro lado, quais competências são necessárias para manter uma longa interação? O horário de atendimento bancário ao público na Argentina (das 10 às 15 horas, de segunda a sexta-feira) faz com que a maioria dos trabalhadores devam modificar suas tarefas em horários de atendimento para dedicar-se, em seguida, às tarefas de ordem mais administrativa, como responder os *e-mails* ou processos padronizados do banco.

- ***Os objetivos da relação:*** o trabalhador pode buscar alcançar diferentes metas – mudar a representação do usuário sobre si mesmo ou sua situação, reorientar uma ação do usuário, acompanhá-la, tomar a iniciativa no lugar do usuário ou resolver um problema apresentado por ele. Muitos dos objetivos das atividades do setor bancário evoluíram para que o próprio cliente possa administrar suas transações por meio dos sistemas informáticos ou, na sua falta, nas centrais de atendimento, realizando a menor quantidade de operações com a assistência de um empregado, seja pelo caixa, com um gerente de conta; ou na recepção. Os trabalhadores procurarão, portanto, no momento de contato com o cliente, fazer com que ele entenda como realizar os procedimentos enquanto o cliente buscará o trabalhador para que este resolva por ele.
- ***O grau de dependência do usuário:*** toda relação de serviço é sempre assimétrica, uma vez que o operário dispõe de um “bem” que o usuário não tem. Contudo, quem legitima o trabalho de quem? Sobre o que se baseia essa codependência? A pressão por parte dos clientes e da hierarquia aumentou nos últimos anos com um foco altamente orientado para a melhoria do serviço ou ainda em relação à percepção do cliente.
- ***O espaço em que se desenvolve a atividade do agente:*** às vezes a relação se desenvolve em espaços privados e, em outros momentos, em espaços públicos. Poucas são as vezes que o trabalhador, que realiza as tarefas de atendimento ao público, conta com a possibilidade de que sua tarefa se encontre protegida do campo de visão dos que esperam para serem atendidos. Assim, se ele se ausenta para ir ao banheiro, ou se serve um café, está sob os olhares reprovadores que o seguem. O mesmo pode ocorrer nos casos em que a quantidade de pessoal seja insuficiente para atender os clientes que esperam, seja por falta de pessoal, de caixas ou de sistemas informáticos, situação que excede a capacidade de atendimento e que afeta os trabalhadores devido ao aumento do nível de agressões e maus-tratos por parte do usuário.
- ***O caráter comercial da relação:*** os trabalhadores podem posicionar seu serviço em um contexto de concorrência ou não. No contexto das empresas, privadas, a lógica do “cliente” é mais frequente que no contexto da

administração pública. Inclusive no setor bancário, nos bancos federais, estaduais ou municipais (Banco Nación, Banco Ciudad, Banco Provincia etc.) a lógica comercial é menos marcante.

- ***O grau de formalização das “regulamentações” sobre a interação na relação:*** em certas situações de serviços como as centrais de atendimento, a hotelaria ou a gastronomia, a interação com os usuários é pautada por *scripts* ou roteiros. Esta “procedimentalização” do intercâmbio entre usuário e trabalhador nem sempre facilita o trabalho de coprodução e, ao contrário, nega a capacidade de iniciativa individual do trabalhador para adaptar a tarefa prescrita às particularidades de cada uma das situações de serviço. Muitas vezes, o respeito desses roteiros se encontra controlado por escutas telefônicas ou pela visita de *mystery shoppers*, pessoas contratadas que contatam anonimamente os trabalhadores simulando ser um cliente e utilizando uma planilha para checar o respeito aos pontos estipulados nos roteiros. Muitos desses controles estão relacionados à remuneração variável dos trabalhadores. Por sua vez, muitos dos procedimentos no setor bancário são regulamentados pelo Banco Central Argentino. Essas regulamentações variam no tempo e, frequentemente, os trabalhadores devem não só modificar seu modo de proceder, mas também devem informar e auxiliar todos os usuários sobre as novas regulamentações, o que pode ser inclusive motivo de mal-estar, queixas, reclamações e implicam um tempo elevado.
- ***As limitações institucionais impostas à relação:*** as punições e controles imputados aos trabalhadores por realizarem determinadas ações podem influir claramente nas atividades de serviço. Essas limitações nem sempre se encontram centradas na relação entre o cliente e o usuário e são vivenciadas, muitas vezes, como fatores externos a ambos. As escutas, ou outros métodos de controle como o *mystery shoppers*, claramente restringem os trabalhadores na realização de procedimentos que permitiriam a resolução do problema. “O sistema não me permite” é uma explicação habitual.
- ***Os suportes existentes para realizar a interação:*** o desenho dos suportes de espaço físico e de *software* pode facilitar, dificultar; ou mesmo impedir a resolução da solicitação. Assim, os sistemas informáticos, os mobiliários; ou a iluminação muitas vezes facilitam ou impedem a oferta de um bom serviço, mesmo quando estão “ergonomicamente bem desenhados”.

Muitos dos processos nos quais a atividade se “formaliza” têm crescido nos últimos 15 anos no setor bancário, assim como a crescente informatização das tarefas. Em muitas atividades de serviço pode ser que as imposições formais sejam

poucas ou que os intercâmbios não estejam “roteirizados”. Isso não implica a ausência de imposições implícitas que também devem ser levadas em conta na hora de buscar melhorar ou analisar a atividade. Por exemplo, muitos dos modos com os quais devem ser atendidos os clientes ou usuários vão sendo determinados pelo mesmo coletivo de trabalho. Assim, podemos ver de que forma, em uma agência, uma determinada solicitação se realiza de um modo, e em outra, de maneira diferente. O regulamento pode ser o mesmo, ou não estar detalhado. Contudo, o modo de fazer as coisas está determinado informalmente. Esses procedimentos informais se transmitem informalmente e seu não cumprimento pode afetar o nível de pertencimento ao grupo. Em certas ocasiões, as normas informais são contraditórias com as tarefas prescritas nos manuais de normas e procedimentos.

A Psicodinâmica do Trabalho, por seu turno, retoma a diferença constatada pela Ergonomia entre a tarefa prescrita e a atividade real. Christophe Dejours (2009) sustenta que trabalhar é completar a distância entre o prescrito e o efetivo. O trabalho se define como aquilo que o sujeito deve agregar às prescrições para poder alcançar os objetivos que lhe são designados; ou, ainda, o que deve agregar a si mesmo para poder fazer frente àquilo que não funciona enquanto se respeita escrupulosamente às regras. Assim, os trabalhadores dos bancos, por exemplo, devem superar todo tipo de desafio que se apresentam na vida cotidiana do trabalho respeitando as normas e os processos administrativos que o banco e o sistema bancário impõem. Por exemplo, diante de um pedido de um novo cartão de crédito, um gerente de conta deve respeitar um processo determinado e então vender o cartão de crédito assegurando-se de que quem comprou o serviço conte com a solvência econômica para cumprir esses gastos mensalmente. Dessa maneira, o circuito habitual seria a ida do cliente à agência, a realização do pedido por escrito e, tão logo o funcionário alimente o sistema e uma vez aprovado o pedido, informe ao cliente para que ele passe para retirar o cartão de crédito. Entretanto, frequentemente, os gerentes de conta realizam toda essa série de procedimentos por telefone, e os papéis da solicitação são assinados no momento da retirada do cartão para que o cliente evite ter de ir duas vezes ao banco: uma, para assinar a solicitação e outra, para retirar o cartão. Assim, vemos como o trabalhador se desvia de uma regra prescrita para poder obter um melhor resultado para o cliente e para o banco, já que o cliente poupa o tempo de uma das visitas. A distância entre o prescrito e o real sempre se encontra presente no trabalho e ela pode levar o trabalhador a um determinado nível de mal-estar ou sofrimento, ou mesmo causar punições se essas “infrações” à norma para assegurar um bom serviço forem descobertas. Para o trabalhador, a superação das dificuldades que o trabalhar lhe gera é o caminho que desenvolve suas capacidades e sua subjetividade. Esse processo é

longo e complexo. Não só leva anos para familiarizar-se com o objeto de trabalho (diferentes perfis de clientes, normas, sistemas, procedimentos, companheiros), mas também é necessária certa obstinação diante do fracasso, já que, para poder aprender, devo equivocarme. Esses fracassos são parte indissociável do trabalho e a capacidade de lidar com essa frustração também é necessária para o crescimento e o desenvolvimento da subjetividade.

Agora, quando a dita distância entre o prescrito e o real se torna demasiadamente grande para poder ser superada, ou os riscos que se correm são demasiado elevados, aumentam também as possibilidades de desenvolver-se uma sintomatologia de um transtorno mental. Quando os fracassos são maiores do que as conquistas, a possibilidade de aprender e fortalecer minha subjetividade se vê ameaçada. O modo em que as relações interpessoais se dispõem diante de um contexto adverso (e o real no trabalho de certo modo sempre o é) constitui um fator-chave para prevenir, por sua vez, o desenvolvimento de um transtorno mental. Veremos, com a intervenção realizada em 2002, em plena crise, um caso concreto que nos permita ilustrar estas perspectivas.

### **A intervenção com delegados sindicais durante a crise econômica**

Na Argentina, depois de quatro anos de recessão econômica e da renúncia do presidente Fernando De La Rúa, em dezembro de 2001, desencadeou-se uma série de infortúnios políticos e econômicos, entre os quais se destacam: o calote devido ao não pagamento da dívida externa, a troca de vários presidentes no transcurso de poucos dias, a desvalorização do peso argentino, que há mais de uma década estava em paridade com o dólar norte-americano, e o que se chamou de “corralito bancário”, que implicava, para os que tinham dólares depositados em suas contas, não poderem retirá-los em dólares, mas sim em pesos com uma taxa de câmbio inferior à paridade com o dólar.

José Luis Zeballos (2003) explica o modo que, em tão graves circunstâncias, o governo, baseando-se nas recomendações da autoridade econômica nacional exercida pelo ministro Cavallo, adotou uma série de medidas para salvaguardar o sistema financeiro, conhecidas comumente com o nome de “corralito”. As principais decisões estabelecidas no decreto 1.570, sancionado em setembro de 2001 eram as seguintes:

- proibiu-se aos bancos outorgar empréstimos em pesos e operar no mercado de depósitos futuros;
- dispôs-se que a rentabilidade para os depósitos em pesos fossem inferiores às dos depósitos em dólares;
- dispôs-se que não se cobraria comissão pela conversão de dólares em pesos;

- dispôs-se que os empréstimos superiores a mil dólares americanos não podiam ser retirados em dinheiro;
- proibiu-se a retirada de dinheiro acima de 250 dólares semanais;
- proibiram-se as transferências para o exterior, com exceção das operações de comércio internacional ou das obrigações tipificadas no decreto.

Esses anúncios levaram os usuários, que contavam com elevadas somas de dinheiro, a se dirigirem massivamente aos seus bancos, tentando recuperar por qualquer meio suas economias, com o que teve início uma série de manifestações contra essas decisões e contra os bancos que as acataram unanimemente. Os protestos, “piquetes” (bloqueio de ruas) e outros tipos de agressões estavam dirigidos às autoridades, ainda que quem mais tenha sofrido, tanto física como psicologicamente, dentro e fora dos edifícios dos bancos, as agressões e angústias das pessoas com economias depositadas, tenham sido os funcionários de atendimento e contato com o cliente: recepcionistas, caixas, operadores de centrais de atendimento, gerentes de contas e, inclusive, os gerentes de agência e tesoureiros, que receberam todos os tipos de ameaças e agressões verbais e físicas não só dirigidos ao seu empregador como também à sua pessoa.

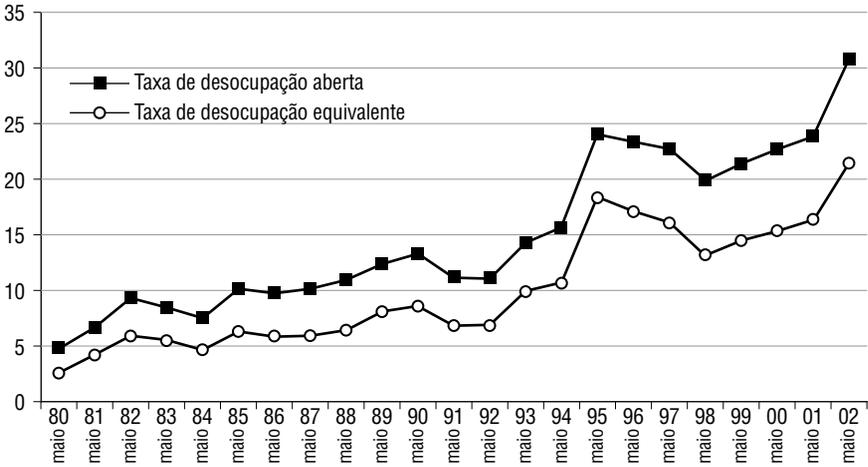
As consultas que os clientes dos bancos realizavam aos empregados eram frequentemente dúvidas que eles não podiam responder. O nível de agressões dos clientes explodiu e os bancos se encontravam fisicamente amotinados, já que as repetidas manifestações, em que se quebravam os vidros das diferentes agências, levaram as autoridades a decidirem cobrir com grandes placas de ferro os vidros das fachadas dos bancos, principalmente nas agências mais importantes, onde um maior número de clientes nessa situação se aproximava para protestar. Estes grupos começaram a se autodenominarem “*ahorristas*”<sup>4</sup>. As manifestações diárias incluíam golpes nessas proteções metálicas com todo tipo de instrumentos, o que gerava um ruído intenso e um clima de assédio físico do edifício, assim como a perda de luz natural em muitos bancos.

Estas manifestações levaram muitos trabalhadores do setor bancário a se demitirem por “não poder tolerá-las”. Entretanto, isso só podia ser feito por poucos, uma vez que o nível de desemprego era crescente no país, produto da recessão econômica existente desde 1998 e que alcançou, no momento da nossa intervenção, em 2002, seu pico perto de 25% – o nível histórico mais alto na Argentina –, como mostra a figura 1.

---

<sup>4</sup> Optamos por deixar o termo “*ahorristas*” no original, uma vez que o termo foi cunhado como um neologismo (que derivaria de *ahorro*: economia, poupança) pelos manifestantes e sua tradução como “economizadores” ou “poupadores” seria insuficiente. [N.T.]

**Figura 1** | Taxa de desemprego aberta e equivalente; total de aglomerados urbanos, maio de 1980-2002



Fonte: Indec

Como muitos trabalhadores não podiam encontrar uma alternativa de emprego nesse contexto, e os sindicatos se encontravam paralisados, só restava a eles lidar com o aumento das agressões e com o trabalho acumulado devido aos pedidos de demissão de seus companheiros, o que provocou, entre outros efeitos, um aumento exponencial das consultas em saúde mental e psiquiátricas nesta população.

A isso se acrescenta que, durante esse período, alguns bancos pertencentes a grupos internacionais decidem abandonar o país e se realiza uma série de compras e aquisições entre diferentes instituições – o que aumenta a quantidade de conflitos em alguns dos bancos afetados pela situação nacional.

### Contexto e características das intervenções

Durante 2002, recebemos dos sindicatos dos trabalhadores bancários uma demanda de intervenção para a realização de oficinas com os delegados, para que eles pudessem contar com ferramentas a fim de administrar de forma menos traumática a situação que essas instituições estavam vivendo, decorrentes da conjuntura política.

As oficinas tiveram a participação de delegados sindicais de diferentes bancos implantados na Argentina, tanto públicos quanto privados, nacionais e internacionais. Como a intervenção tinha a finalidade de trabalhar principalmente com delegados de diversos bancos, as observações e dados que se apresentam são gerais, já que se referem a instituições em diferentes situações.

Entre as principais preocupações dos delegados se destacaram a exposição

dos trabalhadores aos roubos e às agressões, principalmente aos que se encontravam nos caixas. Também os preocupava o nível de precariedade laboral, sobretudo nos bancos pertencentes a corporações internacionais. Nesses casos, os delegados observavam que a ameaça de agressão por parte dos clientes somava-se à ameaça de perda do emprego, já que circulavam rumores entre os trabalhadores sobre a possibilidade de o banco se retirar do país diante do contexto de crise econômica e política, como haviam feito outros bancos em situações similares. Nesse sentido, o que mais preocupava os trabalhadores não era necessariamente sua segurança em termos de risco físico e psicossocial em decorrência do ritmo de trabalho ou possíveis acidentes (*safety* em inglês), mas sim, principalmente, sua segurança em termos de medo diante dos insultos, roubos, assaltos e manutenção do emprego (*security* em inglês).

Para a nossa surpresa, ao longo dos encontros, os delegados relataram que sua principal preocupação em relação à melhoria das condições de trabalho geralmente está ligada aos aspectos físicos do trabalho: cadeiras, protetores de tela, iluminação, ruído, ventilação. Nesse sentido, disseram que a seguradora na área de riscos do trabalho, com o departamento de segurança e higiene, realizam melhorias ou, ao menos, desenvolvem ações nessa direção em quase todos os bancos. Contudo, ao falar sobre os riscos psicossociais do trabalho, pareciam visualizá-los como um tema que não foi anteriormente abordado ou trabalhado, mesmo no contexto de aumento da pressão emocional causada pela crise.

Devido às fusões que se realizaram entre alguns bancos, quando alguns deles decidiram retirar suas agências do país, os delegados que passaram por essa experiência dizem que às situações difíceis que deviam abordar diante dos clientes se acrescentava o fato de que havia um cruzamento de culturas e que as histórias de trabalho se mesclavam devido à fusão. A ameaça de sair do país, em um contexto político e econômico tão instável, com tantos protestos e manifestações por parte dos clientes, levava os sindicatos a não fazer reclamações nem greves para pedir melhorias, nem buscar compensações pelas agressões recebidas cotidianamente. A perda do emprego é a ameaça maior em um contexto de elevado desemprego. Só resta, portanto, lidar com as agressões, banalizando-as como algo que há de se aceitar e enfrentar.

As agressões eram, sem dúvida, o que mais preocupava os delegados – do ponto de vista psicológico e físico. O que eles lamentam é que suas reclamações normalmente não têm repercussão quando se limitam a agressões psicológicas com as quais os trabalhadores tinham de lidar cotidianamente. Inclusive os mesmos trabalhadores temem assinar petições aos empregadores até que não vejam sua integridade física ameaçada. Relatou um deles:

“Ninguém vem ver um posto de trabalho. Os caixas foram muito agredidos. Só quando dois empregados sangrando foram atendidos por um médico devido a uma agressão recebida houve uma intervenção. Não há nenhuma intervenção até que o sangue não chegue ao rio.”

Assim como os trabalhadores da construção geralmente subestimam os riscos assumidos ao não usar capacete ou outros elementos de proteção, como estratégia coletiva de defesa diante do risco que correm cotidianamente e como modo de definir seu pertencimento ao coletivo de trabalho, no setor bancário argentino, durante a crise econômica, os trabalhadores também subestimavam os riscos que corriam realizando seus trabalhos de maneira defensiva. Os homens elaboram estratégias coletivas de defesa para lutar contra o sofrimento no trabalho, que tendem a organizar-se em torno da *negação* do real, ou seja, a negação daquilo que se faz conhecer pela resistência à capacidade técnica no trabalho (DEJOURS, 1993). Poucas foram as reivindicações dos trabalhadores a fim de que se realizassem intervenções para o tratamento dos riscos psicossociais sofridos no trabalho, uma vez que o risco existente nas situações reais vividas era subestimado, ou ainda, porque havia o temor da perda do emprego com a possibilidade de retirada das corporações do país diante desse contexto. Inclusive tais riscos pareciam não ser uma preocupação central dos delegados sindicais.

Com o intuito de poder reduzir os roubos e as agressões nos caixas, na maioria dos bancos instalaram-se câmeras em diferentes lugares das agências, principalmente na linha dos caixas. Esta medida gera maior segurança (*security*) para alguns trabalhadores, mas também gera um maior nível de controle sobre seu trabalho. O mesmo ocorre com muitas das medidas tomadas para reduzir o risco de agressão física. Busca-se reduzir o risco por questões de segurança, mas estes atentam contra a eficácia do trabalho e a possibilidade de oferecer um bom serviço. O mesmo ocorre com o tipo de vidro que foi colocado nos caixas: são mais grossos e têm uma pequena fenda abaixo para que os funcionários possam se comunicar – o que os leva a não poder ouvir bem o cliente ou ter de forçar a voz. A segurança e a eficácia se encontram então com duas variáveis contraditórias. O mesmo ocorre com o dinheiro na caixa de segurança que, uma vez fechada, por razões de prevenção, só se pode abrir a cada 15 minutos. Isto faz com que, muitas vezes, os funcionários devam fazer um cliente esperar muito tempo por um procedimento simples. Para lidar com as ameaças, são propostas mudanças na organização do trabalho que dificultam ainda mais a atividade dos trabalhadores, aumentando o controle sobre eles e fazendo-os forçar a voz para assegurar o serviço.

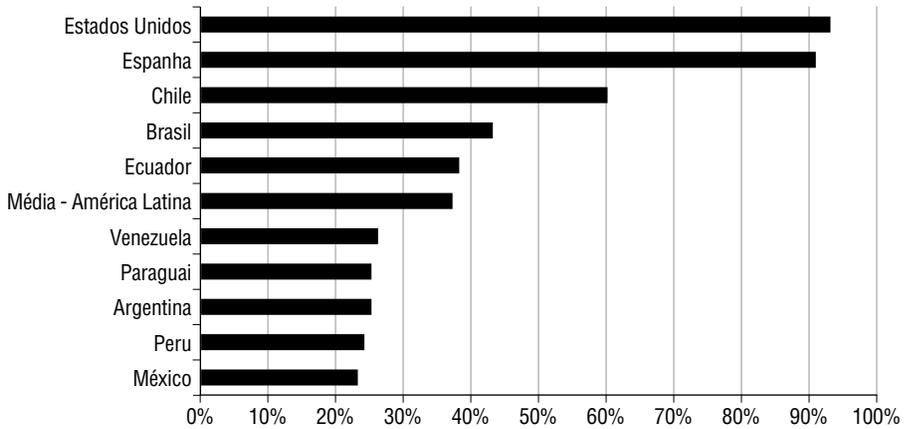
As hipóteses que os diferentes delegados apresentavam naquela época sobre as

consequências para a saúde mental dos trabalhadores em decorrência da situação vivida eram muito variadas. Entretanto, o que é claro é que esta série de fatores levou, durante esse período, a um aumento no desenvolvimento de diferentes casos de psicopatologia do trabalho na população dos trabalhadores bancários argentinos. Ao longo das oficinas se relataram, de forma recorrente, diferentes situações ligadas à saúde mental dos trabalhadores. Falou-se não só de estresse, mas principalmente de sobrecarga e de um notável aumento de casos de consulta psicológica e psiquiátrica, assim como do consumo de psicotrópicos devido ao nível de “sobrecarga” vivido no trabalho. Inclusive os médicos do trabalho do setor (*Obra Social Bancária*) mostraram-se preocupados diante da situação sem saber de que modo enfrentá-la, mas era evidente que a situação em que estava trabalhando este grupo de pessoas se encontrava claramente ligada ao desenvolvimento de tais transtornos. Um delegado que trabalhava em um banco relata que se apresentaram casos de transtornos de pânico e que, embora reconheça que a situação que se vive no banco claramente pode ter sido o fator desencadeante desse quadro, já existiam fatores de predisposição pessoal para desenvolvimento de tal quadro em alguns trabalhadores com transtorno de pânico. Isso era uma confusão – o transtorno de pânico e agorafobia não são causados meramente por situações de estresse – mas a situação era percebida com tamanha gravidade que poderia dar lugar a patologias psicológicas. Para além da percepção dos delegados sindicais, é altamente provável que o nível de ansiedade basal dos empregados, devido ao entorno tão hostil, tenha colaborado com a exacerbação de transtornos de ansiedade preexistentes ou desencadeados nesse momento.

A Organização Pan-Americana de Saúde reconhece em seu relatório que a quantidade de consultas aos serviços de saúde mental aumentou no período de 2001-2003 devido aos fatores estressantes vividos pela população em geral (ZEBALLOS, 2003). Por outro lado, e como a Psicodinâmica do Trabalho sugere, é interessante ver não só o que levou os trabalhadores a adoecerem, mas também o que fizeram os que não adoeceram para manter sua saúde em um contexto como o de 2002. Alguns delegados falam das ações e condutas ativas que muitos trabalhadores realizam para não adoecerem: compartilhar experiências, procurar acompanhamento de saúde. Assim, o mais interessante não se trata talvez de ver o que levou parte dessa população a adoecer, mas sim o que fizeram – os que não caíram – para evitá-la.

Após a crise, a confiança no sistema bancário argentino manteve-se baixa apesar da recuperação econômica e da maior quantidade de oportunidades no mercado de trabalho. O nível de “*bancarização*” no país em relação à região e ao mundo, como indica a seguinte figura, continua sendo baixo (LEONARDI, STAFFIERI, MANDOLESI, 2009).

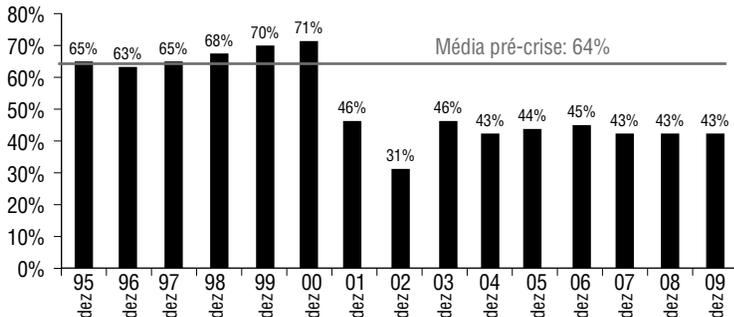
**Figura 2** | Porcentagem da população adulta com ao menos uma conta bancária em 2007



Fonte: elaboração própria IEE com base no Banco Mundial

Por sua vez, os níveis de depósitos bancários a longo prazo, como são os de prazos fixos, não recuperaram seus níveis anteriores à crise (DAMILL, FRENKEL, SIMPSON, 2011), como indica a figura 3.

**Figura 3** | Depósitos a prazo fixo do setor privado não financeiro  
Depósitos a prazo fixo / Depósitos totais



Fonte: BCRA

Esses indicadores não refletem outra coisa senão a perda de confiança dos argentinos no sistema bancário. Essas variáveis econômicas repercutem ainda hoje no dia a dia de quem trabalha no setor bancário, após dez anos do desencadeamento da mais profunda crise do sistema que já viveu nosso país. Já não há manifestações ruidosas nas portas dos bancos nem agressões físicas em forma regular como durante os anos 2001-2003. Contudo, o espírito de desconfiança em relação aos bancos e a quem neles trabalha permanece. Neste sentido, o nível de maus-tratos

aos trabalhadores que estão em posições de atendimento ao cliente é superior ao que se vivia antes da crise. A representação social do bancário foi afetada, já que, quando se avançou sobre os depósitos, eles foram os que atuaram “na função do carcereiro”, assumindo as regras do jogo e banalizando a dor dos que perdiam grande parte de suas economias, aceitando as normas como no experimento de Milgram, apesar do custo emocional que eles podem ter sofrido.

O experimento de Milgram foi uma série de experimentos de psicologia social levada a cabo por Stanley Milgram, psicólogo da Universidade de Yale, e descrita em um artigo publicado em 1963 na revista *Journal of Abnormal and Social Psychology* com o título “*Behavioral Study of Obedience*” (Estudo comportamental da obediência) e resumida em 1974 em seu livro *Obedience to authority. An experimental view* (Obediência à autoridade. Um ponto de vista experimental). O teste tinha como objetivo medir a disposição do participante para obedecer a ordens de uma autoridade quando estas podiam entrar em conflito com sua consciência. A maioria dos que participaram do experimento aceitaram cumprir ordens com as quais não estavam de acordo só pelo respaldo que lhes dava a autoridade (neste caso os professores da universidade que levavam a experiência adiante) ao dizer “Continue”. Não dispomos, neste contexto, de espaço para desenvolver em maiores detalhes este experimento, mas recomendamos a sua leitura, assim como a leitura de *A banalização da injustiça social* (DEJOURS, 2006), para entender o que ocorre em certas circunstâncias quando os trabalhadores, defensivamente e para não adoecer, devem banalizar o mal que suas próprias ações geram aos demais. Do mesmo modo, devido às justificativas das circunstâncias da crise, os trabalhadores do setor bancário puderam levar adiante uma série de ações que eles mesmos, pessoalmente, não consideravam boas, mas que cumpriram; devido ao papel que tinham de exercer. Por parte do usuário, esse ponto de vista que desenvolveram sobre os trabalhadores bancários se mantém, em certa medida, vigente até hoje.

Quando as filas se estendem no banco mais do que o habitual, ou quando um usuário não pode resolver seu problema como ele considera que deveria ser resolvido, a agressão, a reclamação ou os aplausos aparecem. Os usuários estão atentos, vigilantes e desconfiados de quem hoje cuida das suas economias. Essa desconfiança se apresenta tanto nos postos de atendimento personalizado quanto nos postos de atendimento telefônico. O ponto de partida para a colaboração entre usuário e trabalhador não está assegurado desde o início do intercâmbio. Só com o passar do tempo o vínculo pode se estreitar. Ainda que a traumática experiência da crise faça com que ambas as partes saibam que os atravessamentos institucionais podem impedir que esta relação de colaboração se sustente quando chegam novas regulamentações. Esta tensão dificulta cronicamente o estabelecimento do nível

de confiança necessário para uma boa relação de serviço. As margens de tolerância são baixas e os níveis de flexibilidade ante uma reclamação é reduzido.

Por outro lado, e devido à inflação crescente nestes últimos anos, os bancos descobriram nos cartões de crédito um meio para que os cidadãos encontrem os aspectos positivos para seguir confiando no sistema bancário que lhes permite pagar em prestações e assim ganhar a luta contra o aumento crescente dos preços. Assim, um novo problema econômico no novo contexto marca mais uma vez o vínculo entre trabalhador e cliente ainda que, por momentos, favoravelmente. Ao menos até a próxima crise.

## **Conclusões**

Sem dúvida, a situação vivida em nosso país durante os anos de crise financeira foi extremamente dura. As estratégias colocadas em prática de forma individual e coletiva foram exitosas em muitos casos e insuficientes em outros, levando ao desenvolvimento de transtornos psicopatológicos e físicos. A realização das oficinas permitiu aos delegados sindicais o desenvolvimento de suas capacidades para uma melhor análise das situações de trabalho. Ao longo das oficinas ficou evidente a necessidade que eles tinham de desenvolver sua capacidade para analisar e melhorar o trabalho e as variáveis ligadas à saúde. No seio de suas equipes de trabalho, a maioria dos delegados se concentrava principalmente na luta por melhores condições de contratação e salário. Contudo, suas ferramentas para a análise dos empregos e para a melhoria de condições de trabalho revelaram-se limitadas. A intervenção conseguiu colaborar para um olhar ergonômico da questão, nesse momento crítico, para um projeto de futuro no trabalho, apesar de que o fenômeno real ultrapassava todo o previsto.

Nem todos puderam contar com recursos para lidar com os duros eventos desse período histórico de nosso país, com as agressões, as pressões, a incerteza, as fusões de diferentes organizações, as mudanças legais e de organização do trabalho. Muitos adoeceram ou tiveram de abandonar seus trabalhos como última estratégia para evitar adoecer em um contexto social duro e complexo. Ainda que não contemos com estatísticas, é possível que se tenha, inclusive, vários casos de suicídio.

Houve, entretanto, os que puderam desenvolver estratégias de enfrentamento e pô-las em prática diante de uma situação tão instável. O trabalho permite, neste sentido, que a subjetividade se revele, e mesmo possa crescer. Christophe Dejours (2009) explica-nos que o compromisso da subjetividade na confrontação com a resistência do real pode permitir o descobrimento de novos registros de sensibilidade que não estavam presentes nos sujeitos antes da experiência do real e da perseverança do esforço à resistência do real e ao sofrimento que dela resulta. E

é assim que a experiência das situações extremamente difíceis e dolorosas vividas pelos trabalhadores bancários durante o período 2001-2003 puderam revelar-lhes novas capacidades e dimensões tanto individuais quanto coletivas para enfrentar essas realidades que marcaram seu trabalho até a atualidade. Neste sentido, o real se manifesta não só como uma resistência à subjetividade que nos faz sofrer, mas também como uma possibilidade para o desenvolvimento e o crescimento subjetivo. Os que conseguiram lidar com tais situações, individual e/ou coletivamente, alcançaram, por meio do trabalho, o crescimento de seu corpo subjetivo.

O sofrimento que gera a distância entre o prescrito e o real é antes de tudo um ponto de partida, uma origem. A distância entre o que os trabalhadores bancários esperavam ou tentavam oferecer como serviço durante esse período e a realidade com a que se encontravam ao chegar ao banco gerava, sem dúvida, um elevado nível de sofrimento que podemos pensar como um ponto de partida, uma origem para o desenvolvimento da inteligência, da inteligência que é necessária mobilizar para preservar-se no momento da prova afetiva que o encontro com o real impõe. Esta inteligência, que muitos trabalhadores bancários puderam desenvolver naquele momento, e ainda hoje podem continuar aprofundando, é sem dúvida um fator-chave para sua preservação diante de uma situação de sobrecarga emocional, como é o choque com as situações tão desestruturantes como as que nos propõe a realidade, dia após dia, de toda a atividade de serviço.

## Referências

- CERF, M. ; FALZON, P. *Situations de service: travailler dans l'interaction*. Paris: Presses Universitaires de France, 2005.
- DAMILL, M. ; FRENKEL, R. ; SIMPSON, L. *Macroeconomía, regulaciones financieras y la reconstrucción del sistema bancario argentino en los años 2000*. Buenos Aires: Cedes, 2011.
- DEJOURS, C. *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topía Ediciones, 2006.
- DEJOURS, C. *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail* -nouvelle edition augmentée. Paris : Bayard, 1993.
- DEJOURS, C. *Travail Vivant. 1: Sexualité et travail*. Paris: Éditions Payot & Rivages, 2009.
- DEJOURS, C. *Travail Vivant. 2: Travail et émancipation*. Paris : Éditions Payot & Rivages, 2009.
- GUERIN, F ; LAVILLE, A. ; DANIELLOU, F. ; DURAFFOURG, J. ; KEGUELEN, A. *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon: Anact, 2006.

LEONARDI, A.; STAFFIERI, F.; MANDOLES, A. El sistema Bancario en Argentina. In: *Análisis Marzo 2009*. Buenos Aires, Instituto de Estudios Económicos, Fundación Libertad. 2009.

MILGRAM, S. *Obedience to Authority; An Experimental View*. [S.l]: Harpercollins, 1974.

ZEBALLOS, J.L. *Argentina: efectos sociosanitarios de la crisis 2001-2003*. Buenos Aires: Organización Panamericana de la Salud, 2003.



# Entre o número e a vivência: qual ergonomia praticar?

Gilbert Cardoso Bouyer<sup>1</sup>

## Introdução

Será que é possível fazer um estudo de ergonomia para transformar concretamente o trabalho, de maneira eficaz, no sentido de favorecer a saúde do trabalhador, sua segurança, seu bem-estar, seu conforto e sua própria satisfação e sentimento de realização com o seu trabalho, sem envolver, no estudo, a vivência de quem trabalha, sua experiência vivenciada no trabalho (termo tomado da fenomenologia alemã, em especial de Husserl)?

É necessária a participação intensa do trabalhador, como sujeito, e não como objeto, em todo o processo de estudo do seu trabalho, e em toda proposta de transformação e sua implementação. Participar como sujeito implica ser ouvido e compreendido em espaços de diálogo, negociação, entendimento recíproco, nos quais existam fala e escuta autênticas. Compreender para transformar... Compreender vai além de registrar as posturas e dimensões do mobiliário, que também são muito importantes, mas devem ser avaliadas com outros aspectos mais complexos da atividade de trabalho.

Transformar o trabalho requer compreendê-lo, num sentido muito profundo, herdado da noção de compreensão presente na hermenêutica, nas ciências humanas e na fenomenologia de Husserl e Merleau-Ponty. Experiência vivenciada. Mundo vivido. “*Estar no mundo*” – como escreve Dejours (1999, p. 19), em referência à fenomenologia alemã de Husserl e Heidegger, e posteriormente, às contribuições de Merleau-Ponty na França, também citado pelo autor nessa mesma página. “*Erlebnis*” ou vivido husserliano... fluxo de vividos. Vejamos.

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção / Ergonomia, pelo TTO-PRO-Poli-USP e professor adjunto-II; pesquisador, em Ergonomia da Atividade, Psicologia do Trabalho, Organização do Trabalho e Segurança do Trabalho na Universidade Federal de Ouro Preto - (Ufop), Campus João Monlevade - MG, Departamento de Engenharia de Produção (Deenp) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas – (Icea).

Nas atividades de serviços, como no setor bancário, há aspectos que devem ser avaliados pelos estudos de Ergonomia, como já bem demonstrado em diversos deles, e que não são diretamente visíveis e nem podem ser medidos como se mede uma cadeira, uma mesa, uma tela de computador. Esses aspectos geram a vivência do sofrimento para o trabalhador. E podem gerar o adoecimento, pois, conforme a Psicodinâmica do Trabalho, que discutiremos mais adiante, há uma estreita relação entre sofrimento patogênico e adoecimento no escopo da abordagem sofrimento/prazer no trabalho. E quando não ocorre o adoecimento, permanece a “normalidade sofrente”, que também merece ser compreendida tanto quanto as patologias.

A atividade de trabalho não é algo simples de ser compreendido. Medir o posto de trabalho, apenas no sentido de o traduzir em um conjunto de números relativos ao seu aspecto antropométrico, talvez seja mais fácil que compreender a atividade de trabalho. *Compreender para transformar*, que é mais difícil, porém eficaz e eficiente, requer lidar adequadamente com as noções de organização do trabalho, *real do trabalho* (DEJOURS, 2008, p. 38), variabilidade, regulação, constrangimentos e atividade, dentre outras que escapam das métricas. Nesse sentido, o presente texto buscou aprofundar um debate integralmente alinhado com a seguinte afirmação: “O real se apreende inicialmente sob a forma de experiência, no sentido de experiência vivida” (DEJOURS, 1997, p. 41).

Se a compreensão da relação sofrimento/prazer no trabalho é importante no estudo, deve-se avaliar como tais noções são vivenciadas pelos trabalhadores, experienciadas (no sentido fenomenológico de experiência) em sua interioridade. Ou seja, há que se avaliar os aspectos realmente essenciais do trabalho, ainda que tácitos, subjetivos, substancialmente ligados aos processos de adoecimento e de saúde do trabalhador.

Por isso, as vivências experienciadas no trabalho não podem ficar de fora de um estudo de Ergonomia, apenas pelo fato de não serem imediatamente acessíveis a um primeiro olhar objetivista, quantitativo, que buscaria registrar tão somente a parcela visível do posto – algo bem simples de ser traduzido em números.

Esse ponto de vista reducionista e simplificador contradiz a proposta da análise ergonômica do trabalho (AET), por negligenciar a complexidade – no sentido empregado por Wisner (2004), no âmbito da Ergonomia, para a palavra complexidade – da atividade de trabalho e por já empregar, de antemão, um modelo prévio ou escolhido *a priori*, conforme as precisas palavras do Professor Alain Wisner:

A característica essencial da AET é de ser um método destinado a examinar a complexidade, sem colocar em prova um modelo *escolhido a priori*.

Esta abordagem é oposta à das ciências aplicadas [...]. A AET faz parte das abordagens ascendentes (ou *bottom up*) e se aproxima, por causa disto, de outros métodos análogos das Ciências Humanas: etnologia e *psicodinâmica*. (WISNER, 2004, p. 42).<sup>2</sup>

Um modelo fiscalista, em Ergonomia, extraído das Ciências da Natureza (Ciências Aplicadas), é aquele que pressupõe um funcionamento do ser humano em atividade como uma máquina, focalizando apenas seus aspectos físicos. Se uma análise do trabalho mede apenas os aspectos físicos do posto, ela é, portanto, fiscalista. O que seria um estudo fiscalista do trabalho dos bancários? Seria aquele que tenderia a medir apenas as dimensões físicas das mesas, cadeiras, e aspectos de funcionamento físico da interação dos membros superiores, e outros, com os teclados, *mouse*, telas de computador, gavetas, bancadas, etc., em uma agência, por exemplo. Isso nunca deixou de ser importante como parte de uma análise mais aprofundada. No entanto, será que medir apenas isso é suficiente para propor transformações necessárias para melhorar as condições de saúde e bem-estar do trabalhador bancário? Será que as vivências de sofrimento e a relação sofrimento/prazer no trabalho, abordada pela Psicodinâmica do Trabalho, não interferem nas condições de saúde dos trabalhadores do setor bancário?

Essas abordagens que focalizam apenas esses aspectos simplistas, da mensuração física do ambiente circundante ao trabalhador, e se distanciam da proposta de uma análise ergonômica do trabalho (AET), além de não se mostrarem muito sintonizadas com o conceito de atividade de trabalho, ficam mais distantes ainda das experiências vivenciadas pelos trabalhadores, uma vez que estas não ocorrem na dimensão das leis da física. Portanto, podem adequadamente, segundo a epistemologia, ser classificadas como abordagens: 1) fiscalistas; 2) objetivistas e 3) reducionistas – conceitos que não detalharemos aqui por uma questão de espaço. Nem ousaríamos classificá-las como abordagens ergonômicas, se confrontarmos os seus métodos e pressupostos reducionistas com as contribuições da corrente da *ergonomia da atividade*, sobretudo no tocante à análise ergonômica do trabalho (AET), que propõe, ao contrário delas, avaliar o trabalho considerando a atividade como categoria mediadora e articuladora de vários aspectos igualmente importantes para a análise, como, apenas para citar alguns poucos: cargas de trabalho (psíquica, cognitiva e física); tarefa; organização do trabalho; trabalho prescrito x trabalho real; constrangimentos; compromisso operatório (HUBAULT, 2004); necessidades, possibilidades e limites de regulação e variação de modos operatórios; e, acrescentaríamos à lista, relação sofrimento/prazer no trabalho.

---

2 Grifos do autor.

O modelo, em AET, é socialmente construído com a intensa participação coletiva dos trabalhadores como sujeitos de suas experiências vivenciadas no trabalho. Busca-se compreender para transformar. Participação, socialização, diálogo, envolvimento, fala, experiência vivenciada são termos que não podem ficar de fora da construção do modelo como ponte para a ação ergonômica e transformação concreta do trabalho.

Em plena sintonia com o que apresentamos neste texto, como nossa contribuição para a compreensão de como a Ergonomia, aliada à Psicodinâmica do Trabalho pode, ao considerar a experiência vivenciada dos trabalhadores, favorecer a saúde e o bem-estar, Mendes (2008, p. 22), nesse mesmo sentido, apresenta diferentes estudos, pela Universidade de Brasília (UnB), sobre os bancários. Estes estudos mostraram como o não reconhecimento do trabalho pode levar ao adoecimento (Dort - distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho; depressão e síndrome do pânico), devido à não ressignificação (p. 22) dessa experiência vivenciada (sofrimento). A pesquisadora aponta, também, um estudo sobre a *dinâmica do reconhecimento*, no setor bancário, que está, segundo a autora, na base do que ela ali denomina de *patologias sociais* (MENDES, 2008, p. 22).

Nesse mesmo caminho que trilhamos neste capítulo, Sznelwar (2008, p. 41) afirma, como nós aqui, que, em Psicodinâmica do Trabalho,

a referência, apesar de estar ligada ao trabalho concreto, se dá a partir de um outro ponto de vista, construído a partir do confronto de sua história singular, de suas crenças e desejos, de um lado, e o mundo objetivo, das tarefas a serem executadas, de outro. A racionalidade do sujeito na ação também permite relacionar o sofrimento e o prazer mediados pelo trabalho.

Ou seja, para o pesquisador, o ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho não se desprende da experiência vivenciada no trabalho, como crenças e desejos. Na introdução de Sznelwar, mais ainda em sintonia com a presente proposta deste capítulo, está a sua afirmação de que, nos textos de Dejours por ele organizados na coletânea em questão – em parceria com Lancman (2008) –, fica reforçado o que estamos dizendo agora: o acesso à vivência do trabalho é mediatizado pela palavra do próprio trabalhador. Sustentamos aqui que o sujeito, como ser de vivências, que “está no mundo”, não pode ser descartado do processo de análise do trabalho. E sua fala é peça fundamental nesse processo.

Nos textos apresentados, fica reforçada a ideia de que o acesso à vivência do trabalho só pode existir se mediatizado pela *palavra*. A *práxis* – ligada à inteligência da prática, a ação deliberada e refletida – não pode ser enten-

dida sem que o sujeito fale sobre ela, elabore o seu próprio discurso sobre ela. (SZNELWAR, 2008, p. 41-42).<sup>3</sup>

Nesse mesmo sentido, que aspectos ergonômicos, na atividade de um bancário, além dos dados antropométricos e “geométricos” do posto de trabalho, geram experiências que são vivenciadas interiormente pelos trabalhadores, as quais se mostram importantes (segundo a Psicodinâmica do Trabalho) de serem avaliadas para se discutir saúde e bem-estar no trabalho? Alguns exemplos, vivenciados em algumas situações de trabalho no setor bancário, são os seguintes:

1. vivência de objetivos e exigências conflitantes da tarefa, como, por exemplo, atender com qualidade, presteza, cordialidade, polidez..., o que demanda tempo. No entanto, os indicadores de avaliação envolvem também a quantificação do tempo, rapidez, agilidade etc., o que se choca com as demais exigências. Como conciliar? Como o trabalhador elabora os compromissos cognitivos, no sentido dado por Amalberti (1996; 2004), que o permitem gerir os objetivos conflitantes da tarefa?
2. vivência de relações interpessoais com os clientes, que nem sempre são harmoniosas, e muitas vezes exigem paciência, autocontrole, tolerância à frustração, ante alguns comportamentos de reclamação e até de agressividade. Experimenta-se, então, o aumento da carga psíquica;
3. exigências severas por metas, objetivos e resultados, com espaços reduzidos de tempo e de margens de manobra (regulação) para variar os modos operatórios de acordo com as demandas da situação;
4. ausência de espaços de discussão, diálogo, negociação, acordo coletivo e deliberação sobre essas exigências impostas de metas, resultados, objetivos...;
5. prescrição rígida das tarefas, sem um amplo espaço de readaptação, diálogo, negociação e deliberação coletiva; limitação das possibilidades de regulação, de forma a manter o estado interno do organismo e alcançar o exigido nas prescrições;
6. constrangimentos de diferentes naturezas, desde os constrangimentos posturais até os que se chocam com as necessidades de comunicação, trocas, cooperação e partilha com o outro das experiências vivenciadas;
7. autonomia limitada para, como diz Yves Schwartz (SCHWARTZ, 1996), fazer o uso de si por si mesmo ante as exigências da tarefa e do trabalho prescrito;
8. limitação da margem de autonomia e de liberdade para fazer uso do zelo

---

3 Grifos do autor.

(DEJOURS, 2008, p. 43), da inteligência astuciosa (DEJOURS, 1997, p. 45) ou inteligência da prática;

9. obstáculos à cooperação e, conseqüentemente, à regulação coletiva da carga de trabalho;
10. escassez de reconhecimento e restrições à consolidação da identidade pelo trabalho; falhas nas retribuições na dimensão simbólica, de construção de sentido para o próprio trabalho e ressignificação do sofrimento.

Apenas para citar alguns. Coloca-se então, uma grave questão para a Ergonomia a ser praticada nos bancos e no setor de serviços como um todo: faz-se necessário, para uma análise satisfatória do trabalho e elaboração de propostas de transformação eficazes, compreender como os trabalhadores vivenciam, experimentam – no sentido de experiência vivenciada – esses constrangimentos. A Psicodinâmica do Trabalho e a Ergonomia da atividade buscam essa compreensão. Logo, os números, desprendidos das vivências do sujeito do trabalho, não fazem sentido num estudo ergonômico. O essencial do trabalho não é visível. O agir excede a parcela observável do fazer, como nos diz Hubault (2004).

### **A importância da abordagem ergonômica que considere a atividade de trabalho e o sujeito que a vivencia**

A experiência vivenciada pelo trabalhador não é algo simples de compreender. Mas é necessário compreendê-la segundo uma premissa fundamental demonstrada e comprovada pela Psicodinâmica do Trabalho: a ação eficaz sobre os processos de adoecimento, e também sobre a normalidade sofrente, passa pela compreensão sobre as vivências no trabalho e o que as determina. Em outras palavras, falamos basicamente de sofrimento e reconhecimento, para não dizer também ansiedade, angústia e medo (expressões do sofrimento, intimamente vivenciadas no trabalho, conforme Dejours discute em diferentes textos). Ou ainda, como nos disse Sznelwar (2008), crenças e desejos do trabalhador. Pelo aporte da fenomenologia, temos respaldo para todos esses termos, além das percepções (úteis no uso do zelo e da inteligência da prática) e lembranças (numa “história singular”, também apontada anteriormente na citação de Sznelwar).

Por isso, transformar o trabalho demanda a apreensão, a avaliação e a compreensão dos aspectos mais subjetivos mobilizados pelo sujeito para realizar sua atividade, como os anteriormente citados, além do zelo e da *inteligência da prática* ou *inteligência astuciosa* (DEJOURS, 1997, p. 45). Um estudo ergonômico jamais pode ser reduzido apenas às características visíveis e fáceis de medir com aparelhos e instrumentos, porque apenas isso não resolve o problema. O sofrimento, como

experiência vivenciada, participa como agente significativo dos processos de adoecimento. Eis uma razão importante para que a vivência do trabalhador, tomada sob a perspectiva de sua participação como sujeito psicológico que vive, experimenta e sente os aspectos objetivos e subjetivos do seu trabalho, seja elemento relevante em um estudo ergonômico, e não um elemento acessório.

Ergonomia não significa medir e apresentar resultados na forma de medidas e números, de maneira isolada da subjetividade. Nada contra os números. No entanto, em estudos do trabalho, nenhum número faz sentido se vier isolado da vivência, ou experiência vivenciada dos trabalhadores.

Um benefício que se observa, quando Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho são empregadas em paralelo nos estudos para compreender e transformar o trabalho, é a riqueza dos métodos de pesquisa, que não fazem do trabalhador um mero objeto de medida. Eles vão permitir compreender a vivência do sofrimento, as suas possibilidades de transformação, de modo a favorecer a saúde do ser humano que trabalha. Saúde e experiência vivenciada no trabalho, em Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho, são indissociáveis. Como o trabalhador experimenta o trabalho em sua interioridade? A compreensão desta vivência do trabalho, desta experiência íntima, é fundamental para preservar a saúde, combater o sofrimento patogênico no trabalho e evitar os adoecimentos tanto de ordem física quanto de ordem psíquica.

O sofrimento faz parte dessa vivência. E já é bem conhecido, da Psicodinâmica do Trabalho, o fato de que o sofrimento que não pode ser transformado gera o adoecimento. Portanto, a Ergonomia tem de compreender a vivência do sofrimento, suas origens, suas consequências e formas de transformação. Não se pode, num estudo de Ergonomia, apenas medir a altura da cadeira ou da mesa. Afinal, quando a cadeira está ótima para o trabalhador, e a mesa também, por que, mesmo assim, em vários casos, ele (ou ela) ainda se queixa de sofrer e de adoecer no trabalho e pelo trabalho?

Isso mostra que não basta mudar o mobiliário, nem traduzir o trabalho num conjunto de números, de medidas. É indispensável compreender o que o trabalhador vivencia em sua interioridade, em sua experiência mais íntima no dia a dia em seu trabalho, seu mundo vivido. Saúde no trabalho (física e mental) não pode ser abordada sem referência à noção de vivência, de mundo vivido. Ninguém vai resolver problemas de saúde do trabalhador, ou de Ergonomia, apenas medindo o trabalhador e o seu posto de trabalho, como se nada mais existisse além dos números relativos a alturas, distâncias, movimentos, iluminação, ruído etc. Em diversos casos, mesmo quando tudo isso aparenta estar ótimo, segundo as medidas objetivas, por que as pessoas sofrem e adoecem? Há vários estudos realizados em

agências bancárias e centrais de teletendimento que esclareceram esta questão. A explicação do adoecimento passou, nesses casos, pela discussão da experiência vivenciada pelos trabalhadores, como o sofrimento. Nas palavras de Dejours (1999, p. 19): Na Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento é uma experiência vivenciada, ou seja, é um estado mental que implica um movimento reflexivo da pessoa sobre seu “estar no mundo”, para utilizar um conceito da fenomenologia alemã, aplicado à condição de trabalhador.<sup>4</sup>

Mas cabe ao pesquisador, mediante métodos de pesquisa, como os que são propostos pela Psicodinâmica do Trabalho, esclarecer a vivência do trabalhador, pois ele não consegue, sozinho, elaborar uma representação mental sobre isso. Não está claro para o próprio trabalhador como o trabalho opera em seu corpo e em sua mente e como ele pode gerar um adoecimento. O trabalhador não é um computador que elabora representações mentais. Ele simplesmente vivencia o trabalho, experimenta-o em si, em seu “*estar no mundo*”, conceito elaborado por Heidegger: mundo do trabalho, repleto de sentidos próprios, enquanto um verdadeiro mundo vivido no qual o sujeito existe e faz a experiência de si mesmo, do outro e do real. O sujeito pode dizer muita coisa de sua experiência vivenciada, mas não pode traduzir tudo de forma plenamente consciente. Há muito de “*não representável*” na vivência, como nos dirá Dejours a seguir.

Dizer que o *sofrimento é uma vivência* não significa dizer que a reflexão seja suficiente para tornar essa vivência totalmente consciente. A *vivência* sempre tem uma parte inapreensível, desconhecida e, até mesmo, *não representável*, mas, em condições muito particulares, pode ser analisada (DEJOURS, 1999, p. 19)<sup>5</sup>.

O resgate do não representável, como material necessário para análise, em Psicodinâmica do Trabalho, ocorre mediado pela palavra do sujeito que trabalha. A clínica do trabalho dejouriana nunca deixou de ser, também, aliada de uma psicologia concreta (no sentido dado por Georges Politzer, inclusive no que este autor propõe como definição do “*fato psicológico*” – (POLITZER, 2003)). Vejamos. Primeiramente, a Psicodinâmica do Trabalho não coaduna com o dualismo abstrato-concreto, visto que o sofrimento no trabalho, por exemplo, como experiência vivenciada, está ligado, também, a condições materiais concretas do trabalho e da organização do trabalho, não sendo uma categoria puramente abstrata. Suas bases são, também, concretas. Em segundo lugar, a Psicodinâmica do Trabalho apoia-se na noção de práxis; filia-se ao projeto marxista, dentre outros

4 Grifos do autor.

5 Grifos do autor.

aspectos, (além da práxis), por articular uma proposta de compreensão dos fenômenos psicológicos, no trabalho, em sua relação com os aspectos sócio-históricos e culturais do homem concretamente situado por sua atividade material de trabalho – pela qual transforma a natureza e a si mesmo (lembramos do triângulo de Sigaut para descrever a alienação social, amplamente empregado por Dejours (1999, p. 22-23)). Além disso, a Psicodinâmica do Trabalho aplica concretamente a noção marxista de “transformação social” (no caso, nas organizações), em contraponto a um enfoque de uma terapêutica para indivíduos isolados.

Porém, a sua contribuição vai além, no sentido de não aniquilar o sujeito psicológico, sua vida psíquica e suas vivências, por um excesso de materialismo concreto. Por isso, propõe resgatar o que é mais pura e intimamente vivenciado, e muitas vezes não representado, ou, como nos diz o próprio Politzer, na construção da proposta de uma psicologia concreta, em sintonia com Dejours, ao reforçar, concretamente, a grandeza do vivido, e a importância de conhecer o “sentido vivido”: “o que é vivido pelo sujeito é maior que aquilo que pode ser representado; cabe, à narrativa, enquanto discurso, transformar esse sentido vivido em sentido conhecido para o sujeito” (POLITZER, 2003).

Em maior ou menor grau, o sofrimento sempre está presente no trabalho. O que também permite ao sujeito se proteger contra o adoecimento são as possibilidades de transformar o sofrimento em prazer. O reconhecimento, outro elemento da dimensão da experiência vivenciada no trabalho, é um elemento essencial para a Psicodinâmica do Trabalho. Se o trabalho desfruta de reconhecimento, o sujeito tem a chance de transformar os aspectos nocivos de sua vivência em algo que o conduza ao que Dejours chama de espécie de “leveza da alma” (como veremos numa citação do autor, mais adiante). Os esforços, o sofrimento, a experiência mais pungente adquirem outro significado pelo reconhecimento.

A experiência de ter o seu trabalho reconhecido, pelos pares (julgamento de beleza) e pelos superiores hierárquicos (julgamento de utilidade), é uma experiência vivenciada no trabalho, importante quando se trata de discutir saúde do trabalhador. O trabalhador não pode ser impedido de satisfazer a necessidade de vivenciar, em si, a experiência de remeter, para a consolidação da sua identidade, o reconhecimento do seu trabalho, do seu fazer. A noção da identidade, em Psicodinâmica do Trabalho, diz o mesmo que a fenomenologia: o fazer antecede o ser. A identidade, em Psicodinâmica do Trabalho, é fenomenológica.

As dificuldades impostas ao reconhecimento, e à noção de identidade, acarretam severos problemas que podem desencadear no adoecimento. O reconhecimento não pode ser descartado das análises do trabalho. Assim como o sofrimento, está na ordem do puramente vivenciado e, diríamos, do puramente qualitativo,

ainda que possa se materializar concretamente no mundo pelo fazer. Ainda assim, reflete na interioridade, como experiência puramente vivenciada no trabalho.

No centro da experiência vivenciada pelo trabalhador, outros elementos se mostram importantes para a compreensão, melhoria e transformação do trabalho: o zelo, a inteligência da prática e astuciosa, os compromissos cognitivos elaborados pelo trabalhador para lidar com objetivos conflitantes (como tempo, qualidade, quantidade, e preservação de si mesmo e do seu estado interno (numa racionalidade de prática, por exemplo); a vivência dos constrangimentos impostos pela tarefa e pela organização prescrita do trabalho. De alguma forma, estes elementos refletem ou ressoam nas vivências no trabalho, na interioridade dos trabalhadores, naquilo que é puramente vivenciado pelo sujeito. Eles não podem ser desconsiderados em detrimento dos aspectos aparentes do posto de trabalho tomados para análise isoladamente. Uma intervenção eficaz necessita analisar, conhecer, compreender e reconhecer a espessura do ser que experimenta (vivência) a si mesmo, o outro e o real do trabalho em sua atividade (como nos mostra o triângulo de Sigaut, apresentado por Dejours (1999, p. 22-23).

### **O reconhecimento e a transformação do trabalho: o papel da hierarquia**

A reflexão e a tomada de consciência dos gestores/dirigentes quanto à importância da Ergonomia e da Psicodinâmica do Trabalho, para a transformação do trabalho, envolve o reconhecimento da parcela da atividade que escapa da visibilidade direta, objetiva, circunscrita aos aspectos antropométricos do posto de trabalho. Gestores necessitam compreender que a experiência vivenciada no trabalho, e com ela as questões do sofrimento, do zelo, da *inteligência da prática* ou *inteligência astuciosa* (DEJOURS, 1997, p. 45), são pontos fundamentais de avaliação, nos estudos de Ergonomia, e imprescindíveis para a elaboração de propostas de transformação. Abrir espaços para negociação e deliberação pelo coletivo de trabalhadores, a sua participação, o seu envolvimento e de todo o grupo, a igualdade no diálogo, e os espaços para o diálogo, dentre outros fatores, são responsabilidade dos gestores e dirigentes das organizações bancárias.

Como a proposta de transformação é um ponto importante em uma intervenção ergonômica, novamente a junção entre Ergonomia e Psicodinâmica do Trabalho pode mostrar-se muito benéfica para o coletivo de trabalhadores, do ponto de vista da prática da ação ergonômica. Vejamos outro exemplo disso.

O tema do reconhecimento pode ter seu sentido ampliado para além do que dele se conhece em Psicodinâmica do Trabalho, atingindo o cerne das noções de ação e transformação ergonômica. A premissa é simples: não existe transformação do trabalho sem reconhecimento. Para transformar, é necessário reconhecer.

Afinal, de uma forma ou de outra, a transformação passa por uma tomada de consciência, por parte das gerências ou níveis hierárquicos mais elevados, da necessidade de transformar o trabalho. Ora, essa tomada de consciência, e a reflexão sobre a transformação, podem ocorrer quando os dirigentes reconhecem aspectos do trabalho que antes eram desconhecidos como, por exemplo, a vivência do sofrimento, a necessidade de sua transformação e, para tanto, a concessão de flexibilidade (na organização do trabalho); autonomia; margens de manobra mais amplas (regulação); negociação de metas e resultados a alcançar em determinado tempo; discussão coletiva, deliberação, diálogo e participação dos trabalhadores nas decisões sobre o seu trabalho. Além disso, lembremos que o julgamento de utilidade (necessário para o bem-estar dos trabalhadores) deve ser feito pelos superiores hierárquicos, cabendo aos pares o julgamento de beleza, para usar precisamente os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho.

O interessante é notar que esse reconhecimento, por parte dos gestores/dirigentes, envolve também sua vivência como trabalhadores. Em outras palavras, a Psicodinâmica do Trabalho possui métodos (como os de deliberação coletiva) que, de uma forma ou de outra, favorecem a reflexão e a compreensão dos gestores sobre as necessidades de transformação do trabalho, justamente pelo fato de esses métodos incidirem, também, na vivência desses profissionais de nível hierárquico mais elevado.

A Psicodinâmica do Trabalho trouxe importante contribuição para a compreensão dos processos de adoecimento do trabalhador, ou da normalidade sofrente, ao mostrar as relações entre saúde, reconhecimento e identidade no trabalho. O reconhecimento do trabalho ocupa papel de destaque nas abordagens de Dejours, em especial quando se fala dos julgamentos de beleza e de utilidade e seus impactos para a saúde dos trabalhadores. O autor utiliza o termo “*psicodinâmica do reconhecimento*” para abordar as inter-relações entre reconhecimento, identidade e sofrimento no trabalho:

O significado do sofrimento depende da psicodinâmica do reconhecimento. Se o sofrimento é reconhecido como engenhosidade, a pessoa pode repatriá-lo para o registro da construção de sua identidade; se não é reconhecido pelos outros, se os esforços e contribuições individuais não são reconhecidos pelos outros, o sofrimento é experimentado como absurdo, torna-se sem sentido porque não pôde ser transformado, não pôde ser subvertido. Nesta situação, o sujeito é condenado à repetição, à crise de identidade, à doença. (DEJOURS, 1999, p. 32).

E, em outro texto, afirma também: “Não é indispensável retomar aqui a análise da ‘psicodinâmica do reconhecimento’. Basta conhecer-lhe a existência para discernir o papel fundamental que desempenha no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer” (DEJOURS, 2006, p. 34).

Cabe aos gestores/dirigentes a criação de espaços coletivos de discussão, de deliberação, de modo a favorecer a comunicação, a intercompreensão e, também, o reconhecimento do trabalho.

Um problema colocado ao reconhecimento do trabalho diz respeito à invisibilidade do que é essencial na relação do trabalhador com o real. O acesso do sujeito ao real do trabalho nunca é inteiramente explícito. A engenhosidade e a inteligência da prática (astuciosa) aí instaladas (no real do trabalho), que são componentes tácitas e implícitas da atividade de trabalho, são empregadas para suprir as carências da organização prescrita do trabalho. No entanto, como reconhecer algo que não está diretamente visível? O reconhecimento requer explicitar, ao menos em parte, a parcela da experiência vivenciada que o próprio trabalhador, conforme já dissemos, não é capaz de verbalizar espontaneamente, visto que isso escapa da sua consciência. Cabe aos métodos de estudo do trabalho dar visibilidade ao que é puramente vivenciado, de forma a favorecer o reconhecimento, inclusive por parte dos gestores/dirigentes e, com base neles, como dissemos anteriormente, tornar possível a transformação do trabalho.

Do reconhecimento depende na verdade o sentido do sofrimento. Quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d’alma ou até de elevação. (DEJOURS, 2006, p. 34).

Junto ao problema da visibilidade (ou não) da ação do trabalhador sobre o real – o esforço empenhado para obter os resultados estipulados, fazendo algo a mais do que aquilo que foi prescrito na tarefa, como o uso do zelo, da inteligência astuciosa, ou ainda o emprego de compromissos cognitivos para gerir objetivos conflitantes; enfim, componentes da atividade que não são imediatamente visíveis a uma observação direta do trabalho – surge, também, o problema da cooperação. Para Dejours,

a cooperação supõe que o acesso ao real se torne visível e que seja possível discuti-lo em equipe. O grande problema para isso é que o ajustamento da organização prescrita do trabalho, de modo a produzir a organização real deste, requer a mobilização do zelo individual, da inteligência da prática ou astuciosa, da iniciativa, da imaginação. Requer, também, as transgressões e os quebra-galhos, como nos diz o pesquisador, numa das conferências brasileiras (DEJOURS, 1999, p. 28).

Estes últimos quase nunca são postos em discussão pelo coletivo, uma vez que ocorrem na clandestinidade. Ora, a dificuldade, portanto, está no fato de que é impossível prescrever a cooperação. Para que haja a cooperação, é imprescindível que os quebra-galhos sejam postos em visibilidade entre os membros do coletivo, bem como a confiança e a atividade deôntica (construção de acordos, normas e valores que se estabilizam como regras). São necessárias, então, para esta atividade deôntica, as discussões, os conflitos, as deliberações e arbitragens entre diferentes pessoas. (DEJOURS, 1999, p. 29).

Cabe ao gestor/dirigente criar esses espaços de comunicação no trabalho, de cooperação, de fortalecimento da atividade deôntica e conceder, aos trabalhadores, a retribuição simbólica de que necessitam.

Se a construção da atividade deôntica é tão difícil, sob qual condição os trabalhadores se engajarão nela ? Sob a condição de receberem essa retribuição.

A forma específica de retribuição é o reconhecimento [...]. O reconhecimento esperado pelo trabalhador é, em primeiro lugar, o dos colegas, que são os mais indicados para apreciar a natureza e a boa qualidade dessa contribuição [...]. O reconhecimento também deve relacionar-se a alguma utilidade econômica, social ou técnica dos quebra-galhos e das contribuições dos trabalhadores. Nesse caso, o reconhecimento não é feito pelos colegas ou pares: o julgamento de utilidade é feito essencialmente pelos superiores hierárquicos. (DEJOURS, 1999, p. 29-30).

Fica nítida a ênfase que o autor concede ao papel dos superiores hierárquicos no processo. Surge, então, uma contradição. Ao reconhecer o esforço dos trabalhadores para suprir as fragilidades da organização prescrita do trabalho, Dejours afirma que o gestor está, de certa forma, reconhecendo que esta apresenta falhas ou que é insuficiente. Para o dirigente ou gestor, isso o coloca em uma situação psicológica bastante difícil. A angústia, como experiência vivenciada, surge como algo a ser enfrentado quando se depara com a necessidade de reconhecer o real do trabalho, ou seja, aquilo que lhe escapa ao controle. Em face disso, o gestor/dirigente também se vale das estratégias de defesa.

São essas estratégias de defesa um entrave ao reconhecimento da contribuição dos trabalhadores na construção da organização real do trabalho, com suas transgressões e quebra-galhos necessários. Chegamos, então, ao problema discutido anteriormente: a dificuldade do trabalho em adquirir visibilidade e, consequentemente, a dificuldade de haver reconhecimento do trabalho – e, daí, todas as danosas consequências para a saúde mental. Como afirma Dejours, são as próprias estratégias defensivas do dirigente que, em parte, obliteram as chances de reconhecimento do trabalho. Devido a elas, tornam-se mais difíceis também a intercompreensão e a escuta autêntica:

Levanta-se aqui novamente a questão das condições da intercompreensão que supõe, por um lado, vencer os obstáculos que impedem que se tome a palavra e, por outro, vencer os obstáculos que impedem a escuta autêntica; ou seja, levanta-se novamente a questão das condições sob as quais é possível vencer as resistências criadas pelas estratégias defensivas de que todos necessitam para lutar contra o sofrimento no trabalho. Todo trabalho é sempre, portanto, tensionado entre, de um lado, o sofrimento e as estratégias defensivas e, de outro, a viabilidade das condições de intercompreensão. (DEJOURS, 1999, p. 31-32).

Há necessidade de que existam condições favoráveis para vencer o sofrimento transformando-o, as quais não se situam nas potencialidades psicológicas de um indivíduo isolado, mas nas dimensões social e ética das relações entre os trabalhadores. Por um espaço público de discussão e deliberação, podem, os trabalhadores, apropriar-se do sentido do trabalho, e compartilhar suas vivências de dificuldades, sua inteligência astuciosa e sua engenhosidade. O poder de conceder este espaço público de discussão situa-se nos níveis hierárquicos mais altos, donde se justifica a importância da sua participação no processo de ação/intervenção ergonômica.

O gestor/dirigente geralmente tem o poder e a autonomia para criar e fortalecer os espaços públicos de discussão e deliberação no trabalho, ou seja, viabilizar as condições de intercompreensão. Por meio desses espaços de discussão, constrói-se o sentido da relação com o trabalho.

Ora, mas conforme estamos debatendo, um problema presente no setor bancário e no de serviços em geral é justamente o de haver severas dificuldades na atividade, na dimensão subjetiva, para que a engenhosidade – no acesso do sujeito ao real – seja reconhecida. Ela não é sequer visível. Por exemplo, o trabalhador e o trabalho tornam-se visíveis geralmente quando ocorre uma reclamação de um cliente. Um superior hierárquico que não tenha se sensibilizado para reconhecer

estas questões subjetivas e tácitas dificilmente teria como favorecer uma melhor relação com o trabalho, menos sofrível.

A contribuição da Psicodinâmica do Trabalho, conforme discutido, é importante no sentido de sensibilizar e permitir uma reflexão, dos gestores dirigentes, para que parta deles a importante parcela do reconhecimento necessário à melhoria do trabalho. Sem o envolvimento deles, ficaria o sujeito então exposto à crise de identidade nas teias intrincadas da organização do trabalho rígida e prescritiva. Na ausência de reconhecimento, estamos diante de um risco para a saúde mental pela crise de identidade aí gerada. Um espaço público de deliberações, criado pelo gestor/dirigente, seria fundamental para a transformação do sofrimento, pois, por meio dele, seria possível jogar luz à engenhosidade, tornando visível o que antes era invisível e, dessa forma, favorecer o reconhecimento.

No entanto, se o sentido do sofrimento depende da existência de um espaço público de discussões e deliberações e, essencialmente, da qualidade das discussões, a criação deste espaço é da responsabilidade direta dos níveis hierárquicos mais altos, conforme já apontado por Dejours, e aqui discutido. Novamente o problema: com suas estratégias defensivas, esses gestores/dirigentes tendem a não reconhecer o trabalho real, o real do trabalho e os aspectos subjetivos do acesso do trabalhador ao real. Por isso, o conhecimento da Psicodinâmica do Trabalho é essencial para que o gestor lute contra suas próprias estratégias defensivas. Do contrário, ficam ofuscadas as possibilidades de diálogo, discussão e fala autêntica, dificultando, finalmente, as possibilidades de reconhecimento:

A discussão é sempre uma questão muito difícil, porque é possível falar sem dizer nada. Para que a discussão leve à transformação da organização do trabalho e dê acesso à psicodinâmica do reconhecimento, é preciso que a palavra seja autêntica. Sob que condições as pessoas falam autenticamente? (DEJOURS, 1999, p. 33).

As pessoas falam autenticamente num espaço público de deliberação ou de discussão. Trata-se de um espaço em que são postos argumentos não necessariamente de ordem técnica. Por exemplo, no caso do quebra-galho, não temos como saber se ele é benéfico ou nocivo, baseando-se apenas nos aspectos técnicos. Há que se saber se ele é equitativo e justo sob o olhar dos outros. Os pontos de vista a respeito dos quebra-galhos são bastante distintos. As opiniões sobre o que pode ser aceito num quebra-galho, e o que deve ser recusado, são muito diferentes. Elas não resultam apenas de conhecimento técnico, sendo afetadas também por desejos, crenças, valores.

A responsabilidade por criar um espaço em que as pessoas sejam autenticamente ouvidas é, conforme já o dissemos, do gestor no papel de um executivo:

A responsabilidade dos executivos é a seguinte: para que esse espaço de discussão perdure, é preciso não somente que as pessoas possam falar, mas, fundamentalmente, que sejam escutadas. Em todos os espaços de palavra instituídos autoritariamente, como em vários Círculos de Qualidade europeus, as pessoas falam porque foi pedido a elas que falassem, mas não dizem nada. A palavra só é realmente produtora de conhecimento e só contribui para transformar a organização do trabalho quando, diante das pessoas que falam, há pessoas que escutam. Escutar é muito difícil e perigoso. É por isso que introduzimos a noção de escuta arriscada. (DEJOURS, 1999, p. 41).

Qual é o risco da escuta? Quando alguém ouve, corre o risco de apreender uma parcela do real para a qual não havia atentado antes. Um gerente, por exemplo, pode se ver angustiado ao perceber que a agência bancária funciona, de forma satisfatória, não devido às normas que ele acreditava serem cumpridas à risca, mas sim graças ao imprevisto, à inteligência astuciosa dos bancários e ao zelo, os quais não podem ser jamais prescritos.

Portanto, ao gestor/dirigente cabe viabilizar e incentivar a criação deste espaço de discussão, bem como favorecer a convivência e o reconhecimento.

Trabalhar não significa somente produzir, mas sempre também significa viver junto, e o espaço de discussão também é uma dimensão da convivência. O mesmo acontece com o reconhecimento [...]. O engajamento das pessoas no espaço de discussão e na construção da organização real do trabalho depende do reconhecimento. (DEJOURS, 1999, p. 44).

Mais do que um ponto de vista de partilha e sintonia, é no interior destes espaços que ocorre a intercompreensão e a compreensão mútua na linguagem. O acesso sujeito-real, em suas componentes subjetivas, pode aí se tornar ao menos em parte visível, graças à comunicação num espaço comum; graças ao espaço público de discussões e deliberações que o gestor/dirigente pode fomentar, incentivar. Espaço das vivências...

### **Considerações finais**

Não existe trabalho sem sujeito. Trabalhar é, também, vivenciar, atravessar uma experiência puramente vivenciada, em situações reais, concretas. Subjetividade não é um elemento acessório para a compreensão do trabalho. O trabalho vai muito além

de executar tarefas. Ele se inscreve na constituição da identidade do sujeito. Como já o dissemos, e ousamos defender aqui, assim como na fenomenologia, “agir/existir” concretamente como sujeito da ação, no trabalho, é condição anterior e necessária para a construção de si próprio. O “agir” antecede a essência do ser, que na verdade é uma essência construída e mediada pelo trabalho, não uma essência natural.

Eu diria que trabalhar é, também, vivenciar, é ter uma experiência puramente vivenciada. As pessoas não são máquinas para serem tomadas como objeto de medidas físicas, em estudos que propõem fazer apenas isso com elas. Elas vivem. As pessoas vivem. Elas existem e habitam um mundo vivido no trabalho. Trabalhar é viver. “Trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento” (DEJOURS, 2006, p. 103).

Não podemos fechar os olhos para o risco de estudos que se atrevem a medir e até a projetar o posto de trabalho e as tarefas, em absoluta negligência da complexidade do ser humano em atividade de trabalho e do próprio trabalho, conforme discutido. A crítica, portanto, faz-se necessária.

As vivências são importantes para a compreensão dos processos de adoecimento relacionados ao trabalho, e o sujeito psicológico é o sujeito dessas vivências. Ora, se, como nos diz Daniellou que “não há limite nos conhecimentos das disciplinas que podem ser recrutados para a interpretação de uma atividade de trabalho” (DANIELLOU, 2004, p. 187), a Ergonomia pode e deve buscar o que for necessário para compreender a experiência vivenciada no trabalho, e para tal não pode eliminar, das análises, o sujeito dotado de vida psíquica, de interioridade, de afetividade. Do ponto de vista ontológico, em ação ergonômica, não é verdade afirmar que o abstrato é cientificamente inferior ao concreto. O abstrato é necessário para compreender como as pessoas adoecem. O dualismo abstrato-concreto não faz sentido quando se trata de favorecer a saúde e o bem-estar de quem trabalha.

Por outro lado, o viés fiscalista em Ergonomia reduz o sujeito a um objeto de métricas. No entanto, compreender o trabalho para propor transformação eficaz exige que as vivências do trabalhador sejam abordadas nas análises, visto que processos de adoecimento pelo trabalho não ocorrem sem a influência substancial da sua experiência vivenciada em sua atividade, como já exaustivamente demonstrado pela Psicodinâmica do Trabalho. Logo, o problema do fiscalismo em Ergonomia é grave. Transforma-se o ambiente físico, o posto, e as pessoas continuam a adoecer, a sofrer, a vivenciar sentimentos de frustração e de insatisfação com o trabalho. Por quê? A Psicodinâmica do Trabalho contribuiu imensamente para responder a esta e outras questões, em sua proposta de retorno às vivências também por uma

tradição compreensiva e em sua proximidade com a hermenêutica. E acreditamos que possa ser enriquecida pelas futuras contribuições, também, da fenomenologia.

## Referências

- AMALBERTI, R. *La conduite de systèmes à risques*. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.
- AMALBERTI, R. De la gestion des erreurs à la gestion des risques. In: FALZON, P. *Ergonomie*. Paris: PUF (Presses Universitaires de France), 2004. p. 285-300.
- DANIELLOU, F. Questões epistemológicas levantadas pela ergonomia de projeto. In: DANIELLOU, F. A. *Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004. p. 181-198.
- DEJOURS, C. Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. In: CLOT, Y. (Org.). *Les histoires de la psychologie du travail: approche pluri-disciplinaire*. Paris: Octares Editions, 1996. p. 195-219.
- DEJOURS, C. *O Fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DEJOURS, C. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap EAESP/FGV, 1999.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEJOURS, C. *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher, 2008. (Sznelwar, L. I. & Mascia, F. L. (Orgs.). Cadernos de TTO n. 2. Trabalho, Tecnologia e Organização.)
- GUÉRIN, F. et al. *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blucher, 2002.
- HUBAULT, F. Do que a ergonomia pode fazer a análise? In: DANIELLOU, F. (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004. p. 105-140.
- LANCMAN, S. O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p. 25-36.
- MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 13-25.
- POLITZER, G. *Critiques des fondements de la psychologie*. Paris: PUF, 2003.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e valor. *Tempo Social: revista social USP*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147-158, 1996.

SZNELWAR, L.I. Sobre estes textos da psicodinâmica do trabalho, algumas reflexões. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. p. 37-45.

WISNER, A. Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In: DANIELLOU, F. A. *Ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blucher, 2004. p. 29-55.



# LER e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho: faces de uma mesma moeda

**Maria Maeno<sup>1</sup>**

## **Introdução**

Embora as lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (LER/Dort) incluam quadros clínicos conhecidos pelas especialidades médicas, tais como tendinite, tenossinovite e síndrome do túnel do carpo, vários aspectos clínicos e sociais foram desvendados com o passar dos anos e têm despertado calorosas polêmicas entre profissionais de saúde, empresas, entidades sindicais e órgãos de Estado. A cronificação dos quadros clínicos, os resultados insatisfatórios dos programas terapêuticos, a prolongada incapacidade para o trabalho, as avaliações divergentes entre as áreas assistencial e pericial, quanto à incapacidade e às causas e fatores agravantes, as dificuldades dos processos de reinserção nos postos e no mercado de trabalho foram e ainda são temas de livros, artigos, mesas-redondas e congressos.

Com visibilidade social mais recente, os transtornos psíquicos relacionados ao trabalho têm também despertado interesse dos mais diferentes setores sociais, e opiniões conflitantes evidenciam-se de forma semelhante ao caso das LER/Dort.

O objetivo deste capítulo é fazer uma análise comparativa entre essas duas formas de adoecimento ocupacional na categoria bancária, do papel decisivo dos trabalhadores no processo de visibilidade social, e identificar elementos que possam contribuir para a sua prevenção e atenção integral à saúde por parte do Estado.

---

1 Médica, pesquisadora da Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho – Fundacentro – Grupo Temático Organização do Trabalho e Adoecimento. Assessora da Diretoria do Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde no Brasil em Saúde Ocupacional. Mestre em Saúde Pública – Faculdade de Saúde Pública da USP. Foi do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo de 1987 a 2006. Coordenadora por 16 anos. Coordenadora do grupo que elaborou o Protocolo de LER/Dort do Ministério da Saúde. Representante da Fundacentro na comissão de acompanhamento do nexó técnico epidemiológico do Ministério da Previdência Social.

## **Fragmentos de uma parte do processo de reconhecimento do caráter ocupacional da dor e das afecções musculoesqueléticas no Brasil**

A mobilização de trabalhadores, seus sindicatos e profissionais de órgãos públicos, sobretudo a partir do início da década de 1980, resultou no reconhecimento do caráter ocupacional da dor e das afecções musculoesqueléticas pelos Ministérios da Saúde e da Previdência Social desde 1999<sup>2</sup>.

A exemplo do que havia ocorrido em outros países, também no Brasil as controvérsias sobre a sua gênese eram muito vivas. Havia mesmo uma epidemia de LER ou tudo não passava de somatização de trabalhadores com problemas psíquicos ou ainda de simulação em massa? O que explicava a ocorrência de tantos casos e quais eram os mecanismos da cronificação e da incapacidade prolongada?

Para se ter uma ideia do impacto das LER sobre a produção científica numa determinada época, citamos dois trabalhos de sistematização da bibliografia sobre o assunto nos anos 1980 e 1990. Bammer e Blignault (1987) apresentaram uma revisão de pesquisas sobre o tema em uma conferência internacional sobre distúrbios musculoesqueléticos no trabalho, ocorrida na Universidade de Surrey, em Guildford, na Inglaterra, em 1987. Foram contabilizados aproximadamente 940 estudos e publicações. Em 1988, Bammer (1988) atualizou essa revisão, totalizando aproximadamente 1.340 referências bibliográficas sobre o tema das LER. Também no Brasil, a Biblioteca da Faculdade de Saúde Pública da USP, por solicitação da Coordenadoria de Saúde do Trabalhador do Ministério da Saúde, elaborou uma pesquisa bibliográfica do período de 1994 a 1998. Para a literatura nacional e latino-americana, o período foi ampliado, incluindo os estudos a partir de 1990. As aproximadamente mil referências de literatura científica foram classificadas em 20 categorias, e cada uma delas enfocava diferentes aspectos, entre os quais, aspectos gerais, econômicos, legais, sociais, diagnóstico, epidemiologia, história, fisiopatologia, radiografia e psicologia (USP, 1998).

A pesquisadora australiana Gabriele Bammer, do Centro Nacional de Epidemiologia e Saúde da População da Universidade Nacional da Austrália e consultora da Organização Mundial de Saúde, foi, sem dúvida, quem melhor sistematizou todas as polêmicas existentes, produzindo estudos e publicações que muito ajudaram a elucidar as controvérsias e interesses dos diferentes setores da sociedade (BAMMER; MARTIN, 1988; BAMMER, 1990a; BAMMER; MARTIN, 1992).

2 [MS] MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria nº 1.339/ GM de 18/11/1999; dispõe sobre lista de doenças relacionadas ao trabalho. Disponível em: <<http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port99/GM/GM-1339.html>>. Acesso em: 20 maio 2011.

[MPS] MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Decreto nº 3.048 de 6/5/1999, aprova o regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1999/3048.htm#ANX>>. Acesso em: 1º jun. 2011.

Esteve no Brasil algumas vezes e em uma delas, convidada pelo Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo (Cerest/SP), fez uma rodada de palestras em cinco capitais, aglutinando em cada uma até 350 a 400 pessoas: São Paulo, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Salvador. Em São Paulo, a palestra ocorreu no auditório do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região (MAENO; CARMO, 2005).

Embora muitos insistissem nas causas centradas no mobiliário inadequado, era cada vez maior o número de estudos que evidenciavam os aspectos da organização do trabalho e dos métodos gerenciais como desencadeantes e agravantes das LER. Exigência crescente de produtividade; pressão excessiva da estrutura das empresas para cumprimento de metas e remuneração vinculada a elas; diminuição da autonomia; aumento da competitividade e diminuição da coesão e solidariedade entre colegas; medo de demissão e isolamento foram identificados como ingredientes que, somados às atividades operacionais que exigiam posturas incômodas por tempo prolongado, rapidez e repetitividade de movimentos, passaram a ser considerados como desencadeadores e agravantes de dores e afecções musculoesqueléticas.

Muitos eram os setores da sociedade incomodados com a visibilidade social que as LER ganhavam em todo o País e, em 1996, formou-se uma comissão que tinha como incumbência atualizar e mudar a norma técnica de incapacidade da Previdência Social vigente, criada em 1991<sup>3</sup>. Isso ocorreu num contexto de movimentos governamentais e extragovernamentais pela privatização do Seguro de Acidente do Trabalho (SAT). Publicada em forma de uma ordem de serviço em 1998 (MPS, 1998), a nova norma introduziu outra denominação, *Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort)*, modificou vários conceitos e procedimentos e restringiu direitos dos trabalhadores incapacitados. Desde então, a referência oficial tem sido feita como LER/Dort. Desde 2003, com uma iniciativa da superintendência do Instituto Nacional de Seguro Social de São Paulo (INSS), desencadeou-se um processo de restabelecimento de direitos legais, por meio de uma instrução normativa (MPS, 2003), válida até o momento atual.

Havia várias interpretações sobre as causas dos grandes contingentes de trabalhadores incapacitados por LER/Dort. Havia os que os consideravam mal-intencionados, que não estavam verdadeiramente doentes e que conscientemente fingiam ter incapacidade para receber benefícios previdenciários. Embora em círculo privado muitos defendessem explicitamente essa posição, em público eram mais discretos,

---

3 Em 1991, o então Ministério do Trabalho e da Previdência Social (MTPS) publicou na sua série Normas Técnicas para Avaliação de Incapacidade a adoção do termo Lesões por Esforços Repetitivos (LER), com destaque para aspectos epidemiológicos baseados na experiência da sua área assistencial em Minas Gerais (Núcleo de Saúde do Trabalhador do INSS de Minas Gerais – Nusat-MG). A elaboração foi de Chrysostomo Rocha de Oliveira, médico perito, médico do trabalho e coordenador do Nusat.

insinuando essa má intenção por meio de frases ainda hoje recorrentes, entre as quais: “preste atenção naqueles que estão afastados há muito tempo, mas têm calos nas mãos ou sujeiras nas unhas” ou “alerta para os que estão afastados do trabalho há muito tempo, mas têm musculatura desenvolvida” ou ainda “atenção para as afastadas do trabalho, mas bem-arrumadas e com unhas pintadas”, “alerta para os afastados do trabalho, mas com tempo para ir à praia e ficarem bronzeados.” Quem presta assistência aos pacientes afastados do trabalho sabe que um dos seus maiores temores é encontrar-se com conhecidos em algum lugar público, principalmente colegas de empresa, que possam atribuir-lhes fingimento, como se tivessem de permanecer confinados em casa, para justificar a ausência. Sem constrangimentos, o 3º Congresso Brasileiro de Perícia Previdenciária<sup>4</sup>, ocorrido no Rio de Janeiro, em abril de 2011, foi emblemático dessa tese. Na apresentação do congresso, os promotores destacavam o tema “Desafios do exame médico pericial: (simulação, metassimulação, dissimulação, técnicas semióticas: como identificar a simulação? o que fazer em casos de simulação?)”. Cursos para peritos têm-se pautado também por essa tônica.

Outra interpretação do grande número de trabalhadores com dor era a de que tinham uma forma de neurose de compensação, levantada sempre que pessoas apresentavam incapacidades consideradas desproporcionais e recuperações demoradas de uma lesão real. Atribuía-se um desejo inconsciente de obtenção de um ganho secundário e era frequentemente confundida com simulação.

A terceira interpretação era a da existência de transtorno de conversão, segundo a qual várias insatisfações se expressariam por meio de dor, que simbolizaria esses problemas (BAMMER; MARTIN, 1988). Lucire (1986) atribuiu a epidemia de LER a uma histeria em massa, estimulada por compensações financeiras.

E a quarta interpretação se refere à tentativa de explicar a dor dos trabalhadores pela existência de fibromialgia, e que, portanto, o quadro clínico nada teria a ver com as condições de trabalho. Os brasileiros Gallinaro, Feldman e Natour (2001) chegam a propor a troca da nomenclatura LER por fibromialgia, o que se mostra totalmente equivocado. Trata-se de uma questão de continente e conteúdo. A fibromialgia é apenas mais uma entidade clínica, e as denominações LER e Dort abrigam várias entidades clínicas, como tendinite, tenossinovite, bursite, compressão de nervo periférico, síndrome complexa de dor regional, síndrome miofascial, entre outras, além de pressupor caráter ocupacional (MS, 2006).

Essas hipóteses geralmente são levantadas por profissionais pouco habituados com a complexidade do mundo do trabalho contemporâneo, e que ignoram o gran-

<sup>4</sup> O 3º Congresso Brasileiro de Perícia Médica Previdenciária, organizado pela Associação Nacional dos Médicos Peritos da Previdência Social, ocorreu de 27 a 29 de abril de 2011, na cidade do Rio de Janeiro. Informações podem ser obtidas no *site* <http://www.congressoperito.com.br/br/intro.html>. Acesso em: 20 maio 2011.

de contingente de trabalhadores com múltiplas lesões e quadros de dor crônica, acompanhados pelos inúmeros serviços de saúde públicos e privados em vários países. Em nosso meio, alguns estudos expõem números que expressam o que é testemunhado no cotidiano de quem presta assistência ao trabalhador com LER/Dort. Um deles, realizado no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Universidade de São Paulo (TCHIA YENG et al., 1997), mostrou que de 109 pacientes com LER, 103 (94,5%) apresentavam síndrome de dor miofascial, 35 (32,1%) apresentavam tendinite de flexores de punhos e/ou dedos, 30 (27,5%) apresentavam tendinite de extensores de punhos e/ou dedos, 27 (24,8%) tinham tendinite de abdutor longo do polegar, 26 (23,8%) tinham síndrome complexa da dor regional, 21 (19,3%) tinham fibromialgia, dentre outras entidades clínicas do sistema musculoesquelético. A maioria desses pacientes apresentava mais de um diagnóstico, o que coincide com os achados de outro estudo, referente ao ambulatório do Programa de Saúde do Trabalhador da Zona Norte de São Paulo, no qual de 620 pacientes com LER, 32,8% apresentavam tendinite de punhos (SETTIMI; SILVESTRE, 1995), percentual próximo ao encontrado no estudo do Hospital das Clínicas.

Além de vários estudos que evidenciam altas prevalências de quadros de dor em diferentes categorias profissionais, um livro de autoria de renomados estudiosos dos Estados Unidos, Canadá e Suécia, sintetiza o conhecimento existente sobre as LER/Dort, detalha e aprofunda os aspectos clínicos, as evidências das relações entre o trabalho e quadros clínicos específicos e inespecíficos, as características de diversas atividades de trabalho, que podem desencadear e agravar afecções musculoesqueléticas de diferentes localizações (KUORINKA; FORCIER, 1995). Discutem em que medida os aspectos dos ambientes de trabalho contribuem para a ocorrência das epidemias de LER.

Bammer (1990b) analisou aproximadamente cem estudos sobre problemas musculoesqueléticos no pescoço e membros superiores de trabalhadores de escritório. Prevalência de afecções musculoesqueléticas foram relatadas em 79 estudos. Desses, 18 eram do Japão; 17, da Austrália; 11, dos Estados Unidos; 8, da Alemanha; 6, da Suécia; 5, do Reino Unido; 4, da Suíça; 2, da Finlândia e 1, de cada um dos países a seguir: França, Índia, Itália, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Singapura e União Soviética. Os vários aspectos analisados levaram a um achado importante: o envolvimento de vários fatores da organização do trabalho na ocorrência de problemas musculoesqueléticos, entre os quais, pressão no trabalho, baixa autonomia, baixa coesão entre os colegas e baixa variabilidade das tarefas.

De outro lado, não há estudos consistentes que evidenciem as teses dos que advogam que as origens das LER/Dort se encontram no campo da Psiquiatria ou no campo da má intencionalidade, e não nas condições de trabalho.

Quanto à discussão sobre a incapacidade prolongada, vários são os aspectos que contribuem para que ela ocorra, dentre eles, o diagnóstico tardio, a dificuldade em alterar as condições de trabalho e, portanto, a manutenção da exposição do trabalhador às mesmas situações, o acesso limitado a um tratamento adequado e a ausência de reabilitação profissional.

### **Os bancários, as LER/Dort e os transtornos psíquicos**

Na década de 1990, serviços de saúde do trabalhador da rede pública de saúde e consultórios do setor privado passaram a ser procurados por legiões de bancários com dor em membros superiores e coluna.

Inicialmente eram os caixas e trabalhadores da compensação de cheques os mais atingidos. Os caixas, que trabalhavam na linha de frente, em contato direto com o cliente, digitavam com uma das mãos e, com a outra, passavam os documentos em uma máquina à sua frente para autenticação, um a um, tendo de, para isso, elevar o ombro a cada documento a ser autenticado. Sofriam a pressão direta das intermináveis filas de clientes, que na época eram uma das marcas registradas dos bancos, adiavam as horas de almoço e das necessidades fisiológicas, não faziam quaisquer pausas e estendiam as jornadas de trabalho. Com frequência, os mais rápidos tornavam-se os preferidos dos usuários, que escolhiam justamente as suas filas. Além do trabalho realizado mecanicamente, havia exigência de atenção, de dedicação e controle de sentimentos no contato com clientes de diferentes características pessoais.

O trabalho de compensação de cheques tinha várias etapas. Uma delas consistia em somar os valores dos cheques, o que era feito em alta velocidade. Com uma das mãos, a cada um ou dois segundos, o trabalhador folheava cheque por cheque, olhando o valor, ao mesmo tempo em que, com a outra mão, somava com a ajuda de uma máquina de calcular, teclando de forma continuada. Depois, separava os cheques classificando-os por banco emissor. A pressão ocorria pela necessidade de processar a totalidade durante o período estipulado pelo banco. O grande número de cheques a serem processados era incompatível com o tempo destinado à atividade, o grau de qualificação exigida era baixo, o trabalho era repetitivo e monótono (SELIGMANN-SILVA; SATO; DELIA, 1985). Como acontece frequentemente nas atividades nas quais há repetitividade de movimentos de mãos e antebraços, havia concomitantemente sobrecarga estática dos músculos e demais estruturas dos ombros e pescoço, que se mantinha em flexão para visualizar os documentos. Um primoroso estudo sobre repetitividade de movimentos de membros superiores e a interação com outros aspectos, como carga estática, força, fatores psicossociais, como falta de controle das tarefas, mo-

notonia e pressão de tempo, pode ser apreciado em uma publicação dos anos 1990 (KILBOM, 1994a; KILBOM, 1994b).

Decorrente desse trabalho fragmentado e repetitivo, com forte pressão de tempo, havia um grande contingente de trabalhadores que apresentavam múltiplas afecções tendíneas, musculares e de nervos periféricos, que passaram a ser afastados do trabalho em massa. O adoecimento e incapacidade, em larga escala, de uma categoria profissional predominantemente de classe média e o seu acesso a serviços de convênios ajudaram a disseminar o interesse para segmentos mais amplos. A dor crônica e seus impactos invadiram os espaços das especialidades médicas e de saúde em geral, entre os quais, os consultórios e eventos científicos de ortopedia, de reumatologia, de cirurgia de mão, de dor, de fisioterapia, de terapia ocupacional, de psicologia, de psiquiatria, de terapias complementares e de recursos de imagens, anteriormente alheias ao mundo do trabalho de seus pacientes.

Como em outros ramos econômicos, também no bancário, os conflitos referiam-se à tentativa dos bancos em imputar os sintomas e quadros clínicos a causas extralaborais, e os trabalhadores adoecidos enfrentavam situações adversas, envolvendo dificuldades em ter Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT) emitida e em ter sua situação compreendida por gestores e colegas. Os afastamentos prolongados eram motivo de muito sofrimento, sendo comum o advento da depressão como consequência.

Em 2001, fruto de uma negociação entre bancários e representantes patronais, foi assinado um programa nacional de prevenção e acompanhamento de LER/Dort, que consistia em cinco etapas. A primeira delas era de sensibilização das chefias, diretoria e gerências. A segunda, era de conscientização do conjunto de trabalhadores, chamando a atenção para a necessidade de mudanças de aspectos da organização do trabalho, mobiliário e equipamentos. A terceira, tinha o objetivo de atuar na prevenção de incapacidade e cronificação, com a realização de diagnóstico precoce, encaminhamento adequado dos adoecidos ao INSS, garantia de tratamento e reabilitação e de respeito aos direitos previdenciários. A quarta etapa consistia em um fluxograma a ser seguido desde o aparecimento dos primeiros sintomas até o retorno ao trabalho, para que não houvesse dúvidas dos direitos e procedimentos corretos. E a quinta etapa referia-se a um mecanismo de acompanhamento e avaliação do programa.

Essa negociação simbolizou o reconhecimento formal da representação patronal de que as LER/Dort eram um grande problema nacional, merecedor de um programa conjunto entre empresas e sindicatos.

No entanto, ao analisar uma cartilha elaborada pela Comissão Paritária de

Saúde do Trabalho, publicada em 1998<sup>5</sup>, podemos destacar alguns aspectos importantes para este momento em que vivemos. No item referente ao diagnóstico, a cartilha dizia que a avaliação clínica deveria ser valorizada e que os exames complementares deveriam ser realizados, quando justificados. Mencionava a invisibilidade física do adoecimento e que, ao menor sintoma, o trabalhador deveria procurar orientação médica. No item sobre medidas preventivas, recomendava a instituição de pausas durante a jornada de trabalho, “onde cabíveis, para repouso de relaxamento muscular, sem que haja aumento do ritmo de trabalho no reinício da atividade”; recomendava o não prolongamento da jornada de trabalho nas tarefas que exigiam movimentos repetitivos de forma continuada; recomendava também a alternância de tarefas e o retorno gradativo às atividades após férias, ausências prolongadas e nas fases de readaptação.

Essas recomendações eram importantes, pois legitimavam o adoecimento no trabalho e orientavam os procedimentos adequados. Mas a sua efetivação não dependia de cada chefe e de cada trabalhador. Problemas originados pelas exigências fixadas por diretrizes organizacionais, isto é, produzidas pela direção de cada banco, deveriam ser “administrados” e superados, sem ferir essas diretrizes, em reduzidos espaços de poder individual. Imaginemos, assim, trabalhadores e gestores recebendo essa cartilha, cujas orientações se contrapunham às orientações gerais vigentes. Como instituir pausa e pôr fim ao prolongamento de jornadas em uma empresa que cobrava pela alta produtividade?

O discurso era dúbio, mas as práticas não deixavam margem a dúvidas. As exigências se mantinham, e os trabalhadores que apresentavam limitações para o cumprimento da produtividade não encontravam respaldo. O incentivo para a procura de orientações médicas, ao menor sinal de anormalidade, na prática não era bem-visto, e as orientações médicas para redução do ritmo e para não prolongamento de jornadas não encontravam condições concretas para serem seguidas. A apresentação de atestados por afecções musculoesqueléticas alertava as chefias, que anteviam situações já conhecidas. Para elas era um funcionário a menos para “dar a produção”. Para o adoecido, era a triste perspectiva de problemas crônicos, com afastamentos, conflitos e humilhações, que conduziam a frustrações, decepções e incertezas sobre o futuro, ingredientes para desencadear quadros de depressão, frequentemente associados às LER/Dort, prolongando a incapacidade e dificultando a recuperação. Os que retornavam ao trabalho, após afastamentos mais prolongados, encontravam situações semelhantes às anteriores ao afastamen-

5 LER – Lesões por Esforços Repetitivos – Manual de Prevenção, publicada em abril de 1998, como parte integrante do Programa de Prevenção e Acompanhamento de LER, foi elaborada pela Comissão Paritária de Saúde, formada por representantes da Executiva Nacional dos Bancários – Confederação Nacional dos Bancários - CNB, Federações e Sindicatos e da Federação Nacional dos Bancos – Fenaban.

to, mesmo em bancos que em tese tinham programas específicos de retorno ao trabalho (GRAVINA; ROCHA, 2006). O desmantelamento da estrutura da reabilitação profissional do INSS, nos anos de 1990, reduzia mais ainda as poucas possibilidades de retorno ao trabalho, sendo que a estrutura anterior estava longe de satisfatória, considerando-se a complexidade dos casos de LER/Dort.

Infelizmente, o programa não prosseguiu muito além da publicação de cartilhas e da realização de alguns eventos, nos quais o discurso era incompatível com a prática, e, de fato, nunca se vislumbraram mudanças organizacionais que estavam na raiz da ocorrência dos problemas. Para a avaliação do programa, houve resistência da Fenaban para que fosse feita banco a banco. Essa avaliação mais detalhada era importante para o movimento sindical, que poderia, assim, fazer comparações entre as instituições financeiras. Mas isso acabou não acontecendo.

Foi também nos anos de 1990 que a reestruturação do sistema bancário se aprofundou. Com uma forte informatização do setor e segmentação da clientela, procedimentos bancários foram repassados para os clientes, os quais, por meio da teleinformática e terminais de atendimento, passaram a realizar pagamentos de contas e títulos, transferências de valores, saques e depósitos. As agências foram esvaziadas de forma significativa. Os centros de processamento de dados e de compensação de cheques foram desativados, muitas foram as demissões e a terceirização foi ampliada. Instituiu-se em larga escala o teleatendimento, em muitos bancos executado por trabalhadores terceirizados. Passaram a ser valorizados os profissionais com capacidade de gerenciamento, de compreender os movimentos do mercado financeiro e hábeis nas vendas, destinados à clientela de maior renda (JINKINGS, 2006). Transformaram-se em vendedores de produtos em geral, entre os quais títulos, seguros, aplicações e cartões a quaisquer clientes, independentemente de suas necessidades. Dessa época, dentre meus pacientes, eu me lembro de um em especial, que trabalhava em banco público há muito tempo e havia se afastado por LER/Dort. Orgulhava-se de ser um dos melhores vendedores, mas fazia questão de recusar-se explicitamente a realizar as vendas de produtos de campanhas, atendo-se a vender somente aqueles adequados ao perfil de cada cliente. Declarava que as campanhas feriam a ética profissional dos bancários, pois os obrigavam a vender sem qualquer critério. Esse conflito ético foi frequentemente citado em consultas médicas que fiz ao longo de 20 anos e em entrevistas que ainda faço. Para os antigos, algumas exigências são vistas como um aviltamento. Em pesquisa amostral realizada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região entre 2010 e 2011<sup>6</sup>, 58% dos caixas e 45% dos gerentes disseram sentir

6 Pesquisa realizada em 2010 e 2011, pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região sobre saúde e condições de trabalho dos bancários, relatada no primeiro capítulo deste livro.

que enganam o cliente. Essa violência contra os preceitos éticos dos trabalhadores já havia sido identificada na pesquisa sobre a saúde mental do bancário, conduzida por Seligmann-Silva, Sato e Delia (1985).

A reestruturação do setor bancário, e particularmente a exigência de vendas e de alcance de metas, sempre crescentes e consideradas abusivas, têm criado uma constante pressão da estrutura dos bancos sobre os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, com repercussões disseminadas sobre a sua saúde mental. Elkeles e Seligmann-Silva (2010) referem-se a um ensaio publicado em 2000 por Elkeles e colaboradores, sobre aspectos das cargas mentais exigidas no trabalho, no qual os autores enfatizavam a mudança de significado da qualificação, que não mais representava a autonomia e sim a intensificação de controle, e a desvinculação entre a qualificação e a carga de trabalho, tanto física como mental, assim como do crescimento da pressão.

Na pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, 65% dos bancários têm até 35 anos de idade, 80% têm formação superior completa e 65% declararam que fizeram faculdade, MBA<sup>7</sup> ou pós-graduação para ter mais oportunidades no banco, mas 53% admitem que essa qualificação não lhes daria chances maiores de competir no mercado de trabalho que não fosse o bancário. Adicionalmente, 82% consideram que o trabalho no banco representa um motivo de orgulho de suas famílias, possibilitando-lhes viver acima dos padrões de sua origem social. Esse reconhecimento por parte dos trabalhadores, do que o emprego no banco representa em suas vidas, entra em conflito cotidiano com a pressão que sofrem para superar as metas estipuladas, submetendo-se a pressões que consideram excessivas. Segundo a pesquisa, 65% dos trabalhadores das agências, 63% dos gerentes e 52% dos que trabalham nas grandes concentrações sentem-se excessivamente pressionados. 42% sentem-se sobrecarregados e estressados pela pressão, 41% sentem-se tensos o tempo todo, pois não podem errar, e 47% sentem-se apenas um número para empresa. Os caixas parecem ser os que se sentem mais desvalorizados, sendo cobrados nas metas de vendas e na diminuição das filas. Acabam acumulando funções para se tornarem mais necessários. *Slogans* como “Banco que nem parece banco”, “Feito para a sua empresa, feito para você”, “Escolha uma opção; Vamos fazer juntos?”, “Mais perto de você” invadem todos os espaços, familiares e sociais mais amplos, e dão sempre a sensação do aconchego, parceria, compartilhamento, solidariedade, exclusividade, que contrastam com a realidade vivida pelos bancários e com as queixas que inundam os órgãos de defesa do consumidor.

7 Segundo a resolução CNE/CES nº 1, de 3/4/2011, que estabelece normas para o funcionamento de pós-graduação, o Master Business Administration (MBA) inclui-se na categoria de curso de pós-graduação *lato sensu*.

Uma pergunta frequentemente colocada é se atualmente o adoecimento por LER/Dort vem dando lugar ao adoecimento psíquico no ramo dos bancos, como se não pudessem ocorrer simultaneamente. Argumentam que com a transferência de diversos procedimentos para os clientes, que utilizam os caixas de autoatendimento, telefone e o meio eletrônico, as tarefas repetitivas diminuíram para os bancários e que mesmo os caixas se sobrecarregam apenas em alguns dias do mês.

Aspectos sobre a precarização social e do trabalho, discutidos por Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) dialogam perfeitamente com características do trabalho bancário. Se para os trabalhadores em geral a reorganização do capital reduziu os níveis de emprego e desregulamentou direitos trabalhistas, entre os quais as jornadas de trabalho definidas, a centralidade da esfera financeira em nossa sociedade, a reestruturação do sistema financeiro internacional e nos sistemas bancários nacionais têm repercussões dramáticas na vida dos que trabalham nessas instituições (JINKINGS, 2002).

As mudanças ocorridas na estrutura do sistema bancário se deram com uma rápida redução do contingente dos trabalhadores mais estáveis, e disseminação da contratação de trabalhadores terceirizados para executar atividades bancárias (ANTUNES, 2007; SANCHES, 2009), aumento relativo de técnicos e gerentes especializados em mercado financeiro com perfil mais agressivo na busca de clientes, consolidação de conceitos de multifuncionalidade, qualidade e excelência, com sujeição a práticas de controle e intensificação do trabalho. Em um movimento internacional e nacional, os bancos procuram por pessoas que tenham competências referentes à capacidade de aprender, de se relacionar e de se comunicar, de se antecipar a situações inesperadas e de lidar com elas. Devem perceber as movimentações do mercado financeiro e ter conhecimento técnico genérico, que lhes dê fundamentos para desenvolver competências específicas após treinamento; sobretudo devem ser pessoas integradas “ideologicamente ao modo contemporâneo de acumulação de capital” (JINKINGS, 2002, p. 199). O que os bancos buscam é o que alguns pesquisadores conceituam como expropriados de sua subjetividade (SELIGMANN-SILVA, 1994), em um processo de desgaste da identidade e “captura” da subjetividade, que não ocorre sem resistência e luta interior (ALVES, 2011).

O emprego em bancos, que na década de 1970 era visto como provisório, no contexto da reestruturação produtiva torna-se definitivo, como constatado na pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região<sup>6</sup>, segundo a qual a perda do emprego seria considerada extremamente negativa, com poucas chances de reinserção em outro segmento do mercado de trabalho.

O outro diálogo com uma das dimensões da precarização social e do trabalho levantado por Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) foi referente à organização

e às condições de trabalho. Atualmente são características do trabalho bancário a forte pressão de tempo, as dificuldades de realização de pausas para descanso e necessidades fisiológicas, a falta de autonomia dos níveis gerenciais e o aumento do controle, a intensificação do trabalho, os prolongamentos de jornadas que invadem os pretensos tempos e espaços domésticos, o aumento da competitividade, as metas inatingíveis, mas sempre crescentes. Esses aspectos abrem espaço profícuo para práticas de violência psicológica, humilhações e assédio moral, como mostrou Soboll (2006) de maneira aprofundada. Também temos de considerar que todos, independentemente de sua situação na hierarquia do banco, utilizam os terminais de computador de forma intensificada. Ainda na década de 1980, Bammer (1987) ao analisar vários estudos sobre trabalhadores que usavam terminal de computador, verificou que todos mostravam alta incidência de problemas do sistema musculoesquelético atingindo costas, pescoço, ombros, braços, punhos e mãos. A pesquisadora fez uma discussão das várias mudanças advindas da tecnologia na organização do trabalho, concluindo que há repercussões físicas e psicossociais sobre a saúde dos trabalhadores.

Outro aspecto a ser considerado é a violação cotidiana de preceitos éticos, em nome de vendas de produtos quaisquer, para que as metas possam ser atingidas. Para os mais antigos, utilizar falsas informações e promessas pode constituir-se em uma fonte de sofrimento significativa. Para os que ingressaram no mercado de trabalho recentemente, essa questão ética pode sequer vir à tona, emblemático para os que compartilham do conceito de que há uma crescente precarização mundial dos valores sociais e éticos.

Outra dimensão da precarização social e do trabalho a ser mencionada é a forma de controle do corpo e da esfera psíquica do trabalhador, por meio de normas legais, pretensamente protetoras da saúde dos que trabalham. O controle da saúde dos trabalhadores, por meio dos exames admissionais e periódicos, constitui-se em uma violência ao direito humano de escolha dos profissionais a quem desejamos confiar nossas dores, nossos temores e nossas incertezas. Evidência gritante da utilização desses exames para fins de exclusão é o fato de que eles são feitos em periodicidade menor do que o exigido em norma regulamentadora<sup>8</sup>, de forma que possam substituir os exames demissionais, procedimento também ancorado na mesma norma regulamentadora.

---

8 Ministério do Trabalho e Emprego. NR 7, que define o intervalo dos exames periódicos conforme características do trabalho da empresa, dando prerrogativa ao médico encarregado de diminuir, caso julgue pertinente. Para as empresas de grau de risco 1 e 2, dentre as quais se enquadram os bancos, pelo critério de grau de risco do Ministério do Trabalho e Emprego, é dispensada a realização do exame demissional caso o periódico tiver sido feito 135 dias antes da demissão. NR 7 disponível em: < <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em: 20 maio 2011.

Quando ocorre o adoecimento e o trabalhador necessita de afastamento por mais de 15 dias, é obrigatório que ele se submeta a um exame médico pericial no INSS para ser avaliado em dois quesitos. Um deles se refere à existência ou não de incapacidade para o trabalho, e o outro se refere à existência ou não denexo causal do quadro clínico com o trabalho. Para a avaliação deste último quesito, o INSS utiliza, em tese, a avaliação presencial do segurado, o relatório médico e os documentos produzidos pela empresa do pleiteante do benefício por incapacidade. São eles obrigatórios pela legislação trabalhista e o seu conteúdo não tem qualquer participação dos trabalhadores<sup>9</sup>. Um dos documentos mais requisitados pelo INSS é o perfil profissiográfico previdenciário (PPP)<sup>10</sup>, que também é elaborado exclusivamente pela empresa e é específico a cada trabalhador<sup>11</sup>. Informações contidas nesses documentos, emitidos pela empresa, frequentemente fundamentam a descaracterização do nexocausal entre o quadro clínico. Isso tem ocorrido mesmo nos casos em que o critério epidemiológico implica o nexocausal presumido, situação na qual o benefício por incapacidade, quando devido, deveria ser acidentário, salvo em exceções, em tese, solidamente fundamentadas. Mais uma vez, o médico perito tem-se baseado nos documentos produzidos pela empresa para descaracterizar casos ocupacionais, fundamentado em norma do INSS.<sup>12</sup> Nos casos dos bancos, em que os adoecimentos predominantes são por LER/Dort e por transtornos psíquicos, nos parece pouco provável que as empresas registrem a existência de pressão por metas, formas de gestão inadequada e intensificação do trabalho nos seus próprios documentos.

O sistema, supostamente de prevenção de adoecimento e de amparo, nos casos de incapacidade, da forma como tem funcionado, constitui-se, assim, em uma modalidade de precarização social e desrespeito a preceitos constitucionais, configurando-se em uma forma de violência promovida por instituições do aparato estatal. Essa precarização se estende ao processo de reabilitação profissional e de reinserção no posto de trabalho, seja porque o INSS tem trabalhado com a interpretação de que a responsabilidade de reinserção do trabalhador afastado é da empresa e tem-lhe delegado essa atribuição, seja porque inexistem melhorias nas condições de trabalho nos aspectos organizacionais.

---

9 Ministério do Trabalho e Emprego. NR 7 e NR 9. Exemplos desses documentos são os relatórios do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (NR 7) e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (NR 9) disponíveis em < <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm> > acesso em: 20 maio 2011.

10 O perfil profissiográfico previdenciário foi inicialmente concebido para ser instrumento de registro de riscos ambientais de cada trabalhador para fins de aposentadoria especial.

11 Informações sobre Perfil Profissiográfico Previdenciário em: < <http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=465> >

12 [MPS] Instrução normativa INSS/Pres 31, de 10/9/2008, que no parágrafo 2º, do seu artigo 6º, prevê a possibilidade de a perícia médica utilizar demonstrações ambientais da empresa e o perfil profissiográfico previdenciário.

A explanação dessas questões, mesmo que de forma sintética, teve o objetivo de fundamentar a ideia de que, possivelmente, a dor crônica e as afecções musculoesqueléticas e os transtornos psíquicos convivem simbioticamente, atingindo trabalhadores, como muitos autores já estudaram (SATO e col., 1993; OLIVEIRA; LIMA, 1995; BORGES, 1999), mesmo que de maneira diferente de como ocorria nos anos 1980, 1990 e mesmo 2000, quando, em geral, os transtornos psíquicos eram identificados como comorbidades das LER/Dort (MUNCE et al., 2007). Atualmente são percebidos frequentemente como morbidades principais.

O suplemento saúde da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD)<sup>13</sup> de 2008 nos permite estimar que, no país, 69.192 trabalhadores ocupados no momento da pesquisa, do setor financeiro, entre os quais os bancários, tiveram diagnóstico de tendinite ou tenossinovite feito por um médico ou profissional de saúde. Do ponto de vista do risco, esses trabalhadores do ramo financeiro apresentam maior possibilidade de terem tendinite ou tenossinovite em comparação ao conjunto de trabalhadores ocupados de outros ramos de atividade, lembrando que as tendinites e tenossinovites são apenas duas das expressões clínicas de afecções do sistema musculoesquelético relacionadas ao trabalho.

O mesmo não ocorreu com a depressão, fato que merece estudos aprofundados. Possíveis explicações são a visão preconceituosa que ainda existe na sociedade de que os transtornos psíquicos ocorrem em pessoas “fracas”, o temor na busca de auxílio médico, pela discriminação que podem sofrer por parte da empresa e dos colegas, e falha do sistema assistencial que pode não estar adequadamente capacitado para fazer os diagnósticos. Além da depressão, nossa experiência tem nos evidenciado muitos casos de estresse pós-traumático entre os bancários, cuja origem, em geral, têm sido os assaltos nas agências e sequestros dos trabalhadores e seus familiares.

O caminho para dar visibilidade aos transtornos psíquicos relacionados ao trabalho está sendo construído. Se as LER/Dort são caracterizadas por muitos como um adoecimento invisível, pois a dor não é captável por nenhum exame “objetivo”, o desafio a ser enfrentado no caso dos transtornos psíquicos é maior ainda, pela sua própria natureza. Excetuando-se alguns transtornos psíquicos relacionados a substâncias químicas e alterações neurológicas, não é possível concretizar o adoecimento psíquico por meio de exames complementares.

Estatísticas da Previdência Social mostram que, de 2006 a 2007<sup>14</sup>, houve um acréscimo de 378,4% de benefícios acidentários por incapacidade concedidos para afecções musculoesqueléticas (passou de 19.958 para 95.473) e, de 2007 para 2008,

13 Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (Pnad), de responsabilidade do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

14 Dados disponíveis em: < <http://www.mps.gov.br/conteudoDinamico.php?id=502> >. Acesso em 20 maio 2011.

houve mais um acréscimo de 22,9% (passou de 95.473 para 117.353). Em 2009 houve uma queda de 16,1% (passou de 117.353 para 98.415) e, de 2009 para 2010, houve ainda um decréscimo de 10,3% (de 98.415 caiu para 88.270). Os dados referentes a benefícios acidentários por incapacidade concedidos para os transtornos psíquicos mostram que de 2006 para 2007 houve um acréscimo de 1.156,5% (passou de 612 benefícios para 7.690 benefícios), de 2007 a 2008 houve um acréscimo de 66,7% (passou de 7.690 para 12.818), de 2008 a 2009 houve um acréscimo de 5,1% (passou de 12.818 para 13.478). De 2009 a 2010 houve um decréscimo de 9,8% (caiu de 13.478 para 12.150). O brutal aumento de benefícios acidentários por transtornos psíquicos, ocorrido de 2006 para 2007, tem como fator central a instituição do critério epidemiológico para estabelecer onexo causal entre o quadro clínico e o trabalho (1.156,5%). Já no caso das afecções musculoesqueléticas, o aumento ocorreu em menor proporção (378,4%). Em ambos os grupos de adoecimento houve queda de 2009 para 2010, de 10,3% para as afecções musculoesqueléticas, que já havia caído 16,1% de 2008 para 2009, e de 9,8% para os transtornos psíquicos. Quanto ao total dos benefícios concedidos, observa-se uma queda de 30,2% de 2006 a 2009 e uma inflexão positiva em 2010 de 5,6%. A mesma curva se desenhou no tocante às afecções musculoesqueléticas. Após uma queda de 40,8% de 2006 para 2009, houve uma inflexão positiva em 2010 de 6,1%.

Embora não tenhamos elementos para uma análise completa, podemos concluir que as estatísticas de benefícios por incapacidade refletem, de forma apenas aproximada, o adoecimento e a incapacidade dos trabalhadores. Sofrem influência da possibilidade de acesso dos trabalhadores a serviços de saúde que possam fazer o diagnóstico, da solicitação médica de afastamento do trabalho por mais de 15 dias e da decisão do paciente em se afastar, do deferimento do benefício por parte do perito do INSS e do estabelecimento donexo causal entre o quadro clínico e o trabalho, no caso do benefício acidentário. Como se vê, muitas são as variáveis.

No entanto, estranho é o silêncio do Ministério da Previdência Social diante de fatos que despertariam a atenção de qualquer gestor, como, por exemplo, a queda de 40,8% nos benefícios por afecções musculoesqueléticas em um intervalo de apenas três anos, sem que tenha sido desenvolvido um efetivo projeto nacional voltado à diminuição desse tipo de adoecimento. A mesma consideração se aplica para os transtornos psíquicos.

Atualmente identificamos no INSS vários elementos que internamente dificultam avanços necessários no processo de transparência e de consolidação do sistema de seguridade social do país, conforme determina a Constituição Federal. Além de dispositivos infralegais desconstruírem direitos, observa-se uma estrutura informatizada que engessa procedimentos, dificultando a concessão de benefícios

acidentários e a avaliação de incapacidade. Estimula-se o papel do médico perito como um fiscal ou auditor das contas públicas, transferindo o embate que deveria ocorrer em outras searas para as agências de atendimento. Médicos peritos com formação insatisfatória nos quesitos avaliação de incapacidade e conhecimento sobre condições de trabalho, sem retaguarda científica especializada, têm de se decidir pela incapacidade ou capacidade do segurado e pela existência ou inexistência denexo causal entre um agravo e o trabalho. Não haverá médico que discordará da afirmação de que, para avaliar um caso de paciente com transtorno psíquico e a sua incapacidade, é necessário ter uma formação sólida e experiência em saúde mental, que não é o caso da maioria dos peritos do INSS. Trabalham em agências munidas de detectores de metal e em consultórios com rotas de fuga, sem o uso de crachá institucional, contrariando os preceitos da administração pública. Utilizam um sistema informatizado que lhes restringe a autonomia, e seguem diretrizes de avaliação de incapacidade que permanecem secretas à sociedade. Os segurados, por sua vez, são tratados pela instituição como simuladores, tendo inúmeras vezes seus direitos desrespeitados, começando pelo fato de que não têm acesso sequer ao nome do médico perito que os atende, e até recentemente, não podiam se fazer acompanhar de terceiros, mesmo que tivessem restrições físicas ou psíquicas. Não podem ter o registro adequado de suas doenças no sistema informatizado utilizado pela perícia, pois há campo disponível apenas para um diagnóstico principal e um secundário. Mesmo com data de cessação de benefício agendada, enfrentam restrições no número de pedidos de reconsiderações, procedimento não fundamentado em dispositivos legais. Enfrentam restrições na concessão de benefícios nos casos de doenças preexistentes à condição de segurado, dentro da lógica de uma seguradora privada, procedimento também que não está amparado em lei.

Democratizar as instituições públicas, em particular a Previdência Social, é a melhor forma de defendê-las dos interesses privados das empresas e das seguradoras. Não nos parecem casuais peças publicitárias de seguradoras, como por exemplo, a da Sul America, que mostra uma mão estilizada, com uma sinalização sobre um dos dedos: “ausentite crônica”. Essa peça publicitária tem a seguinte chamada: “dor provocada pela falta de funcionários em função de doenças. 48,8% dos trabalhadores faltam por problemas de saúde relacionados ao trabalho”, dando como fonte de informação para esta afirmativa pesquisa da Universidade de Brasília (UnB), junto com o INSS. Promete solução para isso e diz que “empresa saudável custa menos”. Oferece “um programa de prevenção que permite diagnósticos precoces e prevenção de doenças” e “ferramentas de gestão que facilitam o dia a dia do gestor de RH”.<sup>15</sup>

---

15 A peça publicitária encontra-se disponível em: <[www.sulamerica.com.br/cp/m\\_08\\_166\\_ausentite.pdf](http://www.sulamerica.com.br/cp/m_08_166_ausentite.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2011.

Essa peça publicitária é emblemática das alternativas que as seguradoras oferecem às empresas. A verdadeira prevenção de doenças, particularmente as musculoesqueléticas e psíquicas, só ocorreria com mudanças na organização do trabalho. No entanto, a mensagem das seguradoras privadas transmite a ideia de que é possível controlar a situação de epidemias, com diagnóstico precoce e ferramentas de gestão. Corre-se o sério risco de se ter situações, já existentes em muitas empresas, de mapeamento preciso de adoecidos para medidas de exclusão. Corre-se o sério risco de se ter um aprofundamento do presenteísmo, já verificado em outros países, como a Alemanha (ELKELES e SELIGMANN-SILVA, 2010). Browne, Nolan e Faithfull (1984) identificaram, dentre as possíveis causas de adiamento na procura por auxílio médico e dificuldades de diagnóstico precoce, um forte senso ético por parte dos trabalhadores de não quererem se afastar do trabalho, pressões econômicas e medo de perder o emprego. Semelhantes motivos temos visto no nosso contato com trabalhadores, que mesmo doentes, muitas vezes continuam trabalhando. No caso dos transtornos psíquicos, o presenteísmo tende a ser mais frequente, pelo estigma que essa modalidade de adoecimento carrega, pela resistência das pessoas em aceitarem que estão com problemas dessa ordem, e pelo receio da discriminação. Em algumas empresas, referências a pessoas que usam medicação psicotrópica são feitas como “os da tarja preta”. Em relação aos bancários, como todos têm planos de saúde contratados pelo banco, há um temor de que a especialidade procurada, ortopedia, reumatologia e psiquiatria, seja um indicador de alerta para as empresas, que têm acesso à planilha das especialidades mais procuradas por seus trabalhadores. Entre muitos casos, eu me lembro de uma bancária, que após receber pelo enésimo ano o prêmio de melhor vendedora de um setor, foi demitida sumariamente, com a explicação formal de que o seu sotaque não era compatível com a empresa, sotaque que até aquele momento não havia sido entrave para promovê-la à melhor vendedora durante vários anos de trabalho. As únicas novidades haviam sido a procura de um psiquiatra e de um otorrinolaringologista, durante suas últimas férias antes da demissão.

### **Contribuição do movimento sindical no processo de visibilidade do adoecimento relacionado ao trabalho**

A história recente evidencia que o aumento da visibilidade do adoecimento decorrente do trabalho tem forte contribuição de ações integradas entre profissionais de várias instituições de Estado e movimentos organizados de trabalhadores.

No caso das LER/Dort, desde o início, o movimento sindical teve um papel ativo, de luta pelo reconhecimento do caráter ocupacional das dores que atingiam e ainda atingem trabalhadores de diversos ramos econômicos. Profissionais de órgãos públicos e representantes dos trabalhadores foram importantes disseminadores de

informações, fomentadores do debate e multiplicadores de conhecimento técnico-científico, criado e sistematizado por pessoas de diversas instituições, notadamente da saúde, do trabalho e das universidades. Destacaram-se também as inúmeras associações de portadores de LER de diversas regiões do país, que emprestaram suas histórias profissionais interrompidas pela incapacidade para engrossar o movimento social na luta pelos direitos legais. Passaram de vítimas a atores ativos no processo de resgate de sua cidadania. As denominações LER/Dort ultrapassaram os limites dos círculos dos adoecidos e passaram a ser conhecidas mais amplamente, com a grande mídia dando certo grau de atenção ao problema.

Os serviços e centros de saúde do trabalhador do SUS exerceram o imprescindível papel de fazer diagnósticos, e viabilizar a devida notificação à Previdência Social, tirando do plano teórico-legal o reconhecimento do caráter ocupacional das tendinites, tenossinovites e outras afecções musculoesqueléticas. Conseguiram também ampliar os pilares dos tratamentos *ad aeternum*, calcados em medicamentos receitados indiscriminadamente, que invariavelmente causavam gastrites e sessões intermináveis de fisioterapia pouco efetivas, dependente exclusivamente de aparelhos. As cirurgias de membros superiores, antes extremamente disseminadas e muitas vezes causadoras de dor crônica, passaram a ter indicações mais criteriosas. Disseminou-se o conceito de avaliações médicas cuidadosas, resgatando a boa clínica que ao longo desses anos foi proclamada novamente como soberana. Consolidou-se o conceito de programas terapêuticos, abrindo espaço para equipes multidisciplinares, com participação de profissionais da fisioterapia, da terapia ocupacional, da psicologia, da assistência social, da enfermagem e de terapias complementares, em particular acupuntura e técnicas corporais e manuais. Pelo menos em tese, voltou-se a valorizar o profissional de saúde e seu saber, e não os aparelhos. O Ministério da Saúde, particularmente durante os anos 1990 e início dos anos 2000, exerceu um papel de destaque ao fomentar a produção de conhecimento, ao sistematizar referências bibliográficas (USP, 1998), ao estabelecer o primeiro protocolo oficial de investigação diagnóstica e tratamento, ao publicar a lista de, aproximadamente, 200 doenças relacionadas ao trabalho (MS, 1999) e um manual de procedimentos destinado à rede de saúde (MS, 2001), ao apoiar a construção de modelos de programas de atenção integral ao paciente com LER/Dort, ao publicar fascículos<sup>16</sup> e ao apoiar a participação de profissionais de saúde em eventos, das mais

---

16 Ministério da Saúde. Fascículos sobre LER – 4 fascículos sobre o tema, publicados em 2001. Série A. Normas e Manuais Técnicos 103, 104, 105 e 106. Acessíveis, respectivamente, em: <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler\\_dort.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler_dort.pdf)> ; <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler\\_dilemas.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler_dilemas.pdf)> ; <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/diag\\_tratamento\\_ler\\_dort.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/diag_tratamento_ler_dort.pdf)> e <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/prevenir\\_dort.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/prevenir_dort.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2011.

diversas naturezas, para contribuir para a construção de consensos fundamentados na literatura científica.

No âmbito de normas preventivas, as alterações da NR 17<sup>17</sup>, em 1990, introduziram elementos importantes da organização do trabalho, inexistentes nas demais normas regulamentadoras.

Assim, com algum grau de desorganização, nos anos 1990 tivemos um amplo movimento nacional, com muitas iniciativas governamentais e sociais, que caminharam para um reconhecimento de que tínhamos um problema de saúde pública.

Nos anos 2000, dois importantes anexos da NR 17, referentes aos caixas<sup>18</sup> e aos operadores de *telemarketing*<sup>19</sup>, também deram mais um passo na consolidação de conceitos mais amplos do que a simples mudança de mobiliários, insuficiente para prevenir ocorrências de causalidade mais complexa. Tivemos, por parte do

Ministério da Saúde, a elaboração de protocolos de agravos ocupacionais de notificação compulsória ao Sistema de Informações de Agravos de Notificação (Sinan)<sup>20</sup>, o mesmo sistema que processa a notificação de doenças como tétano, sarampo e aids. No entanto, até o momento, além de não termos ainda um fluxo que, de fato, propicie a efetiva notificação, como já ocorre com os agravos não ocupacionais, não temos a publicação do Protocolo de LER finalizado em 2006 (MS, 2006) e tampouco há uma proposta de protocolo de transtornos psíquicos relacionados ao trabalho.

Nos últimos anos, o grande passo impulsionador da visibilidade dos agravos ocupacionais, particularmente das LER/Dort e dos transtornos psíquicos, diminuindo a sua conhecida e crônica subnotificação, foi a instituição do nexa técnico epidemiológico (NTEP) pela Previdência Social<sup>21</sup>. No caso das afecções musculoesqueléticas, que já tinham uma história de quase 20 anos de luta para o reconhecimento de seu caráter ocupacional, o aumento de benefícios acidentários foi significativo (378,4%), mas incomparável ao aumento de concessão dos benefícios acidentários concedidos para transtornos psíquicos (1.156,5%). Causa preocupação o decréscimo de benefícios acidentários concedidos a afecções mus-

17 Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTPS nº 3751, de 23/11/1990. NR 17. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_17.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_17.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2011.

18 Ministério do Trabalho e Emprego. SIT. Portaria nº 8, de 30/3/2007. D.O.U. de 2/4/2007. Aprova o anexo I da NR 17 – trabalho dos operadores de *checkout*.

19 Ministério do Trabalho e Emprego. SIT. Portaria nº 9, de 30/3/2011. D.O.U. de 2/4/2007. Aprova o anexo II da NR 17 - trabalho em teletendimento/ *telemarketing*.

20 Portaria MS/GM nº 777 de 28/4/2004, que dispõe sobre os procedimentos técnicos para a notificação compulsória de agravos à saúde do trabalhador em rede de serviços-sentinelas específica no Sistema Único de Saúde – SUS.

21 Nexa técnico epidemiológico: critério epidemiológico introduzido em 1/4/2007 pela Previdência Social, para o estabelecimento de nexa causal entre um agravo e o trabalho, e consequente concessão de benefício acidentário. Ver Lei nº 8.213/91 (<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1991/8213.htm>) e Decreto nº 3.048/99 (<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1999/3048.htm>)

culoesqueléticas desde 2009 e o decréscimo de benefícios acidentários concedidos a transtornos psíquicos em 2010. Nesse aspecto, algumas organizações de trabalhadores, entre as quais o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, vêm desempenhando um papel de liderança, ao questionar os motivos pelos quais tem ocorrido um decréscimo de concessões de benefícios acidentários para esses grupos de adoecimento, reivindicando transparência no processo de eventuais descaracterizações do caráter ocupacional e monitoramento da efetiva implementação do NTEP. Lembra que a subnotificação de acidentes e doenças ocupacionais beneficia as empresas, reduzindo o fator acidentário de prevenção (FAP)<sup>22</sup>e consequentemente diminuindo a parte variável das alíquotas a serem pagas ao Seguro de Acidentes do Trabalho.

Em todo esse processo de visibilidade do adoecimento pelo trabalho e defesa do sistema de seguridade social, que inclui a Previdência Social e a Saúde, além da Assistência Social, o movimento sindical teve e tem um papel insubstituível. Deve ficar atento aos discursos edulcorados que ocorrem em múltiplas reuniões reservadas, incompatíveis com a dura realidade que testemunhamos nos locais de trabalho, e com as sucessivas tentativas de desmonte do aparato estatal de proteção à saúde dos trabalhadores.

E finalmente, devemos todos, profissionais de saúde e movimento sindical, aprender com a história. O adoecimento dos trabalhadores ocorre de forma coletiva, e a abordagem da prevenção deve ser estrutural, para que haja uma humanização das relações interpessoais, estímulo do sentimento de união e solidariedade, pois não há saídas individuais. Mais uma vez, o movimento sindical bancário acertou quando escolheu o *slogan* “menos metas mais saúde” para sua luta. Simples, denso e fraterno.

## Referências

ALVES, G. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011. 301 p.

ANTUNES, R. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, R. FRANCO, T. *A perda da razão social do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007. p. 13-22.

BAMMER, G. The epidemic is over ... or is its? *Australian Society*, April 1990a. p. 23-24.

ANTUNES, R. Review of current knowledge – musculoskeletal problems. In: BERLINGUET, L.; BERTHELETTE, D. (ed). *Work with display – Units 89*. Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V., 1990b. p. 113-120.

---

22 FAP - Fator acidentário de prevenção é um índice aplicado sobre a contribuição do ramo econômico ao qual pertence a empresa. Pode aumentar ou diminuir a contribuição da empresa em relação à alíquota do seu ramo econômico.

- BAMMER, G. How technologic change can [S.I.], v. 2, n. 1, March 1987.
- BAMMER, G. Supplementary bibliography on work-related neck and upper limb disorders (also known as repetitive strain injuries or RSI). June 1988. (Mimeo).
- BAMMER, G.; MARTIN, B. The arguments about RSI: an examination. *Community Health Studies*, [S.I.]v. XII, n. 3, 1988.
- BAMMER, G.; BLIGNAULT, I. Bibliography for a review of research on repetitive strain injuries (RSI). Presented at Musculoskeletal Disorders at Work, an International Conference, University of Surrey, Guildford, Surrey, U.K. 13-15 April 1987.
- BAMMER, G.; MARTIN, B. Repetition strain injury in Australia: medical knowledge, social movement, and de facto partisanship. *Social Problems*, [S.I.], v. 39, n. 3, August, 1992.
- BORGES, L. H. *Sociabilidade, sofrimento psíquico e lesões por esforços repetitivos em processos de trabalho repetitivos: estudo de caixas bancários*. Tese de doutorado, Instituto de Psiquiatria da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1999.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Decreto n. 3.048 de 6/5/1999, aprova o regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/1999/3048.htm#ANX>>. Acesso em: 1º jun. 2011.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Ordem de serviço 606, de 5/8/1998, que aprova norma técnica sobre distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – Dort.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Instrução normativa n. 98 INSS/DC, de 5/12/2003. Aprova norma técnica sobre Lesões por Esforços Repetitivos – LER ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT. D.O.U. de 10/12/2003.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Instrução normativa INSS/PRES n. 31, de 10/9/2008. Dispõe sobre procedimentos e rotinas referentes ao nexso técnico previdenciário, e dá outras providências. D.O.U. de 18/9/2008 (retificação).
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria n. 1.339/ GM de 18/11/1999; dispõe sobre lista de doenças relacionadas ao trabalho. Disponível em: <<http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port99/GM/GM-1339.html>>. Acesso em: 20 maio 2011.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE/ Representação no Brasil da OPAS/OMS. *Doenças relacionadas ao trabalho. Manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Série A. Normas e Manuais Técnicos n. 114. Brasília, DF, 2001. 580 p. Disponível em: <[http://dtr2001.saude.gov.br/editora/producao/livros/popup/02\\_0388.htm](http://dtr2001.saude.gov.br/editora/producao/livros/popup/02_0388.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2011.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Políticas de Saúde. *Lesões por Esforços Repetitivos (LER)/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT)*. Série A. Normas e Manuais Técnicos n. 103. Brasília, DF. 2001. 36 p. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler\\_dort.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler_dort.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. *LER/ DORT: Dilemas, polêmicas e dúvidas*. Série A. Normas e Manuais Técnicos n. 104. Brasília, DF. 2001. 24 p. Disponível em: <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler\\_dilemas.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ler_dilemas.pdf)>. Acesso em: 13 jun.2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Políticas de Saúde. *Diagnóstico, tratamento, reabilitação, prevenção e fisiopatologia de LER/DORT*. Série A. Normas e Manuais Técnicos n. 105. Brasília, DF. 2001. 64 p. Disponível em: <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/diag\\_tratamento\\_ler\\_dort.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/diag_tratamento_ler_dort.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Políticas de Saúde. *Saber LER para prevenir DORT*. Série A. Normas e Manuais Técnicos n. 106. Brasília, DF. 2001. 20 p. Disponível em: <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/prevenir\\_dort.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/prevenir_dort.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria MS/GM n. 777 de 28/4/2004, que dispõe sobre os procedimentos técnicos para a notificação compulsória de agravos à saúde do trabalhador em rede de serviços-sentinela específica no Sistema Único de Saúde – SUS.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Protocolos de atenção integral à Saúde do Trabalhador de complexidade diferenciada. *Lesões por esforços repetitivos (LER), Distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT), Dor relacionada ao trabalho*. 2006, 49 p. Disponível em: <[http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/protocolo\\_ler\\_dort.pdf](http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/protocolo_ler_dort.pdf)>. Acesso em: 22 maio 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR 7. Portaria SSST n. 24, de 29/12/1994. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_07\\_at.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_07_at.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR 9. Portaria SSST n. 25, de 29/12/1994. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_09\\_at.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_09_at.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR 17. Portaria MTPS n. 3751, de 23/11/1990. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_17.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_17.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. SIT. Portaria n. 8 de 30/3/2007. D.O.U. de 2/4/2007. Aprova o anexo I da NR 17 – trabalho dos operadores de *checkout*. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em: 20 maio 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria n. 9, de 30/3/2011. D.O.U. de 2/4/2007. Aprova o anexo II da NR 17 – trabalho em teleatendimento/ *telemarketing*. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>>. Acesso em: 20 maio 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Instituto Nacional de Seguro Social – INSS/ Diretoria do Seguro Social/ Coordenação Geral de Serviços Previdenciários/ Divisão de Perícias Médicas. *Lesões por Esforços Repetiti-*

- vos (LER). *Normas Técnicas para Avaliação de Incapacidade*. Brasília – DF: 1991. 30 p. (Mimeo).
- BROWNE, CD; NOLAN; BM, FAITHFULL, DK. Occupational repetition strain injuries. *Medical Journal of Australia*, 140: 329-332, 1984.
- ELKELES, T.; SELIGMANN-SILVA, E. Trajetórias recentes dos distúrbios osteomusculares em dois contextos nacionais – Brasil e Alemanha. In: GLINA, DMR; ROCHA, LE. (org). *Saúde mental no trabalho, da teoria à prática*. São Paulo: Roca, 2010.
- FRANCO T.; DRUCK G.; SELIGMANN-SILVA E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Rev. Bras. Saúde Ocup.*, São Paulo, v. 35, n.122, p. 229-248, 2010.
- GALLINARO, AL; FELDMAN D.; NATOUR, J. An evaluation of the association between fibromyalgia and repetitive strain injuries in metalworkers of an industry in Guarulhos, Brazil. *Joint Bone Spine*, [S.l], v. 68, n. 1, p. 59-64, 2001.
- GRAVINA, MER; ROCHA, L. E. Lesões por esforços repetitivos: reflexões sobre o retorno ao trabalho. *Cad. Psicol. Soc. Trab.*, [S.l], v. 9, n. 2, dez 2006.
- JINKINGS, N. *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”. Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.
- JINKINGS, N. A reestruturação do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, R (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 189-205.
- KILBOM, A. Repetitive work of the upper extremity: Part I – Guidelines for the practitioner. *International Journal of Industrial Ergonomics*, [S.l], n.14, p. 51-57, 1994a.
- KILBOM, A. Repetitive work of the upper extremity: Part II – The scientific basis (knowledge base) for the guide. *International Journal of Industrial Ergonomics*, [S.l], n. 14, p. 59-86, 1994b.
- KUORINKA I.; FORCIER L. (org). *Work related musculoskeletal disorders (WMSDs): a reference book for prevention*. Great Britain: Taylor & Francis; 1995.
- LUCIRE, Y. Neurosis in the workplace. *Med J Aust*, [S.l], n. 145, p. 323-27,1986.
- MAENO, M; CARMO, J. C. *Saúde do trabalhador no SUS. Aprender com o passado, trabalhar o presente, construir o futuro*. São Paulo: Editora Hucitec, 2005.
- MUNCE SEP, STANSFELD SA, BLACKMORE ER, STEWART DE. The role of depression and chronic pain conditions in absenteeism: results from a national epidemiology survey. *JOEM*, [S.l]v. 49, n. 11, November 2007.
- OLIVEIRA F; LIMA, B. A. Abordagem psicossocial da LER: ideologia da culpabilização e grupos de qualidade de vida. In: CODO, W; ALMEIDA, MCGG (Orgs.). *L.E.R. Lesões por esforços repetitivos*. São Paulo: Editora Vozes. 1995. p. 136-159.

SANCHES, A.T. Terceirização no sistema financeiro. In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (org). *Terceirização no Brasil. Do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo: Annablume; CUT, 2009. p. 252-259.

SATO, L; ARAÚJO, M. D.; UDIHARA, M. L.; FRANCO, M. A. J.; NICOTERA, F. N.; DALDON, M.T.B.; SETTIMI, M. M.; SILVESTRE, M. P. Atividades em grupo com portadores de LER e achados sobre a dimensão psicossocial. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Fundacentro - São Paulo, v. 21, n. 79, p. 49-62, 1993.

SELIGMANN-SILVA, E; SATO, L; DELIA, A. A. Trabalho e saúde mental do bancário. [S.l]: Diesat, 1985. Relatório de pesquisa.

SELIGMANN-SILVA, E. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ; São Paulo: Cortez Editora, 1994. 322 p.

SETTIMI, M.M; SILVESTRE, MP. Lesões por esforços repetitivos (LER): um problema da sociedade brasileira. In: CODO W., ALMEIDA M.C,C,G. *LER - Lesões por esforços repetitivos*. São Paulo: Editora Vozes. 1995, p. 321-355.

SOBOLL, L. A. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário*. Tese de doutorado, Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

TCHIA YENG L.; TEIXEIRA M. J.; FISCHER A. A., BARBOZA ,H. F. G.;IMAMURA, S.T.; MATTAR JR. ,R.; AZZE, R. J. A. Work-related musculoskeletal disorders. *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*, [S.l], v. 8, n. 1, p. 113-117, February 1997.

[USP] UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Biblioteca – Centro de Informação e Referência da Faculdade de Saúde Pública da USP. Lesões por Esforços Repetitivos (LER) ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT). Atualização bibliográfica: 1994-1998. 1998. 235 p.

# Desgaste mental de bancários no mundo das fusões

**Renata Paparelli<sup>1</sup>**

## **Histórias de bancários**

### **Sr. Théo: Depressão no interior da privatização de um banco público<sup>2</sup>**

O sr. Théo trabalhou durante 15 anos em um banco público, no qual ingressou via concurso. Depois disso, o banco foi privatizado, e o bancário foi demitido após trabalhar durante cinco anos na nova instituição. Algum tempo antes da demissão, inicia tratamento psiquiátrico para depressão. Recebeu o auxílio-doença acidentário do INSS durante dois anos. Atualmente está aposentado por tempo de trabalho. Processa o banco por dano moral, dentre outros motivos.

As condições de trabalho do sr. Théo pioraram significativamente no processo de reestruturação produtiva referente à privatização do banco. A instituição desenvolveu uma série de práticas visando pressionar bancários que trabalhavam no antigo banco público a se desligarem do novo banco: pressões para adesão aos diversos Programas de Demissão Voluntária (PDV); piora das condições de trabalho; estabelecimento de metas de produtividade muito elevadas e difíceis de serem alcançadas, metas de produtividade abusivas, que eram aferidas e discutidas em reuniões de periodicidade semanal nas quais os que não “batiam as metas” eram humilhados. Devido às diferenças das formas de gestão do banco privado e do público, o sr. Théo, assim como os demais servidores públicos, passou a ser alvo de preconceito por parte dos novos colegas de trabalho e a sofrer pressões para aderir aos PDVs. Essas pressões foram se intensificando a ponto de ele ter de trabalhar em três agências, respondendo a diversas gerências (comercial e financeira das três agências), sem local fixo de

---

1 Mestre e doutora pelo Instituto de Psicologia da USP, especialista em Saúde do Trabalhador pelo Centro de Referência em Saúde do Trabalhador de São Paulo, docente e supervisora de estágios no campo da Saúde do Trabalhador no curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, perita judicial.

2 Trechos do relatório resultante de perícia psicológica realizada pela autora, que analisou a relação entre trabalho e desgaste mental do sr. Théo (1º semestre de 2010). Todos os nomes foram trocados para evitar a identificação das pessoas envolvidas.

trabalho (procurava uma sala que estivesse vaga para realizar suas atividades laborativas). O trabalhador submeteu-se a essas condições na esperança de ingressar no período de pré-aposentadoria e conquistar a estabilidade do vínculo empregatício.

A incorporação à plataforma do banco privado também rendeu a diversificação e intensificação do trabalho do bancário: além de atuar como gestor de recuperação de crédito, ele também tinha de vender produtos bancários; a jornada de trabalho era frequentemente estendida por horas extras que era pressionado a cumprir. O tipo de atividade realizada pelo sr. Théo era, em si mesmo, bastante penoso: como gestor de recuperação de crédito, passava grande parte de sua jornada de trabalho ouvindo pessoas inadimplentes em situações muito difíceis, entristecidas e/ou revoltadas por deverem ao banco, muitas vezes sem condições de honrar seus compromissos financeiros.

Enfim, quando desenvolveu o transtorno mental (depressão relacionada ao trabalho), o sr. Théo trabalhava há pelo menos cinco anos em regime de sobrejornada, sem reconhecimento pelo seu trabalho, sob constantes ameaças e sendo pressionado para cumprir metas e para pedir demissão. Não divulgou para a empresa o fato de estar adoecendo por temer ser demitido. A esses fatores laborais somou-se mais um fator de desgaste na constituição do adoecimento do trabalhador: sua esposa esteve muito doente, tendo passado por uma cirurgia pouco tempo antes da demissão, o que demandou do sr. Théo cuidados e apoio emocional.

Tendo em vista o contexto de trabalho, o bancário começou a ter crises de insônia e alterações do humor, que oscilava entre a agressividade exacerbada e a apatia. Quando conseguia dormir, dormia muito mal, sentindo-se exausto ao amanhecer. Era tomado por forte nervosismo e ansiedade, acuado pelo medo de perder o emprego, pressionado pelas exigências do banco, submetido a forte contenção emocional, já que não podia revidar as agressões e precisava manter o emprego a qualquer custo.

Passou a sofrer de isolamento social e ter crises depressivas e de ansiedade. A demissão piorou o quadro, acarretando sentimentos de humilhação e desvalia, já que não podia aceitar o fato de depender do salário da esposa, de não conseguir trabalhar, de ter suas energias esvaídas pela depressão. Também não podia aceitar o fato de ser demitido naquele estado de saúde, sem condições de buscar outro trabalho e em idade que dificulta sobremaneira uma nova contratação.

O sr. Théo apresentou comportamentos ansiosos durante a perícia, balançando as pernas de modo ritmado. Sua voz estava trêmula e ele estava muito sensibilizado com o relato de sua própria história, parecendo, diversas vezes, conter o choro. Fazia uso de medicação para dormir e para depressão. A demora no processo judicial aumentava ainda mais a sua ansiedade, já que, enquanto esperava e fazia o tratamento, sua vida ficava estagnada e sem direção.

### **Ana Maria – Fusão entre bancos privados e humilhação no trabalho<sup>3</sup>**

Ana Maria iniciou o seu trabalho num banco privado, instituição que posteriormente foi comprada por outro banco privado. Quando participou do grupo, estava afastada do trabalho, o que atribuía à humilhação que sua superior hierárquica lhe impunha. Segundo ela, “no banco a gente aprende muito, até a sofrer”. A bancária, que apresentava sintomas compatíveis com LER/Dort, havia passado por diversos tratamentos (cirurgia de ombro, fisioterapia etc.) com diversos profissionais, mas sentia dores incessantes nos membros superiores.

Atualmente, está fazendo curso de informática. Tem dificuldade de aprender por etapas. Com relação ao trabalho, afirma: “a carga de responsabilidade, a pressão é tão grande em cima de você que você enlouquece”. Não conseguia dormir, pois o banco “ficava na minha cabeça”. “Em um departamento tem mais chefe do que funcionário”, “um monte de gerentes”, afirma.

### **Ana Cristina – Assédio moral na privatização de banco público**

Ana Cristina é graduada, casada e tem filhos, e está afastada do trabalho. Ingressou em um banco público quando era bastante jovem, por meio de concurso, e trabalhou nessa instituição durante 30 anos. Quando se iniciaram seus problemas de saúde, procurou ajuda psicológica e foi encaminhada a diferentes grupos terapêuticos, mas nenhum discutia seu problema. Queixa-se muito da falta de ética envolvida nas práticas dos profissionais de saúde, além da falta de reconhecimento presente nos bancos, já que, segundo ela, antigamente os funcionários aos poucos subiam de cargo e hoje é comum existirem pessoas com 20 anos de idade mandando em profissionais que estão há muitos anos no mercado. Nesse cenário, chegou até a ser hospitalizada por cinco dias devido a uma *overdose* de medicamento para relaxar.

O ápice de seu adoecimento ocorreu um ano antes do afastamento do trabalho, quando teve uma ausência de memória e ficou inconsciente. Segundo ela, essa crise, que a levou à internação, foi ocasionada pela relação de assédio moral exercida por seu chefe. Disse ter “conhecido a pior parte do seu ser, o mais perverso do seu ser”, referindo-se ao ódio que passou a sentir do assediador.

3 As histórias relatadas a partir daqui são de participantes do Grupo de enfrentamento do desgaste mental no trabalho bancário, cujos encontros ocorrem no Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e região desde 2008. A proposta foi desenvolvida em uma parceria entre o Curso de Psicologia da PUC-SP e o referido Sindicato e tem como objetivos principais: desenvolver atividade de acolhimento das pessoas com desgaste mental que procuram o Sindicato; compreender o processo de adoecimento no interior das trajetórias de vida e trabalho dos participantes, considerando o momento atual de reestruturação produtiva no setor bancário; contribuir com a construção de ações individuais e coletivas de enfrentamento. Os participantes autorizaram que fossem divulgados aspectos relevantes para a melhor compreensão do fenômeno do sofrimento psicológico no trabalho, desde que suas identidades fossem preservadas, o que buscamos garantir com a troca dos nomes.

### **Laís – LER/Dort e crise de pânico na privatização de banco público**

Laís trabalhou em um banco público durante 20 anos e esteve na ativa até a fusão dessa instituição com um banco privado. Em decorrência desse processo, teve uma crise de pânico e saiu de licença. Apresentando sintomas compatíveis com LER/Dort durante 10 anos, desenvolveu severas limitações ao movimento dos braços. Relatou que o seu superior exigia que procedesse de modo antiético, “empurrando” produtos bancários para clientes que não precisavam deles, competindo com antigos amigos para “bater metas” etc.

### **Manuel – Mudanças no trabalho e desgaste mental na privatização de um banco público**

Manuel trabalhava num banco público que foi posteriormente comprado por um banco privado, permanecendo na ativa por 15 anos, a maioria deles exercendo trabalho noturno. Tem 48 anos e está aposentado por transtornos mentais. O rol de diagnósticos que traz para o grupo é extenso e contraditório: foi diagnosticado como portador de depressão, de transtorno bipolar, obsessivo-compulsivo, esquizoide e teve como diagnóstico definitivo o de esquizotípico (CID 10 F20). Interessante destacar que, como acontece com a maioria dos trabalhadores, não foi estabelecido o nexo entre os agravos à saúde e o trabalho. Estava bem-adaptado ao trabalho noturno, e seus problemas começaram quando foi obrigado repentinamente a trocar para o turno da manhã. No novo turno, seu trabalho era barulhento, motivo pelo qual desenvolveu perda auditiva. Tem muita raiva, ódio e “vontade de matar o chefe”, de quem sofreu inúmeras humilhações. Humilhações repostas pelos peritos do INSS – segundo ele, na “perícia do INSS parece que você é um réu”. Suava e as mãos ficavam geladas quando tinha de passar pela perícia.

### **Mariana – LER/Dort, síndrome do pânico e reestruturação produtiva**

Mariana começou a trabalhar em um banco público como gerente, por meio de concurso, e na época em que participou do grupo estava afastada do trabalho. Seu horário de trabalho era das 13h às 19h, mas, como tantos bancários, essa jornada se prolongava, sendo ela a última a sair do banco. Desenvolveu síndrome do pânico depois de 10 anos na ativa. O estopim foi uma discussão com a chefia. Além do quadro psicológico, tem também problemas osteomusculares.

Relata ter sofrido assédio moral em vários momentos de sua carreira. O clima de perseguição vivido no banco acabou sendo a lente através da qual ela passou a olhar todas as coisas. Sentia-se perseguida pelo olhar e pelas falas dos colegas. Havia excesso de reuniões para discutir as pendências de serviços, nas quais se sentia tolhida. Para ela, “se alguém vai fazer justiça não vai ser eu, vai ser Deus!”.

Sempre que chegava ao grupo, dizia-se cansada. A divulgação de casos semelhantes de adoecimento físico e mental relacionado ao trabalho tem sido um elemento importante em sua recuperação. Mariana trouxe inúmeras informações sobre o processo de reestruturação produtiva do banco. Na mudança de chefe houve centralização de todas as atividades. Por alegados “motivos de contenção”, caiu do topo da carreira para a lista júnior e, em vez de ensinar, passou a ter de aprender com os novos funcionários. Houve criação de novas normas de progressão na carreira, bem como de novas funções e cargos para evitar promoções e aumento de salários. Foram escolhidas algumas pessoas para assumir os maiores cargos. Após a reformulação, precisaria de seis anos para alcançar o cargo anterior ao rebaixamento.

### **Vinícius – Privatização de banco público, desgaste mental e suicídio**

Vinícius mostrava-se bastante desestruturado, sem noção de tempo e espaço, dizia sofrer de ansiedade, estresse, irritabilidade, fobia e depressão.

Ingressou em um banco público, posteriormente comprado por um banco privado, por meio de concurso. A fusão trouxe consigo um “clima de perseguição”, relata ter sido perseguido por um colega de trabalho e, por conta disso, ter ido “parar na psiquiatria”. Fazia perícia mês a mês, depois passou a ser trimestral. Segundo ele, o “inferno de Dante” começou em uma determinada agência e o mandaram para outra. Depois o mudaram de cidade. Está em processo de pré-aposentadoria. Disse que o assédio moral é muito grande. Passou por épocas de terrível depressão e tem grande oscilação de humor. Em um momento de desespero e raiva, tentou cometer suicídio.

### **Como entender essas histórias? Como se desenvolveu o desgaste mental desses trabalhadores?**

Em nossa experiência profissional no campo da Saúde do Trabalhador, deparamo-nos com as histórias de inúmeros bancários, como aquelas que apresentamos anteriormente, que trazem um elemento em comum: o ápice do adoecimento, o momento de ruptura psicológica aconteceu no interior de processos de fusão e privatização dos bancos. A literatura científica é farta em evidências que correlacionam o trabalho bancário, realizado sob determinadas condições e organização, e o sofrimento psíquico dos trabalhadores da categoria (SILVEIRA, 1993; PALÁCIOS, DUARTE e CÂMARA, 2002). Também encontramos quem traga evidências de que esse adoecimento vem sendo intensificado e transformado pela reestruturação produtiva desenvolvida nos bancos brasileiros e pelas suas consequentes mudanças no processo de trabalho nessas últimas décadas, consolidando um novo padrão de desgaste na categoria.

Tendo em vista elucidar alguns aspectos dessa realidade e entender melhor aquelas histórias, abordaremos neste texto os seguintes tópicos: elementos que compõem a reestruturação do trabalho bancário no Brasil; transformações nas formas de controle e dominação nesse trabalho; dados de pesquisas que relacionam as mudanças implantadas à produção de transtornos mentais na categoria. Por fim, apontaremos fatores de desgaste mental presentes no trabalho bancário e levantaremos algumas questões que consideramos importantes no atual contexto.

### **À reestruturação produtiva no setor bancário: intensificação e precarização do trabalho**

Eu já não sei se sei  
De tudo ou quase tudo  
Eu só sei de mim  
De nós  
De todo o mundo  
Eu vivo preso  
À sua senha  
Sou enganado  
Eu solto o ar  
No fim do dia  
Perdi a vida  
(*Secos e Molhados*, de João Ricardo,  
“O patrão nosso de cada dia”)

O trabalho no mundo capitalista vem sofrendo um processo de intensas mudanças nas últimas décadas, um processo de reorganização do capital e de seu sistema de dominação de classe, especialmente desde o final dos anos 1970 (JINKINGS, 2002), década reconhecida como aquela em que se esgota o *regime de acumulação taylorista-fordista* e se inicia a constituição do *regime de acumulação flexível*, que tem como modelo de organização do trabalho a experiência japonesa conhecida por toyotismo.

O taylorismo-fordismo foi a forma predominante de organização do trabalho ao longo de praticamente todo o século XX. São características dessa forma: a produção em massa de mercadorias, produção homogeneizada e verticalizada; a racionalização das operações realizadas pelos trabalhadores visando ao aumento expressivo do ritmo de trabalho e a intensificação das formas de exploração. Segundo Antunes (2003), “[...] esse padrão produtivo estruturou-se com base no trabalho *parcelar e fragmentado*, na decomposição das tarefas, que reduzia a ação

operária a um conjunto repetitivo de atividades cuja somatória resultava no trabalho coletivo produtor (...)” (grifos do autor, p.37)

Já o toyotismo é pautado pela diversificação de operações, flexibilização de processos e no envolvimento do trabalhador com os objetivos da empresa, articulando um conjunto de elementos de continuidade e descontinuidade com relação ao regime anterior. Nas palavras de Antunes (2003):

Ele [padrão de acumulação flexível] se fundamenta num padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho próprias da fase informacional, bem como da introdução ampliada dos computadores no processo produtivo e de serviços. Desenvolve-se em uma estrutura produtiva mais flexível, recorrendo frequentemente à desconcentração produtiva, às empresas terceirizadas etc. Utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho”, dos grupos “semiautônomos”, além de recorrer, ao menos no plano discursivo, ao “envolvimento participativo” dos trabalhadores [...] O “trabalho polivalente”, “multifuncional”, “qualificado”, combinado com uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas, inclusive nas empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho” (p. 52)

Essas transformações na organização e no sistema de controle do trabalho, de um lado consistiram na introdução de processos e mercados de trabalho flexíveis e versáteis; de outro, na implantação de práticas de controle e gestão que buscam dissimular a exploração de classe, transmutando-a em “relação de parceria” entre proprietários dos meios de produção e trabalhadores. Como resultado, temos uma grande intensificação do trabalho (DAL ROSSO, 2008), a sutílização das formas de controle e dominação (BERNARDO, 2005) e, por fim, um aumento brutal da produtividade do trabalho em diversos setores.

\*\*\*

Diversos autores afirmam que o trabalho bancário foi uma das atividades em que a reestruturação produtiva aconteceu de modo pioneiro e abrangente, tornando-o paradigmático dessas transformações (LARANJEIRA, 1997; GRISSI & BESSI, 2004). Jinkings (2002) constrói um histórico das principais mudanças no setor:

- anos 1960 – introdução e desenvolvimento acelerado da automação e da tecnologia microeletrônica nos bancos, com implantação dos grandes centros de processamento de dados. Naquele primeiro momento, o objetivo foi o de reunir e organizar os dados resultantes das operações realizadas nas agências;

- início dos anos 1980 – segunda etapa do processo de automação bancária, estendendo a automação às atividades de atendimento. Implantação do sistema *on-line* no setor;
- meados dos anos 1980 – terceira etapa do processo – automação dos serviços internos dos bancos, troca de dados entre o computador central e as diversas agências do banco;
- final dos anos 1980 – quarta etapa do processo – captura e transferência eletrônica de dados, possibilitando que sejam realizadas as operações financeiras na residência ou escritório;
- anos 1990 – migração do tradicional atendimento bancário a clientes e usuários nas agências para o atendimento eletrônico, em canais alternativos. Centrais de atendimento remoto, serviços de *telemarketing*, centrais de atendimento eletrônico automatizadas, caixas automáticos.

Enfim, em um período de 20 anos generalizou-se nos bancos a tecnologia microeletrônica e a produtividade foi drasticamente aumentada, enquanto o emprego bancário acumulou taxas negativas, sendo criados e extintos muitos postos de trabalho. Apoiando-se em Cerqueira & Amorim (1998), Jinkins (2002) informa que houve três grandes ondas de demissões no trabalho bancário nas décadas de 1980 e 1990. Foram elas: em 1986, em função das medidas de estabilização monetária promovidas pelo Plano Cruzado, que privaram os bancos de ganhos advindos do processo inflacionário, foram demitidos 109 mil bancários; de 1990 a 1991, novo programa de combate à inflação (Plano Collor) acarretou a eliminação de 126 mil postos de trabalho nos bancos; de 1994 a 1995, as medidas de ajuste das instituições bancárias após a implementação do Plano Real eliminaram mais de 100 mil empregos.

Em síntese, o alto índice de desemprego no setor, na atualidade, deriva principalmente de: “[...] automação; redução do horário de atendimento a clientes e usuários; terceirização; fechamento de agências, em face do aumento de fusões/incorporações de bancos privados e da privatização das instituições públicas; elitização da clientela, com restrições ao acesso de grande parte da sociedade ao atendimento bancário” (JINKINGS, 2002, p.129).

A realidade dos bancos estatais não foi muito diferente:

[...] os programas de reestruturação produtiva e os processos de privatização ou liquidação reduzem drasticamente a quantidade de força de trabalho empregada. A implementação de programas de pressão a demissões, os chamados PDVs – Programas de Demissão Voluntária –, e o fechamento

de agências por todo o território nacional ocasionam o desemprego de milhares de bancários (JINKINGS, 2002, p.129).

A partir do final dos anos 1990, destacam-se as falências, fusões, incorporações, privatizações, cenário que perdura até os dias atuais (SEGNINI, 1999).

De acordo com Jinkings (2002): “As medidas governamentais que estimulam fusões e incorporações entre empresas e desmontam o sistema financeiro estatal conjugam-se à automação e à disseminação de formas flexíveis de organização do trabalho e de contratação nos bancos como fatores de precarização do emprego bancário” (p.129).

### **Reestruturação e mudanças nas formas de controle e dominação no trabalho**

A passagem da organização do trabalho pautada no taylorismo-fordismo para a inspirada pelo toyotismo implicou mudanças nas formas de controle e dominação do capital sobre os trabalhadores. O discurso da gestão flexível afirma a superação da rigidez presente no modelo taylorista-fordista e a constituição de uma forma *humanizada* de organizar o trabalho, com efeitos benéficos para capital e trabalho. Como vimos, as alterações vão no sentido contrário ao da humanização do trabalho.

O vocabulário adotado na gestão flexível busca negar os conflitos entre quem trabalha e quem é dono dos meios de produção: “Se o *chefe* se converte em *líder*, também o *empregado* se transforma em *colaborador*, o *diretor* passa a ser o *gestor* e os *objetivos* da empresa tornam-se sua *missão*, ou melhor, a missão coletiva” (BERNARDO, 2009, p. 94, grifos da autora).

Essa mutação na linguagem deve-se à necessidade de cooptação do trabalhador como um todo, já que, nesse novo modelo, busca-se apropriar-se não apenas do corpo, de seus movimentos ordenados e obedientes, mas também de suas capacidades intelectuais, de sua criatividade. Nesse sentido, as formas tayloristas de garantir a *obediência* dos chamados empregados soam bem mais despóticas do que aquelas empregadas no toyotismo, que tem de contar com a *adesão* dos trabalhadores, ou melhor, com seu “envolvimento cooptado” (Bernardo, 2009). A seleção dos “colaboradores” leva em consideração, desse modo, características que potencializem essa adesão.

Ainda segundo Bernardo (2009), são incorporadas às falas da gestão reivindicações antigas de movimentos de trabalhadores, tais como participação, trabalho em equipe e autonomia. Essas falas entram em colisão com o que acontece no dia a dia das instituições: a “participação” é obrigatória, há metas de sugestões mensais

obrigatórias nas montadoras onde a autora fez sua pesquisa; o “trabalho em equipe” convive o tempo todo com a extremada competitividade entre os membros de um mesmo “time”; a “autonomia” é posta em dúvida quando se destacam as práticas de controle cotidiano, que focalizam tanto as normas operacionais quanto aspectos comportamentais.

Afirma-se que a pressão para o aumento da produtividade vem do “mercado”, desresponsabilizando a instituição pela busca do incremento da lucratividade da empresa. Nessa direção, são concedidos prêmios por produtividade, sofisticando-se o sistema de comunicação empresa-trabalhador, são implantadas políticas de individualização dos salários vinculados ao cumprimento de metas de produtividade (mecanismos gerenciais que culpabilizam o trabalhador individualmente por resultados da empresa e estimulam a competição entre os trabalhadores). No caso dos bancários, a principal queixa diz respeito às metas abusivas. Os trabalhadores são responsabilizados individualmente pela manutenção de sua “empregabilidade”, providenciando e arcando com os custos de sua formação, de modo a garantir a “excelência” tida como necessária para a “sobrevivência” da empresa no “mercado”.

Nesse cenário de extrema e exacerbada competitividade, destaca-se o assédio moral como um intenso fator de desgaste mental bancário (Maciel *et al*, 2007). Concordando com Heloani (2005), entendemos por assédio moral “a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, caracterizando uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho, assédio este realizado por um ou mais chefes contra seu subordinado” (p. 4).

O comportamento descrito está diretamente relacionado às formas contemporâneas de gestão do trabalho, que estimulam a hipercompetição entre os trabalhadores. Nesse mesmo sentido, Rodrigues (2009) aponta que: “o assédio moral é uma expressão da violência organizacional que o atual modelo de organização e gestão do trabalho vem impondo aos trabalhadores, em particular à categoria dos bancários [...]” (p. 6).

Esse assédio que sofrem os bancários se intensifica em tempos de reestruturação produtiva, quando acontece uma espécie de “guerra de todos contra todos”, com intensa disputa pelos postos de trabalho que não serão desativados, pela manutenção do emprego.

### **Reestruturação produtiva e desgaste mental de bancários**

Jacques & Amarray (2006) apontam as mudanças na organização do trabalho como fatores que contribuem para o crescimento do sofrimento mental e

dos distúrbios psicológicos de modo geral, sendo o setor bancário sinalizador desta tendência. Esses transtornos mentais podem levar, em alguns casos, a suicídios entre os bancários, conforme atestam Lima (2000) e Santos (2009).

Jacques & Amzarray (2006) afirmam que a reestruturação produtiva no setor bancário trouxe fatores altamente patogênicos. É o caso, por exemplo, da convivência com a flexibilidade tecnológica, que exige maior adaptabilidade física e mental e o gerenciamento advindo de uma tensão propositadamente criada para aumentar o ritmo de trabalho. Outros fatores apontados são os seguintes:

- o enxugamento de pessoal, por meio de demissões ou de programas de demissão voluntária, que gera crescente ansiedade e competitividade entre os pares;
- o desgaste dos que permanecem empregados, acometidos por sentimentos de culpa, quadros de ansiedade, depressão e sofrimento psíquico, caracterizados como “síndrome do sobrevivente” (HOEFEL, 2003);
- a intensificação do trabalho, a flexibilização dos postos de trabalho e a polivalência exigida dos trabalhadores (atividades de caixa e de vendas, por exemplo) foram algumas das implicações do enxugamento de pessoal. Essa flexibilidade implica não só a capacidade de realizar diferentes tarefas, mas a maleabilidade de horários e de mudanças, inclusive geográficas (BRESCIANI, 1999);
- o enfraquecimento da familiaridade com o trabalho devido à rapidez das mudanças, o que, conforme Sato (1995), é um dos fatores responsáveis pela penosidade no trabalho;
- a necessidade de contínuo aprimoramento, que provoca um estado constante de vigilância, gerador de tensão (vigilância para não perder o emprego, para ser o melhor etc.);
- a pressão para o alcance de metas que, estabelecidas por escalões hierárquicos superiores, de forma autoritária e unilateral, não raramente são consideradas inatingíveis pelos trabalhadores.

As autoras apontam, ainda, a existência de um modelo de gestão que pode ser denominado “gestão da excelência”, uma forma de gestão flexível baseada nas noções de extrema competitividade, primado do êxito, obrigação de ser forte e “vencedor”, a adaptabilidade permanente etc., forma de gestão responsável por uma verdadeira captura subjetiva do trabalhador pela “[...] mobilização total do indivíduo a serviço da organização” (p. 98). Apoiando-se em Chanlat (1996), identificam que essa forma de gestão é a responsável pela “neurose de excelência”, um quadro “em que o trabalhador se apropria psicologicamente das demandas de excelência propagadas pelo modelo de gestão e as reproduz de modo sintomático” (p. 98).

As autoras arrolam outros estudos que revelam a relação entre organização do trabalho bancário, no contexto da reestruturação bancária e da introdução de modelos de gestão baseados na excelência, e o sofrimento/desgaste mental vivido pelos trabalhadores da categoria (BORGES, 2000; CAMPELLO, 2004; CODO, SAMPAIO, 1995).

Finalmente, concluem:

Intensificação do trabalho, estímulo à competitividade entre colegas, ameaça de desemprego, exigências constantes de qualificação, entre outros, fazem parte do cotidiano do trabalhador bancário e são alguns dos fatores responsáveis por quadros de estresse e depressão. A exposição à violência, seja no trato com os clientes, com colegas ou com chefias, seja na elevada incidência de assaltos e sequestros a que estão expostos, é também responsável por quadros de *burnout*, de estresse pós-traumático e de exposição ao assédio moral (JACQUES & AMAZARRAY, 2006, p.103).

Silva, Pinheiro e Sakurai (2007) realizaram um estudo sobre o processo de reestruturação produtiva em um grande banco estatal no estado de Minas Gerais e seus possíveis impactos na saúde de seus trabalhadores. A pesquisa revela a existência de mudanças no perfil de adoecimento dos bancários no interior do processo de mudanças no trabalho: aumentou o número de bancários com transtornos mentais relacionados ao trabalho, tanto em números absolutos quanto ao serem comparados com a incidência de LER/Dort. Segundo os autores:

“A reestruturação produtiva no setor financeiro brasileiro instalou-se por meio do trinômio demissões em massa, automação e terceirização, além de processos de reengenharia empresarial, com redução de níveis hierárquicos, flexibilização e polivalência de funções.

O bancário, para se adaptar e resistir às exigências, aumentou seu nível de escolaridade, tornou-se polivalente e exímio vendedor, submetendo-se à precariedade das condições de trabalho, aumento da carga de serviços, longas jornadas e baixos salários.” (p. 2.957).

“[...] houve como repercussões do processo de reestruturação produtiva implementado nos bancos um aumento significativo no número de doenças já conhecidas, como as LER e a fadiga psíquica, e de outras menos conhecidas, como a síndrome do pânico, a síndrome da fadiga crônica, além do aumento de quadros como o alcoolismo, depressão ou ansiedade (p. 2.956).

Barbarini (2001) e Merlo & Barbarini (2002) analisam as repercussões das mudanças no psiquismo em trabalhadores que desempenham a função de caixas de um grande banco estatal brasileiro em processo de reestruturação produtiva, com uma atenção particular às formas de mobilização da inteligência, da personalidade no trabalho e na utilização de estratégias coletivas de defesa para enfrentar o sofrimento. Constatam que:

a mobilização psíquica provocada pelas mudanças é intensa, a partir de sentimentos de insegurança, estranhamento, desorientação e impotência diante das incertezas das propostas da empresa, sendo a perda do contato com o cliente uma das maiores fontes de sofrimento para o grupo. Há um sentimento de desvalorização, manifestado nas queixas sobre o achatamento salarial, na perda do *status* que a função proporcionava e na desestruturação de um saber acumulado ao longo dos anos de exercício da função (MERLO & BARBARINI, p. 103).

Lima (2006) refere-se a uma mudança no padrão de desgaste mental da categoria com a reestruturação produtiva:

[...] a introdução massiva de inovações tecnológicas no setor bancário, acompanhada de importantes mudanças na organização do trabalho e nas políticas de gerenciamento do pessoal, trouxe novos problemas que podem se traduzir em padrões diferentes de desgaste. Assim, aos fatores agressivos já identificados, vieram se somar outros, acarretando novos agravos à saúde física e mental do bancário ou reforçando aqueles já existentes. As Lesões por Esforços Repetitivos (LER) têm sido apontadas como o exemplo maior do primeiro tipo de agravo e alguns transtornos mentais, como o Estado de Estresse Pós-Traumático, a Neurastenia, os Transtornos de Adaptação, a Síndrome do Pânico, dentre outros, ilustram bem o segundo. Cabe ressaltar que todos esses quadros já estavam descritos na literatura médica e psiquiátrica há bastante tempo, mas só assumiram um caráter epidêmico no decorrer das duas últimas décadas, em função das mudanças introduzidas no setor. Estas parecem ter favorecido, sobretudo, os transtornos mentais cuja extensão e gravidade, entre os bancários, têm assumido proporções preocupantes. (p. 59).

Além dos citados anteriormente, encontramos outros autores cujas pesquisas resultam nessa afirmação: o processo de reestruturação produtiva está intimamente ligado ao aumento da prevalência de transtornos mentais entre bancários (NETZ & MENDES, 2006; LARANGEIRA, 1997).

## Considerações Finais

Quem tem consciência pra se ter coragem  
Quem tem a força de saber que existe  
E no centro da própria engrenagem  
Inventa a contramola que resiste  
Quem não vacila mesmo derrotado  
Quem já perdido nunca desespera  
E envolto em tempestade decepado  
Entre os dentes segura a primavera  
(*Secos e Molhados*, “Primavera nos dentes”,  
de João Ricardo e João Apolinário)

Voltemos às histórias que deram início a esse texto. São histórias de submissão, mas também de rebeldia, de adoecimento e de enfrentamento. Nelas, estão postas muitas das características do trabalho organizado de modo flexível, toyotizado. No interior de processos de fusão, falências, incorporações, privatizações, pudemos identificar os seguintes fatores de desgaste mental:

- pressões para adesão a Programas de Demissão Voluntária (PDV) visando ao “enxugamento” do quadro de trabalhadores;
- piora das condições de trabalho;
- estabelecimento de metas de produtividade muito elevadas e difíceis de serem alcançadas;
- discussão das metas em reuniões públicas, expondo o trabalhador a constrangimento e humilhação;
- preconceito entre os bancários de instituições diferentes que se fundiram, especialmente voltado aos trabalhadores que eram servidores públicos;
- assédio moral;
- diversificação e intensificação do trabalho do bancário;
- falta de reconhecimento pelo trabalho;
- ameaça constante de desemprego;
- mudanças em planos de carreira que prejudicam os profissionais mais antigos no banco em detrimento dos que ingressam;
- exigência das chefias que se aja de modo antiético, “empurrando” produtos bancários para clientes que não se beneficiariam deles;
- competição exacerbada com antigos colegas para “bater metas”;
- excessiva carga de responsabilidade e de pressão;
- “clima” de perseguição no banco estimulado pela competição entre pares.

Também identificamos, dentre aqueles bancários com quem tivemos contato nos grupos e na perícia, a presença de pessoas com LER/Dort e com transtornos mentais, tendo um dos trabalhadores tentado cometer suicídio. Os dados trazidos por essas experiências corroboram a ideia de que o processo de reestruturação produtiva está relacionado ao desgaste mental da categoria, construindo, talvez, um novo padrão de desgaste bancário, no qual se destacam os transtornos mentais relacionados ao trabalho e no qual as LER/Dort, embora também presentes, parecem ter-se tornado coadjuvantes nas queixas de saúde. Por não se tratar de pesquisa em moldes quantitativos, mas sim da construção qualitativa de dados, não podemos afirmar se o fenômeno acontece com a maioria ou a minoria dos bancários, mas podemos atestar a sua existência e constituição.

Essas experiências trazem, também, algumas perguntas merecedoras de investigação: pode-se responsabilizar a gestão flexível (toyotização) pelo aumento dos transtornos mentais entre bancários? Seria o setor bancário um exemplo da constituição de novas formas de adoecimento da classe-que-vive-do-trabalho (ANTUNES, 2003) como um todo? Qual o lugar das LER/Dort no adoecimento de bancários atualmente? De que recursos a categoria dispõe para resistir e enfrentar esse exercício de poder e controle subjetivo das pessoas no trabalho, exercício de um lado dissimulado e sutilizado, de outro agressivo e brutal? O que temos conseguido fazer para resgatar a condição de trabalhadores (aqueles que *trabalham* e, assim, constroem um mundo para habitarmos) daqueles a que se pretende transformar em *funcionários* (que *funcionam*) e *colaboradores* (que *colaboram*)?

## Referências

- ANTUNES, R., *Os sentidos do trabalho* – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho, São Paulo: Boitempo, 2003.
- BARBARINI, N. *Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BERNARDO, M. H. *Discurso Flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores*, São Paulo. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2006.
- BERNARDO, M. H. Flexibilização do discurso de gestão como estratégia para legitimar o poder empresarial na era do toyotismo: uma discussão a partir da vivência de trabalhadores. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, São Paulo, v. 12, n. 1, jun. 2009. Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172009000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172009000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 23 maio 2011.

BORGES, L. H. O trabalho de caixa bancário, saúde mental e Lesões por Esforços Repetitivos (LER). In: GLINA, M. R.; ROCHA, L. E. (Orgs.). *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: Editora VK, 2000.

BRESCIANI, L. P. Panorama da reestruturação produtiva. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, São Paulo, v. 2, n.1, p. 39-44, 1999.

CAMPELLO, J. C. *Cargas de trabalho e evidências de seu impacto sobre a saúde de trabalhadores em bancos: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia – ênfase em Ergonomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CERQUEIRA, H. E AMORIM, W. Evolução e características do emprego no setor bancário. *Revista de Economia Política*, [S.l], v. 18, n. 1 (69), jan.-mar. 1998.

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 208-229.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. *Sofrimento psíquico nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 1995.

DAL ROSSO, S. *Mais trabalho! a intensificação do labor na sociedade contemporânea*, São Paulo: Boitempo, 2008.

GRISCI, C. L. I., Bessi, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, n. 12, p. 160-200, 2004.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, [S.l], v. 3, n.1 jan.-jun./2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>.

HOEFEL, M. G. *Processo saúde-enfermidade-trabalho: síndrome do sobrevivente*. 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

JACQUES, M. G. C., AMAZARRAY, M. R., Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. *Boletim da Saúde*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, jan./jun.2006.

JINKINGS, N. *Trabalho e Resistência na “fonte misteriosa”- os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas, SP: Editora da Unicamp; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2002.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90: *Educação e Sociedade*. Campinas. Ano XVIII, p. 111-138, dez. 1997.

LIMA, M. E. Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. *Saúde mental e trabalho*, [S.l], v. 1, n. 1, p. 28-42, 2000.

LIMA, M. E. A., Os problemas de saúde na categoria bancária: considerações acerca do estabelecimento do nexos causal. *Boletim da Saúde*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, jan./jun. 2006.

- MACIEL, R. H, CAVALCANTE, R., MATOS, T. G. R., RODRIGUES, S. Autorrelato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia e Sociedade*, [S.l.], v. 19, n.2, 2007.
- MERLO, A. R. C., BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 103-122, jan./jun.2002.
- NETZ, J. A. ;MENDES, J. M. R. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias *versus* práticas preventivas., *Boletim da Saúde*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, jan./jun.2006.
- PALÁCIOS, M.; DUARTE, F; CÂMARA, V. M. Trabalho e sofrimento psíquico de caixas de agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n.3, p. 843-851, maio-jun./2002.
- RODRIGUES S. A. F. *Trabalhando no limite: violência e assédio moral na categoria bancária*. Mestrado em serviço Social, UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- SANTOS, M. A. F. *Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho*. Dissertação de mestrado em Administração – Universidade de Brasília: Brasília, junho de 2009.
- SATO, L. A Representação social do trabalho penoso. In: SPINK, M. J. P. (Org.) *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 67, 1999.
- SELIGMANN-SILVA, Edith. *Desgaste mental no trabalho dominado*. São Paulo: Cortez Editora, 1994.
- SILVA, L.S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 23(12):2949-2958, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n12/15.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2011.
- SILVEIRA, A. M. (Org.) *A saúde no trabalho bancário*. São Paulo: edição conjunta entre Confederação Nacional dos Bancários/CUT e Instituto Nacional de Saúde no Trabalho/CUT, julho de 1993.



# **Assédio Moral no trabalho: uma patologia da solidão usada como estratégia de gestão organizacional<sup>1</sup>**

**Lis Andréa Soboll<sup>2</sup>**

**Rossana C. Floriano Jost<sup>3</sup>**

## **Introdução**

Este capítulo apresenta o assédio moral como uma prática “coerente” com a atual organização do trabalho, que nem sempre é percebido como contraprodente e contrário aos objetivos organizacionais, podendo ser usado como estratégia de gestão. Com base na descrição e na análise de um caso, este texto apresenta uma discussão crítica que evidencia a naturalização do assédio moral, diante do contexto de trabalho atual e da falência da cooperação e do compromisso mútuo nos vínculos sociais, caracterizando este tipo de prática como uma expressão da patologia da solidão.

A sociedade globalizada contempla a dissolução das fronteiras, bem como entrelaça “as gentes, coisas e ideias”, articulados pelo tempo eletrônico, por padrões e valores diferentes, gerando um esvaziamento e uma noção de relatividade absoluta (IANNI, 1995). Assim como há uma intensificação nas relações sociais, multiplicam-se os desencontros frente ao novo modo de ser e das diferentes formas do tempo e do espaço, o que torna as relações entre as pessoas superficiais e

---

1 Agradecemos o apoio recebido da Fundação Araucária, Seti e governo do Paraná.

2 Graduada em Psicologia pela UFPR, mestrado em Administração pela UFPR e doutorado em Medicina Preventiva pela Faculdade de Medicina da USP. Professora no Departamento de Psicologia da UFPR. Professora e pesquisadora no Mestrado Interdisciplinar em Organizações e Desenvolvimento na FAE - Centro Universitário Franciscano. Coordenadora do grupo de pesquisa do CNPq “Trabalho e processos de subjetivação”.

3 Pedagoga pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – RS. Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFPR e MBA em Marketing pelo Estação/IBMEC – PR. Mestranda no Programa de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento da FAE - Centro Universitário Franciscano. Integrante dos grupos de pesquisa “Economia Política do Poder” e “Trabalho e processos de subjetivação” do CNPq.

temporárias. Neste contexto, Sennett (1999) destaca as consequências pessoais das transformações do capitalismo, com efeitos corrosivos no caráter, na subjetividade e na vida afetiva dos indivíduos, que passam a ser ordenados com uma lógica de curto prazo, de flexibilidade, de superficialidade e de falta de comprometimento.

O atual modelo produtivo exige eficácia e é cenário da soberania da racionalização da produção, do padrão de excelência de resultados, de níveis cada vez maiores de produção, bem como de exigências exacerbadas de desempenho (PAGÉS et al., 1987; ANTUNES, 2005; GAULEJAC, 2007; FARIA; MENEGHETTI, 2007; FARIA, 2009a; 2009b), configurando um novo perfil de trabalhador que, para Sennett (1999), deve ser ágil, aberto a mudanças de curto prazo e não ter medo de assumir riscos continuamente. O autor adverte que todas as esferas da vida são, desta forma, remetidas à dinâmica do contexto econômico.

A flexibilidade – considerada como a capacidade de adaptar-se às circunstâncias sem ser quebrado por elas – passa a ser exigência do trabalho, bem como as mudanças constantes que instalam uma lógica de curto prazo, de fronteiras flexíveis e de normas adaptáveis. Há uma dissolução do passado como referência para o futuro e o foco está no presente e nos resultados imediatos. Este padrão comportamental de curto prazo enfraquece a lealdade e a confiança, bem como afeta o compromisso mútuo, necessário às relações profundas e duradouras (SENNETT, 1999).

As relações no trabalho também se tornam utilitárias, temporárias e enfraquecidas, permeadas de individualismo. Neste contexto, o assédio moral aparece como uma patologia da solidão, vinculada à desestruturação do coletivo e da solidariedade. Dejours (2008) considera que as patologias da solidão são resultado da evolução dos métodos de organização do trabalho, especificamente, os métodos de dominação. Portanto, o assédio moral, assim como outras novas patologias relacionadas ao trabalho, é sintoma da evolução das modalidades de dominação (DEJOURS, 2008). Esta forma de avaliar o assédio moral se distancia da perspectiva mais difundida voltada a colocar a questão como um problema entre uma vítima e um agressor. Este texto se pauta na vertente, que tende a fazer uma análise contextualizada e que considera os aspectos organizacionais e socioeconômicos como origem das práticas de assédio moral.

A noção de assédio moral, quando tratado como uma relação entre vítima e agressor, minimiza a participação dos processos organizacionais e direciona o problema para o comportamento das pessoas (GAULEJAC, 2007). Numa outra perspectiva de análise, considera-se a dimensão coletiva do assédio moral, na qual a empresa participa, não somente configurando um ambiente danoso ou simplesmente permissivo com relação ao assédio, mas como propiciadora destas práticas (GOSDAL et al., 2009).

Nos estudos nacionais e internacionais não há um consenso sobre este conceito. Após ampla revisão da literatura (SOBOLL, 2006, 2008; GOSDAL et al., 2009) pode-se definir que, em sua essência, o assédio moral é “um processo grave e extremo de violência psicológica, que acontece de maneira continuada e repetitiva no contexto de trabalho e que produz efeito de humilhação, ofensa e constrangimento” (SOBOLL, 2011). Coloca-se aí tanto o aspecto objetivo das práticas continuadas de hostilização, assim como a vivência de humilhação, aspecto subjetivo do assédio moral (ZAPF; EINARSEN, 2001).

Esse processo de violência pode ter por efeito algum tipo de prejuízo para o agredido, seja pela criação de um ambiente hostil (desconforto físico e emocional) ou pela vivência de adoecimento e até exclusão (SCHATZMAM et al., 2009). Isso não significa que toda pessoa que vivenciar situações de assédio moral necessariamente apresentará alterações na saúde. No mesmo sentido, Gaulejac (2007, p. 223) entende que o assédio moral compreende “os procedimentos repetidos que têm como objeto ou como efeito, uma degradação das condições de trabalho”, estando o trabalhador suscetível a ter seus direitos e sua dignidade afetados, assim como ter comprometimentos na sua saúde física ou mental, ou no seu futuro profissional.

O assédio moral revela-se em práticas rudes, hostis e persistentes e pode ocorrer considerando a relação de trabalho, dentro ou fora da empresa, com qualquer tipo de contrato de trabalho, bem como em qualquer posição hierárquica (GOSDAL et al., 2009; SOBOLL, 2011). O desequilíbrio na relação de poder entre os agentes, seja formal ou informal, é relevante enquanto resultante do processo de assédio e não condição inicial ou critério definidor para identificação da prática (SOBOLL, 2011).

O assédio moral no trabalho pode ter um caráter individual ou coletivo, manifestando-se predominantemente em dois tipos distintos, embora não excluídos: assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional (EINARSEN et al., 2003; ARAÚJO, 2009; SCHATZMAM et al., 2009). Por assédio moral interpessoal compreende-se

um processo contínuo (repetitivo e prolongado) de hostilidade e/ou isolamento, direcionado a alvos específicos (geralmente uma ou poucas pessoas, mas sempre as mesmas), com o objetivo de prejudicar, podendo ter como efeito descompensações na saúde [...]; alterações nas condições gerais de trabalho; desligamento [...] ou mudança na função. (SCHATZMAM et al., 2009, p.19).

Mesmo o assédio moral interpessoal tem efeito de gestão voltada ao coletivo, pois, embora o alvo das agressões possa ser apenas uma pessoa ou um pequeno grupo, a prática tem efeito de controle e disciplina, instalando o medo e a desconfiança sobre todo o grupo (SOBOLL, 2004).

Já o assédio organizacional é um processo contínuo de hostilidades, mascarado e viabilizado pelas políticas organizacionais, com o objetivo de aumento da produtividade, diminuição de custos ou reforço dos espaços de controle e de disciplina (SOBOLL, 2008; ARAÚJO, 2009; SCHATZMAM et al., 2009). No assédio organizacional, os dirigentes, individual ou coletivamente, reforçam estruturas e procedimentos organizacionais, os quais são percebidos como opressivos, degradantes e humilhantes (EINARSEN et al., 2003). Pode ser direcionado para todo o grupo de trabalhadores ou para alvos determinados (ex.: profissionais que apresentam problemas na saúde ou baixo rendimento no trabalho), podendo atingir muitos trabalhadores simultaneamente (EINARSEN et al., 2003; SCHATZMAM et al., 2009).

O assédio moral organizacional contempla as interações entre o indivíduo e a empresa, podendo ser mediadas por gestores, dirigentes ou outras pessoas. Pode ser identificado no cotidiano organizacional por meio de políticas e práticas de gestão abusivas fundadas na hostilidade e na violência como, por exemplo, a gestão por estresse, gestão por injúria e a gestão por medo (SOBOLL, 2011). Trata-se de uma prática sistemática e frequente de diversas condutas hostis, sutis ou explícitas, contra um ou mais trabalhadores, dentro do ambiente de trabalho, podendo gerar consentimento às regras da organização (GOSDAL et al., 2009).

O caso descrito a seguir ilustra a ocorrência simultânea do assédio moral do tipo interpessoal e organizacional.

**Ana, sexo feminino, 50 anos, subgerente**, funcionária concursada de um banco público há 26 anos, recebia boas avaliações e promoções frequentes. Na ocasião da entrevista, estava em licença de saúde há nove meses, devido a LER/Dort. A agência, na qual Ana atuava, tinha recebido avaliação máxima pelas conquistas dos resultados no semestre anterior. Havia encontros frequentes de integração dos funcionários promovido por ela. Reuniões semanais eram realizadas com um comitê que representava todos os funcionários da agência, para troca de ideias e resolução de problemas, com espaço para opiniões e comentários.

A substituição do gerente geral, prática frequente nesta organização, transformou a agência em um local de medo e de ameaças. A inserção do novo gerente geral Beto, superior imediato de Ana, com suas estratégias de gestão, impôs um “clima de terror”, afetando a todos.

Os mecanismos de gestão utilizados pelo novo gerente geral, Beto, consistiam de ameaças, imposições, gritos, palavras rudes e cobranças exageradas. As reuniões semanais transformaram-se em espaços de medo, silêncio e apatia. O novo gerente passou a utilizar o *ranking* comparativo de resultados, tanto da agência como de

outras agências, como o *ranking* da produtividade individual dos funcionários daquela agência para pressionar e exigir desempenhos superiores. Em certa ocasião, ordenou que procedimentos fossem realizados sem a autorização de clientes, para que uma meta específica de produtividade fosse alcançada. Muitos trabalhadores ficaram constrangidos com tal imposição, mas não encontraram caminhos para confrontar a ordem do gestor.

Ana relata que, em uma das reuniões semanais com os funcionários, Beto questionou: “O que a gente combina aqui vale ou não vale?” Ninguém sabia do que ele estava falando, nem ela sabia. Ao pedir esclarecimentos após a reunião, Ana escutou do supervisor que aquele era um recado para ela e não para o grupo, referindo-se à nova distribuição dos funcionários, alterada por ela temporariamente diante de um aumento na demanda de atendimento ao público. Ana conta que essa função sempre foi de responsabilidade dela, na agência, e que nunca antes precisou falar nada para o supervisor para fazer tais alterações.

Armações jogando um funcionário contra o outro e “dedo-duros” camuflados começaram a ser frequentes. Ana conta que colegas, que eram de confiança do gerente geral, por ordem dele ficavam observando o comportamento dos pares para lhe passar informações. Alguns poucos que se submetiam e fortaleciam as ações do gerente Beto eram premiados com favorecimentos, como flexibilidade no horário e substituição de superiores hierárquicos com incorporações de gratificações financeiras.

No papel de subgerente, o cargo mais alto da agência depois do gerente Beto, Ana tentou estabelecer conversas particulares com ele, a fim de adequar as estratégias de gestão. Entretanto, a postura de imposição do novo superior limitava o diálogo. Ele afirmava que a partir daquele momento seria do jeito dele. Também desconsiderava as colocações de Ana, não emitindo opinião alguma. Depois de três tentativas de conversa, as hostilidades aumentaram ainda mais.

Segundo relato de Ana, o novo gerente Beto estabeleceu um processo de perseguição a três pessoas: dois gerentes, entre eles Ana e seu colega Yuri, e mais uma gerente de conta, Lia. Apesar de lesionados com LER/Dort, Ana e Yuri continuavam trabalhando, evitando o uso frequente do computador. Como as atividades eram gerenciais, embora o quadro de LER/Dort dificultasse o trabalho, não impedia sua realização. Afastamentos esporádicos, no caso de Ana, tinham sido necessários sem afetar as avaliações funcionais, sempre acima da média, segundo seu relato. No último ano de atividade esteve afastada por apenas cinco dias, pois teve de fazer uma cirurgia, em função de outro problema de saúde.

Nas reuniões semanais com o comitê dos funcionários da agência, o novo gerente Beto confrontava e discordava das opiniões colocadas por Ana, na frente de

todos. Os funcionários passaram a apenas ouvir e não mais se pronunciaram. Ana, por sua vez, também se retirou das discussões, limitando-se a assistir ao discurso do supervisor. Ana relata que os funcionários começaram a ter medo dele.

Ana tentou mediar a relação entre os trabalhadores e o gerente, amenizando as pressões, até ser transferida para atividades que diminuíram seu contato frequente com o grupo de trabalhadores. O novo gerente retirou de Ana as tarefas de maior responsabilidade, deslocando-a para serviços de menor relevância, que poderiam ser realizadas até por estagiários, como o atendimento no setor de caixas automáticos. Ela também foi excluída de reuniões importantes e do processo de avaliação de funcionários.

Na avaliação de desempenho realizada pelo novo gerente, após dois meses da mudança gerencial, Ana recebeu notas consideradas insuficientes, embora seu histórico profissional e as avaliações anteriores fossem superiores à média.

Ana fez algumas tentativas de resolução do conflito, buscando apoio em seus superiores hierárquicos, os quais foram coniventes com as atitudes do novo gestor Beto. O gestor era famoso por apresentar resultados surpreendentes e seria muito difícil questionar seus procedimentos, segundo as justificativas dadas para Ana.

Tendo em vista o clima insustentável e o agravamento dos sintomas de LER/Dort, Ana teve necessidade de afastamento do trabalho para tratamento de saúde. Relata que até poderia continuar trabalhando se pensasse só na LER/Dort, mas a convivência com o gerente geral era muito difícil para ela, depois de tudo que tinha acontecido. Diz ter sorte por ter problemas de LER/Dort, pois estes viabilizaram seu afastamento. Na ocasião da entrevista, estava afastada há nove meses, sem retorno ao trabalho.

Ana acredita que o gerente Beto foi para aquela agência com a “encomenda”, por parte de um “comparsa” da alta hierarquia, para perseguir ela e seu colega Yuri. Relata que, logo no início das atividades na agência, o novo gerente Beto verificou a assinatura do ponto de Ana retroativo de dois anos e pediu justificativa das ausências registradas num período de realização de cursos. Chegou a enviar um documento para a diretoria do banco, sem consultar Ana, para confirmar se ela tinha realmente o direito a faltas justificadas para realização de cursos. Na opinião de Ana, Beto estava procurando algum motivo para abrir um processo interno contra ela, como fez com sua colega Lia, também marcada desde os primeiros dias de Beto na agência.

O gestor Beto continuava na agência, na época da realização da entrevista, e já havia tido sucesso na exclusão das três pessoas marcadas: (1) A gerente Ana continua afastada para tratamento e não pretendia retornar às atividades. Planejava se aposentar. Pensou em pedir transferência para outra agência, mas burocrática-

mente não era possível. Existia uma norma que exige que os gerentes permaneçam no mínimo por dois anos em cada agência. Teria de trabalhar por mais um ano naquela agência para poder solicitar a transferência. Disse que não gostava nem de ver a propaganda do banco, passar em frente da agência ou encontrar com os colegas de trabalho. Comentou que evitava falar sobre o assunto e pediu para encerrar a entrevista quando solicitada a dar detalhes da sua condição de saúde e das relações familiares, justificando que isso ainda era difícil para ela. Apenas comentou que estava com “depressão” e que estava vivenciando muitos conflitos familiares devido ao seu estado emocional. Estava em tratamento psiquiátrico medicamentoso e em acompanhamento psicológico. (2) A gerente de contas Lia, também perseguida por Beto, passou seis meses se apresentando diariamente na agência somente para assinar o ponto, na entrada e na saída. Devido a um processo interno aberto por Beto, Lia foi impedida de trabalhar, colocada em disponibilidade para ser transferida para outra agência e proibida de falar com os colegas. Por fim, acabou demitida, sem ter tido o direito de se defender, segundo o relato de Ana. (3) O outro trabalhador Yuri encontra-se afastado por problemas de saúde.

Este caso ilustra a ocorrência simultânea do assédio moral do tipo interpessoal e do tipo organizacional. Contra um grupo específico, ataques são direcionados para desestabilizar e questionar os espaços de ação, até que a exclusão se efetive.

Destacam-se alguns indicadores do assédio moral, direcionado a Ana, Yuri e Lia, conforme proposto na literatura (LEYMANN, 1996; HIRIGOYEN, 2002; EINARSEN et al., 2003): (1) deteriorização proposital das condições de trabalho, como: diminuir a autonomia, contestar sistematicamente todas as decisões, destinar tarefas de menor qualificação, retirar atividades que normalmente executa, não destinar atividade alguma, esconder informações; (2) isolamento e recusa de comunicação: evitar estabelecer diálogo, separar dos demais trabalhadores, não chamar para reuniões; (3) atentado contra a dignidade: ser desacreditada a pessoa diante de colegas, superiores ou subordinados, ser colocada em situações humilhantes. A insistência em montar armadilhas e a condição de cerco direcionado sempre às mesmas pessoas, geralmente pequeno grupo, é uma característica marcante do assédio interpessoal. Neste caso, o assédio interpessoal praticado contra essas três pessoas estava pautado no abuso de poder formal do gestor, que recorria a mecanismos antiéticos e fundados na violência para desestabilizar, humilhar e excluir aqueles marcados como alvo de perseguição. O assédio interpessoal é apenas mais uma expressão da violência quando as relações no trabalho são permeadas de práticas de assédio organizacional, como no caso em análise.

Para o coletivo, conforme o relato acima, o assédio moral organizacional aparece nas hostilidades difusas e frequentes, que atinge a muitos simultaneamente.

“O medo, a submissão, o controle dos questionamentos e do confronto das regras se instala como efeito, no coletivo dos trabalhadores, mesmo nos casos em que a agressão é direcionada apenas para um ou dois trabalhadores” (SOBOLL, 2008, p. 62). Gosdal e colaboradores (2009) entendem que o assédio do tipo organizacional se esconde no “poder diretivo” legítimo do empregador e envolve ofensa aos direitos fundamentais dos trabalhadores.

A identificação do assédio organizacional rompe com a psicologização do problema e com a culpabilização do indivíduo, remetendo a discussão às condições de trabalho e aos mecanismos de gestão (ARAÚJO, 2009). Partindo do pressuposto que o assédio moral é essencialmente organizacional, como explicar, no caso em discussão, o fato de que um dos gestores usa de assédio moral e o outro não? Este questionamento aponta para a interação entre os aspectos individuais e os aspectos organizacionais que compõem uma situação de assédio moral. Embora possa ser até personificado em um gestor ou dirigente, o assédio moral organizacional é apenas mediado por uma relação interpessoal, tendo em vista que é um processo, repetitivo e com duração no tempo. Trata-se de uma prática de gestão autorizada, ou no mínimo permitida, por conveniência ou mesmo negligência pelas normas e estruturas organizacionais. “A forma de gerenciar pode variar conforme o chefe, mas este será tão autoritário ou democrático quanto sua ‘personalidade’ couber na estrutura e nas relações interpessoais instituídas na organização” (FARIA, 2009a:43). É importante também esclarecer que os gestores, mesmo da alta hierarquia, são igualmente pressionados e reproduzem o tratamento que recebem na relação com seus subordinados. Isso não os isenta da responsabilidade pelos seus atos, mas faz-se necessário reconhecer que os gestores, em especial, vivenciam com intensidade situações paradoxais, de dupla coação organizacional, abordadas por Gaulejac (2011). Submetido a demandas contraditórias, ao mesmo tempo obrigatórias e antagônicas, “o sujeito é colocado em uma situação de derrota, carregando a responsabilidade por sua incapacidade de responder de maneira satisfatória às demandas que lhe são dirigidas” (GAULEJAC, 2011).

No caso do trabalho bancário, conforme descrito detalhadamente em estudos anteriores (SOBOLL, 2006, 2008, 2010b), o trabalho real não é considerado nas avaliações nem no acompanhamento de produtividade. Por meio de códigos de sucesso e de fracasso instituídos pela organização, a parte visível do trabalho é reduzida a indicadores numéricos. Gaulejac (2007) denomina de quantofrenia a doença das medidas que predomina no cotidiano organizacional, para a qual só tem valor o que pode ser medido e avaliado objetivamente. Desta maneira o trabalho real (que dá sentido e é efetivamente realizado, como por exemplo o atendimento realizado aos clientes) é medido por indicadores reducionistas e

parciais (ex.: quantas contas foram abertas ou quantos seguros foram vendidos). Atividades não listadas no plano de metas estão fadadas à invisibilidade. Para os gestores, as pressões podem ser evidenciadas pela frase “Existem dois tipos de gestores: os que cumprem as metas e os ex-gestores”. Ou se cumprem as exigências ou o destino é a exclusão.

O paradoxo organizacional “leva o conjunto dos agentes a aceitar coletivamente modalidades de funcionamento que eles condenam individualmente” (GAULEJAC, 2011), por exemplo o uso da violência e de hostilidades nas relações no trabalho. Isso remete também ao que Dejours (1999) denomina de sofrimento ético, como o sofrimento decorrente do medo de perder a própria dignidade e de trair seu ideal e seus valores. A violência acaba sendo uma defesa psíquica, usada quando as demais estratégias de gestão falham, conforme explorado na pesquisa de Eberle, Soboll e Cremasco (2009) e Brandt e Damergian (2008).

A não aceitação da perspectiva de que o assédio moral tem fundamento organizacional remete à consideração (absurda) da existência de uma epidemia psicopatológica, em especial nas pessoas que ocupam posições hierárquicas de relevância no contexto de trabalho. O assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional não são originários, com raras exceções, de estilo de personalidade ou de “mentes mórbidas” à procura de vítimas indefesas; e sim, ambos, produtos de uma organização que estimula a competitividade acirrada, fundada em exigências desmedidas, viabilizadas por regras perversas (LEYMANN, 1996; EINARSEN et al., 2003; SOBOLL; HELOANI, 2008; GAULEJAC, 2007). O assédio moral é encoberto por argumentos capazes de justificar esse tipo de prática como necessária e útil, em nome da sobrevivência da empresa (GAULEJAC, 2007; SCHATZMANN e et al., 2009). Há um discurso que tenta naturalizar e justificar a violência: “para aquele que é agredido, tais situações podem ser percebidas como processos organizacionais possíveis ou necessários, o que interfere na dimensão subjetiva da prática” (SCHATZMANN et al., 2009, p.23). Ou seja, o foco não está na prática da hostilidade, mas em como esta é vivenciada pelo sujeito. Por estar envolvido ideologicamente com as justificativas organizacionais, o sujeito passa a avaliar esta vivência como um processo integrante do trabalho, contra o qual nada pode ser feito, levando-o à apatia, à submissão e até mesmo à adesão e à reprodução da violência.

Numa análise de curto prazo e centrada em resultados parciais do trabalho realizado, o assédio moral pode alavancar a produtividade e o controle organizacional e alguns podem até defender o uso de tais estratégias. Certamente, no cotidiano do trabalho, muitas hostilidades que podem ser nominadas de assédio moral não são assim reconhecidas.

O processo de aceitação de hostilidades como práticas necessárias e comuns

no cotidiano organizacional, evidenciados no caso pela convivência dos superiores hierárquicos, pode ser entendido quando são avaliadas as novas formas de controle do trabalho, essencialmente fundadas em mecanismos ideológicos e psicológicos de envolvimento do trabalhador, que o fazem acreditar nas promessas e adotar os projetos organizacionais como objetivos pessoais (PAGÉS et al., 1987; FARIA; MENEGHETTI, 2007; FARIA, 2009a).

Gaulejac (2007) ressalta que existem muitos processos que impõem a competitividade, entre os iguais, a exigência do “sempre melhor”. Por sua vez, a empresa pretende fornecer a seus empregados um projeto de vida, bem como todo um conjunto de dispositivos que permitem implicar-se no trabalho, identificar-se com seus resultados e, sobretudo, mobilizar-se psiquicamente sobre aquilo que ela representa. Diante disto, a defesa do indivíduo é o ativismo desenfreado, acompanhado de um comportamento dócil e da permissão de sua total instrumentalização. O trabalho torna-se obsessão e toda distração é sentida como perturbação insuportável. Essa tensão cria condições propícias para o assédio, seja numa posição de “perverso” (o outro é um objeto utilitário), ou numa posição “masoquista de vítima” (o outro é fonte de sofrimento pelo qual não se quer passar), ou, ainda, numa posição “paranoica” (o outro é percebido como um perseguidor). “A vivência dessas diferentes posições está ligada a componentes psíquicos já presentes. Definitivamente, são as condições de trabalho que solicitam e favorecem tal ou tal funcionamento psíquico” (GAULEJAC, 2007).

“Os empregados sentem-se individualmente assediados porque são coletivamente submetidos a uma pressão intensa” e, estando impossibilitados de intervir contra a empresa (até pela identificação com ela), agrirem-se mutuamente, numa forma de descarregar sua agressividade sobre o outro, contribuindo assim para reforçar a lógica do “salve-se quem puder”, compactuando, mesmo inconscientemente, com os interesses da organização (GAULEJAC, 2007, p.225).

O individualismo se estabelece como padrão comportamental e diante da violência faltam expressões de solidariedade e de reconhecimento do sofrimento. Testemunhar ou vivenciar agressões repetitivas impõe o medo, a submissão e o isolamento de forma pulverizada e indistinta, intimidando iniciativas de solidariedade ou cooperação. O individualismo – entendido como a estratégia defensiva da cegueira, da surdez e do silêncio (DEJOURS, 1999) – cumpre a função de ignorar o sofrimento e alterar a percepção da realidade, de forma que, como num processo de anestesia, o sofrimento transforma-se em realidade negada e as agressões são banalizadas e não percebidas como tal, desumanizando as relações no trabalho e ampliando os espaços para que o assédio moral se efetive (SOBOLL, 2004). O assédio moral, no entendimento de Dejours (2008), exerce um eficiente meio de

intimidação, a ponto de fazer dos colegas, de forma insensível, cúmplices da desestabilização psicológica, negando e traindo a si próprios.

É importante destacar que o individualismo também aparece em decorrência de mecanismos organizacionais planejadamente instituídos que individualizam os processos e enfraquecem as mobilizações coletivas, de forma preventiva. A individualização é um mecanismo central de refinamento do controle e da dominação, fundamentado no fortalecimento do vínculo do sujeito trabalhador com a organização e não com os pares (PAGÉS et al., 1987; GAULEJAC, 2007; FARIA, 2009a). O sujeito acredita ser livre, mas nunca esteve tão amarrado nas armadilhas organizacionais (ENRIQUEZ, 2000; 2006).

A alienação dos demais, para o autor, implica o aniquilamento dos vínculos, obtido pela experiência comum do trabalho, e deixa um vazio que é preenchido pelo medo e pela desconfiança. Os espaços para enfrentamento, individual e coletivo, ficam também diminuídos e enfraquecidos, como pode ser observado no caso em análise. Dejours (2008) salienta que a passividade dos colegas em relação à situação na qual está envolvida a pessoa isolada desempenha importante papel no desenvolvimento de processos de adoecimento. A falta da solidariedade traduz diversas atitudes das pessoas, como: (1) entregar-se; (2) ceder; (3) negar a verdade; (4) negar algum apoio; ou simplesmente (5) não aceitar testemunhar. O consentimento pela esquiva, para Dejours (2008), contribui para a alienação social, enaltecendo o silêncio que fortalece a desagregação do viver-junto, afetando não só a vítima do processo, mas ao todo coletivo.

Ainda que o assédio moral possa ser compreendido como um processo essencialmente organizacional, há que se reconhecer que este é sustentado por uma ruptura de vínculos e pela solidão alienante. Para Dejours (2008) o assédio moral sempre existiu, no entanto, o que mudou é que hoje não há mais solidariedade diante destas vivências. Por isso as descompensações na saúde estão frequentemente associadas a tais circunstâncias.

### **Considerações finais**

O assédio moral pode ser incorporado no processo de gestão dentro das organizações, com efeitos de controle e de inibição de articulações coletivas e questionamento, transcendendo simples atos de indivíduos isolados. A empresa legítima, por meio de suas práticas organizacionais e estratégias de gestão, condições propícias ao assédio moral, sobretudo pela demanda excessiva de produtividade e disciplina. Neste contexto, podem predominar tanto uma cultura autoritária com forte pressão, como meios sutis de dominação que também reforçam e proliferam os mecanismos de controle.

Por se tratar de num processo repetitivo e prolongado, há sempre responsabilidade da organização nos casos de assédio moral, seja ela participante por estímulo, tolerância, negligência ou conivência. Desta forma, a análise do assédio moral como uma relação psicopatológica ou disfuncional dual (agressor e agredido) é parcial e ideológica, pois oculta a relação de poder e controle da organização sobre os sujeitos. A tendência em avaliar o assédio como um problema de personalidade, e não organizacional, evidencia a psicologização de contradições que são essencialmente organizacionais. A fragilização dos vínculos e do conviver juntos é base para que as políticas organizacionais de individualização e a segmentação do coletivo se instalem e tenham efetividade, no substrato da falência da cooperação, da solidariedade e do compromisso mútuo, favorecendo as patologias da solidão, dentre as quais o assédio moral (PAGÉS et al., 1987; GAULEJAC, 2007; DEJOURS, 2008). O trabalho organizado na fase atual constitui-se como um espaço de relações tensas e intensas nas quais cada indivíduo pode assumir a posição de assediador/assediado, sendo mais um motivo pelo qual o assédio não pode ser tratado como um problema tão somente comportamental, pois é preciso levar em conta o contexto que o faz emergir (GAULEJAC, 2007). Portanto, tanto no assédio moral organizacional como no interpessoal é importante avaliar os processos organizacionais e questionar a gestão mais do que propriamente comportamentos isolados. Desta forma, o processo de desestruturação do “viver-junto” (DEJOURS, 2008; GAULEJAC, 2007; SENNETT, 1999) enaltece a patologia da solidão, pois no mundo social do trabalho (aqui se inserem a saúde e a subjetividade), entra em cena o grande valor das relações de curto prazo (SENNETT, 1999) e da individualização (GAULEJAC, 2007; BAUMAN, 2004; PAGÉS et al., 1987; DEJOURS, 2008) uma vez que os relacionamentos passam a ser encarados talvez como “representantes mais comuns, agudos, perturbadores e profundamente sentidos da ambivalência” (BAUMAN, 2004, p. 8).

## Referências

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.
- ARAÚJO, A.R. O assédio moral organizacional e medidas internas preventivas e repressivas. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2009.
- BAUMAN, Z. *Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

- BRANDT, J.; DAMERGIAN, S. A violência psicológica como uma estratégia quando outros recursos gerenciais fracassam. In: SOBOLL, L. A. P. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DEJOURS, C. Alienação e clínica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Orgs.). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008.
- EBERLE, A. D.; SOBOLL, L. A. P.; CREMASCO, M. V. Compreensões sobre o assédio moral a partir da Psicodinâmica do Trabalho. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTt, 2009.
- EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work. The European tradition. In: EINARSEN, S. et al. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, P.; FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. *RAE eletrônica*, [S.l.], v.5, n.1, art. 10, jan./jun, 2006.
- FARIA, J. H. de. *Economia Política do poder: as práticas de controle nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2009a. v. 3.
- FARIA, J. H. de. *Gestão participativa*. Relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009b.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI; FRANCIS, K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, J. H. de (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.
- GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ed. Ideias e Letras, 2007.
- GAULEJAC, V. de. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L.A.P. *Clínicas do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P.; SCHATZMAM, M.; EBERLE, A. D. Assédio Moral Organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: GOSDAL T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTt, 2009.
- GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTt, 2009.

HIRIGOYEN, M. F. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

IANNI, O. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Mobbing and victimization at work, UK, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

PAGÈS, M. *et al. O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHATZMAM, M.; GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P.; EBERLE, A. D. Aspectos definidores do assédio moral. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*. São Paulo: LTr, 2009.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SOBOLL, L. A. P. Assédio Moral, estratégias de gestão e relações de poder. *Dignidade: Revista Violência, Saúde e Trabalho*, São Paulo, n.1, p. 29-31. Maio 2004.

SOBOLL, L. A. P. Assédio Moral, estratégias de gestão e relações de poder. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Assédio moral no trabalho*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

SOBOLL, L. A. P. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. P.; HELOANI, R. A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais. In: SOBOLL, L. A. P. *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. P. Organização do trabalho e a prática do assédio moral: um estudo sobre o trabalho bancário. In: GLINA, D. e Rocha, L. E. *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática*. São Paulo: Roca, 2010.

SOBOLL, L. A. P. *Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário*. Tese (Doutorado). Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2006.

ZAPF, D.; EINARSEN, S.. Bullying in the workplace: recent trends in research and a practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, [S.l.], v. 10 n. 4, p. 369-373. 2001.

# **As consequências psíquicas do adoecimento por LER/Dort: o fracasso do processo de reabilitação e a volta ao trabalho**

**Elisabeth Zulmira Rossi <sup>1</sup>**

## **Introdução**

O texto discute, mediante a apresentação de resultados empíricos de um estudo de caso, as implicações psíquicas do processo de adoecimento dos bancários por LER/Dort e as possibilidades de reabilitação da saúde e volta para o trabalho. Apoiado nos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho, inicialmente apresenta a etiologia desta patologia e sua relação com as atuais configurações da organização do trabalho bancário. Em seguida, aborda os aspectos legais e técnicos que envolvem o programa de reabilitação profissional oferecido pelas Unidades Técnicas de Reabilitação Profissional/INSS e suas limitações; ainda, as principais modalidades de tratamento adotadas pelos bancários para reabilitação da saúde e os desencontros enfrentados nessa tarefa, principalmente pela dificuldade de remoção dos sintomas. Para compreensão desse processo, discute o papel das síndromes subjetivas, enquanto um conjunto de sintomas de origem psíquica, que poderão comprometer a recuperação da saúde e levar ao fracasso as tentativas de volta para o trabalho dos bancários acometidos por LER/Dort.

As mudanças ocorridas na organização do trabalho bancário, ao longo das últimas décadas, visaram a atender às demandas de um mercado cada vez mais competitivo que, ao longo da história da constituição do sistema financeiro nacional, têm-se submetido a um conjunto de estratégias políticas e econômicas para sua inserção ao sistema financeiro mundial.

<sup>1</sup> Professora do curso de Psicologia do Instituto de Ensino Superior de Brasília –DF. Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – DF.

Com essas transformações, o trabalho bancário não é mais o mesmo de décadas passadas; seja na forma, no conteúdo ou no que esse trabalho passou a significar para o bancário, que também é alvo de mudanças. Recentemente, o Dieese publicou no site “Mundo Corporativo” (acesso em 25/3/11) o resultado da 8ª edição da Pesquisa de Emprego Bancário, que indica informações relativas ao ano de 2010 sobre: remuneração, saldo de emprego/desemprego e nível de qualificação. Esse documento apresenta saldo relativamente positivo na criação de novos postos de trabalho no setor, perfazendo o total de 24.032 novos postos. Entre janeiro e dezembro, foram admitidos pelo setor 57.450 bancários, enquanto outros 33.418 foram demitidos. O aumento de postos ocorreu na faixa salarial de até 4 salários mínimos, enquanto nas faixas entre 4 e 10 salários mínimos houve mais desligamentos, totalizando o fechamento de 5.572 postos de trabalho. Acima de 10 salários mínimos constatou-se o fechamento de 1.445 postos. Compreendido nesse informe, o Dieese aponta para o aumento do nível de escolaridade dos bancários, que se encontra acima da média dos trabalhadores brasileiros. Entre os admitidos, 98,92% possuem ensino médio completo, superior incompleto ou superior completo.

Desse modo, forjou-se um novo perfil de bancário para atender às necessidades de qualificação para as novas funções. Nesse sentido, por um lado, é exigido mais conhecimento do mercado, dos produtos financeiros, dos clientes e da tecnologia por causa da complexidade dos serviços; por outro, constata-se a intensificação da jornada devido à ausência de separação entre tempo de trabalho e não trabalho, pela pressão da flexibilização funcional somada à pressão por produtividade e pela constante extinção de postos de trabalho por conta da tecnologia.

Nesse cenário, a despeito do processo de informatização e de terceirização de grande quantidade das tarefas que não tinham relação direta com a estratégia de negócios dos bancos, paradoxalmente, estudos evidenciam que os bancários continuam sendo acometidos por distúrbios psíquicos e físicos no enfrentamento dessa nova realidade.

Até os anos de 1960, a intensa jornada de trabalho, somada à discrepância salarial, à baixa capacidade aquisitiva dos trabalhadores, aos horários apertados, à alimentação insuficiente e ao temor da perda do emprego configuravam as péssimas condições de trabalho, as quais afetavam a saúde dos trabalhadores na forma de *tuberculose* e *psiconeurose bancária*, esta manifestada pelos sintomas de dificuldade de concentração, dor de cabeça, irritabilidade, insônia, e fobias de várias espécies (JINKINGS, 1996, p.31).

Atualmente, à primeira vista, o ambiente de trabalho automatizado toma uma aparência asseptizada. No entanto, cada vez mais, estudos pertinentes à saúde dos bancários colocam em evidência a organização do trabalho (expressa pelas de-

mandas de produtividade, por novos modelos de controle e gestão), que imprimiu uma nova forma de trabalhar e, conseqüentemente, novos modos de adoecimento, por exemplo, as Lesões por Esforço Repetitivo/Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/Dort).

Assim, as ideias aqui apresentadas têm o objetivo de discutir, a partir dos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 1986, 1992, 1994, 2000, 2007, 2009), as conseqüências psíquicas do adoecimento de bancários por LER/Dort no processo de reabilitação da saúde e a volta para o trabalho. Mediante a apresentação dos resultados empíricos de um estudo de caso (ROSSI, 2008), procura evidenciar que nesse processo o que está em jogo é o comprometimento da estratégia de defesa; inicialmente construída pelos trabalhadores para enfrentarem as pressões, o medo e os constrangimentos no trabalho, mas quando são desestabilizadas pelo adoecimento, poderão levar ao fracasso do processo de reabilitação da saúde e as tentativas de volta para o trabalho.

### **O processo de adoecimento por LER/Dort**

Inicialmente, cabe esclarecer que a adoção da nomenclatura LER/Dort (Lesões por Esforço Repetitivo e Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho) tem o intuito de contemplar as diferentes concepções presentes na denominação da patologia.

Para Lima e Ésther (2001), a denominação LER traz a ideia de repetição, uma vez que a lesão ocorre em um contexto de trabalho repetitivo, embora para alguns estudiosos o esforço repetitivo não seja o único fator causal vinculado aos fatores biomecânicos presentes na origem da patologia. Na visão de Cruz (2001), além do esforço e da repetitividade existem outras questões provenientes da organização do trabalho, como o ritmo acelerado, o prolongamento da jornada e a intensificação do tempo de trabalho, entre outros. Em outra perspectiva, Alves (2004) afirma que o termo Dort tem sido adotado mundialmente e marca a adesão a uma abordagem ergonômica e epidemiológica dos fatores de risco. Porém, a autora acrescenta que na denominação LER ou Dort estão incluídos interesses não só de ordem da saúde do trabalhador, mas também interesses políticos e econômicos que envolvem a relação trabalho-trabalhador.

Considerando que a partir de 1998 a nomenclatura mais utilizada passou a ser LER/Dort, por publicações oficiais no Ministério do Trabalho e Emprego, da Previdência Social, da Saúde e da Fundacentro, o uso de ambas se deve ainda ao fato de que o conhecimento popular desse conjunto de patologia do trabalho se deu em torno da primeira (LER). Sem etiologia totalmente definida, uma vez que seu aparecimento supõe uma múltipla causalidade, entre as diversas patolo-

gias descritas pela clínica médica encontram-se: tenossinovite de De Quervain, tenossinovite dos extensores dos dedos, tendinite do supraespinhoso, epicondilite, tendinite do biceptal, síndrome do túnel do carpo, cistos sinoviais, bursite, dedo em gatilho, síndrome do desfiladeiro torácico, síndrome do pronador redondo, síndrome algica miofascial, distrofia simpático-reflexa, entre outros (ARAÚJO, 1998, 2002, ROSSI, 2008).

Pesquisas recentes sobre a saúde do trabalhador estabelecem relação entre adoecimento por LER/Dort e os novos modos de trabalhar decorrentes da introdução da automação e, especificamente, da informática nos processos de trabalho. Contudo, a obra de Ramazzini (1988), já no ano de 1700 falava sobre *as doenças dos trabalhadores* e, entre elas, a dos escribas. Portanto, trata-se de uma patologia antiga que ganhou contornos novos no mundo atual do trabalho.

Para os autores, Dejours (2000, 2004, 2007), Derriennic, Pezé, Davezies, (1997) e Pezé (2002) a etiologia das LER/Dort se encontra na intensificação trágica dos mecanismos de repressão pulsional, que levam à aceleração da cadência do ritmo de trabalho obtida pela repressão intencional da subjetividade do trabalhador, agravada por fatores de risco, tais como o acirramento da competitividade e o consequente isolamento do trabalhador; também agravado pelo o medo, a raiva, a angústia, a fadiga e o enfraquecimento das estratégias coletivas de defesa em função do esgarçamento dos vínculos cooperativos e solidários que viabilizam a estruturação da cooperação e do viver junto; ainda, pela ausência do espaço de fala que proporcionaria a elaboração do sofrimento proveniente das dificuldades e das ameaças que colocam em risco o equilíbrio psicossomático dos trabalhadores.

No texto “*Novas formas de organização do trabalho e lesões por esforço repetitivo (LER): abordagem psicodinâmica do trabalho*”, Dejours (2000) discute as questões de saúde mental e situações de trabalho no setor terciário ou de serviços, por exemplo, o serviço bancário. Nesse setor considerado inofensivo à saúde do trabalhador, emergiu uma patologia de sintomatologia essencialmente somática que, inicialmente considerada banal, mantém caráter surpreendente.

De acordo com o autor, três fatores têm relação direta com a evolução das LER/Dort no setor de serviços. O primeiro, o sedentarismo na realização das tarefas, a rigidez da postura que acarreta hipertonia estável e invariante dos membros superiores. O segundo, a relação direta com os clientes que modifica e dificulta a expressão da agressividade porque os trabalhadores consideram que o cliente não é o responsável direto pelas dificuldades no trabalho. Essa ideia favorece a supressão do pensamento de teor agressivo, que em casos de falhas dará lugar ao sentimento de culpa, enquanto a agressividade é inibida pelo recurso da repressão pulsional que favorece a utilização da autoaceleração dos movimentos. Por fim, o terceiro

fator diz respeito ao aumento das cadências do ritmo de trabalho por causa da pressão por produtividade e da ameaça de demissão.

Assim, a supressão do pensamento e o sofrimento infringido ao potencial pessoal de criatividade tornam-se um fator fundamental para a desestabilização somática. Especificamente no caso das tarefas repetitivas e sob pressão de tempo, requer a utilização de automatismos, em um divórcio total entre a mão e o imaginário (PEZÉ, 2002). Nesse sentido, os danos da tarefa repetitiva não atingem primeiramente as articulações ou os tendões; o seu primeiro alvo se situa em nível do funcionamento mental, ou seja, as LER/Dort decorrem da relação entre o sofrimento psíquico e a fragilização somática (DEJOURS, 2000).

Nesse processo, a hiperatividade demandada ao corpo para execução dessas tarefas se torna uma estratégia de defesa, que esconde o sofrimento de tal modo que essa violência se volta contra o próprio corpo do trabalhador na forma de adoecimento (PEZÉ, 2002). Inicialmente, o principal sintoma das LER/Dort é a dor causada pela alteração orgânica ou funcional do aparelho musculoesquelético, que se configura como resultado das reações teciduais às pressões sofridas pelos tecidos moles. Por causa das pressões, os tecidos reagem modificando a sua bioquímica e, conseqüentemente, geram processos inflamatórios ou degenerativos, dependendo do tempo de exposição aos fatores de risco (MARTINS e ASSUNÇÃO, 2002; ALVES, 2004; MIRANDA, 1998; RIO, 1998).

No caso específico do trabalho bancário, constata-se o agravamento brutal das patologias do trabalho, entre elas a LER/Dort, que estão associadas às transformações introduzidas na organização do trabalho: informatização e terceirização das tarefas, a desestruturação do tempo de trabalho que leva à intensificação da jornada; ainda, às novas formas de gestão (reengenharia, qualidade total e outras de inspiração pós-taylorista) e avaliação de desempenho, ao acirramento da competitividade entre os pares, ao medo de desemprego, às exigências por mais qualificação, à precarização do trabalho, à pressão do cliente, à alta demanda por cumprimento de metas de produtividade. Ou seja, um conjunto de fatores que contribuem para a geração de sintomas e agravos à saúde (ROSSI, 2009).

É importante esclarecer o papel da autoaceleração dos movimentos enquanto uma estratégia de defesas para conter o sofrimento psíquico. Diante do trabalho repetitivo e sob pressão de tempo, como é o caso da tarefa dos caixas de bancos, os trabalhadores constroem estratégia de defesa destinada a lutar contra o tédio, a angústia e o medo de não corresponderem às exigências por cumprimento de metas, estratégias que os ajudem a resistir psiquicamente às pressões presentes no trabalho.

No caso em questão, enquanto estratégia de defesa de estatuto individual, a autoaceleração funciona mediante o recurso da repressão pulsional, que leva à

aceleração da cadência e do ritmo de trabalho, obtidos pela repressão intencional da subjetividade (pensamento, criatividade, sentimento de insatisfação em relação ao conteúdo da tarefa, agressividade etc.) do trabalhador, agravada por outros fatores como a competitividade, o isolamento em detrimento da cooperação e da solidariedade. Desse modo, os trabalhadores submetidos a uma tarefa repetitiva, sem significado, com demanda de tempo e imposição de prazos, são conduzidos a um estado de automatismo, ou seja, executam a atividade em um divórcio total entre a mão e o imaginário. Nesse estado, os trabalhadores correm risco de perderem a autonomia subjetiva e moral para um modo operatório rigidamente concebido, que impede a atividade fantasmática e criativa, instalando-se um embrutecimento, um torpor psíquico, um semiembotamento em que o trabalhador não percebe mais seu sofrimento e adoecimento (DEJOURS, 1992, 2000, 2004; PEZÉ, 2002; ROSSI, 2008).

A partir de certo nível de autoaceleração dos movimentos, a consciência se engaja em um circuito curto entre percepção e atividade psicomotora, deixando o trabalhador progressivamente a atividade de pensar. Assim, o entorpecimento do pensamento e da afetividade obtidos pela estratégia de autoaceleração dos movimentos permite, ao mesmo tempo, parar o sofrimento, acalmar a angústia e evitar a consciência dolorosa da situação real do trabalho (DEJOURS, 2009).

Paradoxalmente, o uso dessa estratégia restitui um pouco da autonomia do trabalhador no desenvolvimento de uma dramaturgia para realizar a tarefa. Mediante a encenação dos gestos, é possível expressar o estilo pessoal e tornar uma via de expressão da subjetividade reprimida (PEZÉ, 2002). Por isso, enquanto suportam, os trabalhadores fazem uso dessa estratégia para neutralizar o pensamento, para anestesiar a dor que vem do corpo e obter boas performances produtivas. Por outro lado, funciona como armadilha que insensibiliza o trabalhador contra aquilo que o faz sofrer, podendo levar à alienação, à não percepção dos limites do próprio corpo, à banalização do próprio sofrimento e ao adoecimento: LER/Dort.

Para o trabalhador, o adoecimento significa o fracasso, a ineficácia da estratégia de defesa (a autoaceleração dos movimentos). Sem a estratégia de defesa, o trabalhador não tem mais recurso para lutar contra a percepção do medo, da angústia e dos constrangimentos sofridos; não consegue mais lutar contra a percepção da dor que caminha pelo corpo, que ameaça a produtividade e, por conseguinte, a permanência no trabalho (DEJOURS, 2007, ROSSI, 2008).

## **As síndromes subjetivas que dificultam a reabilitação profissional e a volta para o trabalho**

No Brasil, a reabilitação profissional está prevista na Constituição de 1988, que introduziu o conceito de seguridade social no título VIII, art. 193, tendo como base o reconhecimento do valor do trabalho e, como objetivo, o bem-estar e a justiça social. O Serviço de Reabilitação Profissional é prestado pelo INSS via Unidade Técnica de Reabilitação Profissional (UTRP). Mediante publicação do Decreto nº 2.172/97 e da Resolução/INSS/PR nº 424/97, foram definidas as funções básicas da reabilitação profissional: avaliação e definição da capacidade laborativa residual; orientação e acompanhamento da programação profissional; articulação com a comunidade com vistas ao reingresso no mercado de trabalho; acompanhamento e pesquisa da fixação no mercado de trabalho.

A primeira condição para participar da reabilitação profissional é a constatação donexo causal da doença com o trabalho. Por se tratar de uma patologia cuja etiologia é “multicausal”, torna difícil o diagnóstico, de acordo com os parâmetros médicos. Os procedimentos técnicos para estabelecer o nexopriorizam a avaliação dos seguintes aspectos: análise do posto de trabalho para verificar se há sobrecarga biomecânica; no aspecto epidemiológico, verifica as situações semelhantes, as condições de trabalho e de risco, as rotinas de trabalho para saber o que o trabalhador fazia, como fazia e em que quantidade; em seguida, realiza a análise dos exames clínicos e a anamnese ocupacional. Como se pode notar, nesses parâmetros não estão incluídos as implicações da relação entre o ato de trabalhar e o psiquismo do sujeito, pois os fatores que não sejam passíveis de medição e quantificação são desconsiderados.

A partir dos procedimentos acima adotados, o estabelecimento do nexofeito pela Perícia Médica das Agências da Previdência Social, Seção de Benefício de Auxílio-doença, que geralmente é precedido pela emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho pela instituição de vínculo do trabalhador ou por agentes competentes (Lei 8.212/91). Somente após essas etapas, o trabalhador é enviado pela Agência de Perícia Médica do INSS para a UTRP. Nesse momento, inicia-se a segunda condição para participar do programa de reabilitação profissional.

Ao chegar à Unidade Técnica de Reabilitação Profissional, o trabalhador é submetido a uma avaliação clínica feita por uma equipe formada por fisioterapeutas, assistente social e médico-perito para verificar se a capacidade laborativa residual lhe permite o ingresso no programa de reabilitação. Em seguida, o trabalhador é avaliado pela orientadora profissional, que analisa sua capacidade socioprofissional, suas experiências profissionais anteriores para possível aproveitamento, em observância às restrições adquiridas com a patologia. Se constatada a capacidade laborativa residual, um técnico da UTRP entra em contato com a

empresa de vínculo para solicitar vaga em um novo posto de trabalho compatível com as limitações atuais do trabalhador, mediante estabelecimento de parâmetros instrutivos que a empresa deverá cumprir.

Algumas considerações se fazem necessárias quanto às políticas e aos aspectos legais envolvidos nesse processo. A primeira diz respeito ao estabelecimento do nexos causal, como a condição *sine qua non* para ingresso no processo de reabilitação profissional. Após o 15º dia de licença médica, o trabalhador passa a receber seu salário da Previdência Social. Daí em diante, o trabalhador (o bancário aqui em referência) inicia uma longa jornada na Seção de Benefício de Auxílio-doença, na Agência de Previdência Social, tanto para realizar as perícias sobre o estado geral de saúde, condição para permanência ou não da licença, quanto para obtenção do nexos causal da patologia com o trabalho. Inicialmente, quando o trabalhador entra de licença médica, o benefício é registrado no código 31 (auxílio-doença previdenciário, doença comum) e somente será transformado em auxílio-acidentário (código 91), a partir da emissão da Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT) pela empresa, ou agentes competentes, mediante a constatação técnica, via perícia médica, para o estabelecimento do nexos da doença com o trabalho. Até o ano de 2006, os benefícios acidentários (código 91) eram concedidos mediante a emissão da CAT. A partir de então, houve mudanças que determinaram a obrigatoriedade da emissão desse documento pelas empresas.

Enquanto isso, os bancários permanecem por longo tempo afastados do trabalho, inscritos no código 31, sem conseguirem o nexos causal. Os motivos variam: o banco nega a emissão da CAT, talvez porque não tenha interesse em receber um trabalhador lesionado, que poderá comprometer a produtividade demandada ou também ter de cumprir a legislação que garante ao trabalhador o recebimento de complementação salarial, quando é afastado por doenças do trabalho; há restrição da perícia médica quanto ao estabelecimento do nexos causal fornecido pelo médico-assistente ou pelo Sindicato; a multicausalidade da patologia dificulta o diagnóstico, de acordo com os parâmetros médicos, gerando dúvida e incerteza; ainda, os parâmetros e as políticas adotadas pela perícia médica para a comprovação do nexos estão mais voltados para negação da incapacidade, pois, *a priori*, parece que o entendimento do médico-perito sobre a patologia é pautado pela dúvida em relação às queixas sobre o quadro de sintomatologia, uma vez que os exames clínicos não evidenciam a doença em seu estágio inicial, principalmente a dor; ou ainda em virtude de uma política equivocada para a redução da estatística do número de casos de LER/Dort.

Diante dessa realidade, a reabilitação profissional oferecida pelo INSS/UTRP fica comprometida. Nesse processo, os bancários são submetidos a um vaivém que se alterna entre período de licença para tratamento da saúde e volta para o traba-

lho. Esta volta ocorre, às vezes, para a mesma tarefa que gerou a patologia, para outros postos incompatíveis com as limitações impostas pelo adoecimento ou para um posto cujo conteúdo da tarefa é pobre e sem significado para o bancário. Na volta para o trabalho, após alguns dias ou meses, os sintomas agravam e os bancários não conseguem permanecer na ativa e entram novamente de licença médica. Nesse impasse, a saúde fica mais fragilizada ante os fracassos do tratamento e da tentativa de volta para o trabalho, sem que tenha havido a reabilitação devida.

No caso dos bancários adoecidos por LER/Dort, durante o período de afastamento por licença médica para reabilitação da saúde, enquanto não é estabelecido o nexo causal para ingresso no programa de reabilitação profissional, eles procuram tratamento em instituições que mantêm convênio com o programa de saúde oferecido pelos bancos.

No processo de reabilitação da saúde, visando a volta para o trabalho, inicialmente os bancários recorrem aos tratamentos convencionais com a ajuda medicamentosa (anti-inflamatórios, infiltrações, antidepressivos) e procedimentos fisioterapêuticos. Todos têm como objetivo aliviar o principal sintoma da patologia: a dor proveniente dos processos inflamatórios decorrentes da agressão dos tecidos neuromusculoesqueléticos dos membros. Entretanto, diante da pouca eficácia desses procedimentos na remoção dos sintomas – uma vez que os trabalhadores em geral só procuram ajuda médica quando a patologia se encontra em estado avançado – tem crescido a demanda por novas formas de tratamento, por exemplo, a procura por ajuda psicológica.

Essa demanda ocorre em virtude do sofrimento gerado pelo estado de fragilização psíquica, em decorrência dos processos de perda e de exclusão ligados ao adoecimento, tais como: afastamento do trabalho com ameaça de demissão; desajustes familiares; limitações físicas; mudança de papel social; perda da identidade de trabalhador; sentimento de culpabilidade pelo adoecimento e frustração por não encontrar tratamento eficaz para essa patologia.

Porém, também no caso dos bancários acometidos por LER/Dort, os fatores de ordem psicológica estão revestidos de valores morais, tais como fraqueza e preguiça, que costumam ser atribuídos por parte dos colegas e chefias; ou, por parte dos peritos e demais avaliadores, a uma estrutura de personalidade mais propensa ao adoecimento e às questões decorrentes dos conflitos infantis inconscientes, como a neurose de conversão ou neurose histérica. Todos esses fatores remetem a uma visão do sujeito isolado de sua realidade de trabalho e, assim, não levam em consideração os impactos da penosidade do trabalho imposta pela organização de tradição taylorista-fordista sobre o psiquismo dos sujeitos e seu processo de construção identitária (ROSSI, 2008).

Desse modo, os desencontros que marcaram o tratamento dos bancários acometidos por LER/Dort foram: primeiramente, dele com a instituição de vínculo, onde é visto apenas como um corpo útil, sendo-lhe negada a condição de sujeito. Em seguida, o desencontro com o médico (ortopedista, neurologista, reumatologista e o próprio médico do trabalho) que, diante da dificuldade de um diagnóstico preciso, não sabe ao certo o que acontece com o trabalhador: é quando surge, então, a figura do fisioterapeuta, que não percebe como a aplicação das mesmas técnicas utilizadas em outros pacientes se tornam, nos casos de LER/Dort, ineficazes para atingir a causa da dor, que conduziu o bancário a uma experiência real de isolamento e desamparo. Por último, o desencontro com o psicoterapeuta (devido ao quadro depressivo provocado pelo afastamento do trabalho) que, essencialmente direcionado ao sofrimento intrapsíquico de cada bancário, isolado das situações reais de trabalho, relegou o corpo físico e a concretude da dor, levando o bancário ao desencontro consigo mesmo, com seus desejos, sentimentos, limites do seu corpo e sua identidade (MARTINS, 2002).

Em relação às dificuldades de recuperação da saúde e da cronicidade da dor, Dejours (2007) faz referência à importância das estratégias de defesa nesse processo. O autor afirma que as estratégias defensivas são construídas pelos trabalhadores para afrontar o medo, o risco, o perigo e as dificuldades implicadas no trabalho para manter a saúde em estado de normalidade, mesmo que seja uma normalidade sofrente. O adoecimento por LER/Dort representa o fracasso, a falência da estratégia de defesa – autoaceleração – e o rompimento com o investimento no trabalho.

Ao voltar para o trabalho, os bancários tornam-se incapazes de endossar os comportamentos defensivos perante os colegas, pois eles não podem mais evitar a percepção do medo proveniente das pressões e constrangimentos por produtividade e, sem as defesas, os bancários reconhecem que sentem dor. Desse modo, a percepção dos sintomas físicos, principalmente a dor, não lhes permite voltar e permanecer no trabalho, porque sentem que não estão curados por causa da cronicidade da dor. Por conseguinte, eles não conseguem retomar à mesma rotina, à mesma cadência frenética dos movimentos.

Enquanto parte dos objetivos da pesquisa de doutorado (ROSSI 2008), buscou-se a compreensão das questões relacionadas ao fracasso do processo de reabilitação da saúde e volta ao trabalho dos bancários acometidos por LER/Dort. E durante o período do doutorado com C. Dejours, no Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios (Cnam) -Paris-Fr., essas questões foram discutidas mediante apresentação dos relatos dos bancários que envolveram esses processos. Então, as orientações de Dejours (2007) apontaram para a presença do quadro característico da Síndrome Subjetiva Pós-Traumática.

No texto *Síndromes Psicopatológicas Resultantes de Acidentes do Trabalho: consequências sobre a retomada do trabalho*, Dejours (1986) considerou como alvo dessa síndrome os trabalhadores expostos de modo habitual aos riscos de acidentes e aos perigos que eles não conseguem controlar e, normalmente, com menor qualificação profissional, como os operários da construção civil, da indústria química e da siderurgia.

Nessa perspectiva, as síndromes subjetivas pós-traumáticas iniciam-se após várias semanas ou meses seguintes ao acidente de trabalho e têm duas características: só aparecem no decurso dos sintomas funcionais diretamente relacionados a lesões objetivas, mas sem substrato orgânico; e não são fixas, com tendência de evoluir para uma cronicidade intensa. Entre os sintomas mais característicos estão: cefaleias, fadiga extrema, dores variadas, dificuldades funcionais com os movimentos das articulações, parestesias, diminuição da força muscular, fraca resistência ao esforço e outros. A esses sintomas somam-se insônia, irritabilidade e problemas de humor. Normalmente, os exames clínicos e paraclínicos não chegam a nenhuma conclusão, a nenhum sinal objetivo da lesão que justifique a impotência funcional. Esses sintomas instauram um diálogo de surdos e de suspeição entre o trabalhador, o médico do trabalho e o médico-perito, situação que conduz o trabalhador a um estado misto de reivindicação e depressão. Geralmente, esse quadro de sintomas impede a volta ao trabalho (DEJOURS, 1992).

Com o tempo, os trabalhadores passam a ser tratados por psiquiatras, seja por causa da cronicidade do problema sem materialidade, o que não justificaria um tratamento médico, seja porque, gradualmente, constitui-se uma verdadeira afecção psiquiátrica decorrente de um círculo vicioso de incompreensão. Porém, a síndrome subjetiva pós-traumática é uma entidade clínica reconhecidamente de origem limitada à organização do trabalho (DEJOURS, 1992).

Os bancários acometidos por LER/Dort, após seis meses ou até mais de um ano afastados do trabalho para tratamento da saúde, também apresentam esse mesmo quadro de sintomas: dores variadas pelo corpo, insônia, depressão, dificuldades para movimentar as articulações, diminuição da força muscular, parestesias etc. Por esse motivo, após discussão dos relatos dos bancários sobre a eficácia do processo de reabilitação da saúde e as dificuldades para voltar para o trabalho, Dejours (2007) considerou pertinente a possibilidade de se atribuir às síndromes subjetivas pós-traumáticas a causa do reaparecimento dos sintomas das LER/Dort também nos bancários em questão. Esses sintomas, conseqüentemente, contribuem para o fracasso das tentativas de retorno ao trabalho.

Segundo Dejours (1986), a origem desses sintomas está no medo, e este é psíquico e incompatível com a realização do trabalho. Diante das dificuldades e

para escapar dos riscos, dos perigos e sem poder controlar o modo operatório, os trabalhadores veem-se conduzidos a lutar contra a percepção de medo, em vez de lutar contra a sua causa real, ou seja, o risco, a dificuldade encontrada para realizar o trabalho. É importante aqui ressaltar o papel das estratégias de defesa, que tem a função de agir sobre a percepção do medo diante das situações de risco. Porém, após acidente ou adoecimento causado pelo trabalho, os trabalhadores colocam em dúvida a eficácia das estratégias adotadas, não confiam mais nelas porque adoeceram; não podem mais deixar de perceber o medo como proveniente do risco e do perigo que a tarefa lhes impõe. Esse estado torna impossível a volta e a permanência no trabalho porque, nesse processo, “os vestígios de luta contra a percepção do medo conduz à formação de sintomas, os quais, como todo sintoma, tem um valor de compromisso: eles são antes de tudo somáticos” (DEJOURS, 1986, p.111), como dores, cefaleias, parestesias, impotência funcional entre outros.

Assim, diante da falta de compreensão das implicações psíquicas dessa síndrome na recuperação da saúde dos trabalhadores que sofreram acidente de trabalho (inclusive a LER/Dort), tanto pelos profissionais da área de saúde quanto dos profissionais da área técnica do governo responsável pela elaboração e aplicação das políticas de saúde, a única saída para os trabalhadores é a medicalização do medo expressado pela dor.

Ainda explica o autor que os sintomas de vítimas de síndrome subjetiva mascaram a origem fundamentalmente psíquica do medo, que tem o corpo como alvo e as performances produtivas sensório-motrizas; embora haja, às vezes, uma defasagem entre o sintoma e a lesão.

Como foi observado por Borsonello *et al* (2002), há indicação de aumento significativo dos sintomas após o afastamento do trabalho por motivo de acidente de trabalho. Os sintomas que aparecem no corpo têm um valor de compromisso entre o desejo de voltar ao trabalho e a interdição: o trabalhador sabe que deve voltar, mas sabe que será um fracasso porque os sintomas dificultam a volta para o trabalho. Assim, o trabalhador procura evitar mais este sofrimento moral: ser reconhecido como fracassado pelo outro, representado pelos colegas, superiores, família, amigos, entre outros (DEJOURS, 1986, 1992).

Desse modo, essa síndrome se constitui em uma espécie de concentração de sofrimento sob a forma de sintomas do corpo que se tornam difíceis de compreender, pois o estado físico não torna visível o estado psíquico. Este é manifestado pelo medo de ser demitido, de não encontrar uma nova função, do preconceito e da rejeição dos colegas e da chefia; da exclusão por não dar conta de manter as performances produtivas e de perder a identidade de trabalhador.

## **Apresentação de um estudo de caso**

As informações aqui apresentadas sobre as consequências psíquicas do adoecimento por LER/Dort e suas implicações no fracasso do processo de reabilitação e volta para o trabalho fazem parte de uma pesquisa empírica – estudo de caso – constante em uma tese de doutorado (ROSSI, 2008). Participaram desse estudo quatro bancários voluntários que ocupavam o cargo de escriturário (dois caixas e dois que executavam tarefas administrativas). Destes, dois do sexo masculino e duas do sexo feminino acometidos por LER/Dort, provenientes de bancos privados e oficiais, que estiveram afastados para tratamento da saúde e em vias de ingresso no processo de reabilitação profissional para voltar ao trabalho, uma vez que estes bancários possuíam a CAT.

Para construção das informações foram realizadas entrevistas clínicas individuais (CASSELL; SYMON, 1995; GASKELL, 2002) com os bancários, no Sindicato dos Bancários de Goiás, em Goiânia, campo da pesquisa. A partir dos primeiros contatos com o campo de pesquisa, a realidade revelou-se complexa. Da lista oferecida pelo Sindicato, dos Bancários acometidos por LER/Dort e que possuíam a CAT, alguns se recusaram a participar da pesquisa porque estavam tentando retornar ao trabalho, por isso, temiam ser prejudicados caso alguém os identificassem; eles sentiam medo de possíveis retaliações por parte dos bancos se estes descobrissem o envolvimento deles com a pesquisa e de falarem que adoeceram por causa da tarefa que executavam. Esse fato motivou a decisão por trabalhar com apenas quatro bancários e realizar entrevista individual.

Entre os objetivos da entrevista, buscou-se aprofundar o conhecimento do processo de adoecimento e a dinâmica das estratégias de defesas para enfrentar o sofrimento engendrado pela organização do trabalho antes e durante o adoecimento; também conhecer quais fatores que mais contribuem ou dificultam a recuperação da saúde e a volta para o trabalho.

As entrevistas foram realizadas no Sindicato dos Bancários em Goiânia-Go; o horário foi previamente acordado entre a pesquisadora e os bancários, de acordo com a disponibilidade de cada um deles. Elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra; tiveram duração em torno de 1h e 40min. A pesquisadora permitiu a cada bancário a livre expressão de sua vivência, experiência e sentimento tanto em relação às pressões e dificuldades encontradas para realização das tarefas, quanto ao processo de adoecimento, de reabilitação da saúde e volta para o trabalho.

Como técnica de análise adotou-se a análise do núcleo de sentido (MENDES, 2007), que se trata de uma adaptação da técnica de análise de conteúdo categorial desenvolvida pela Bardin (1977). Nessa tarefa, foram identificados nas verbalizações os núcleos de sentidos que estavam latentes nas falas mediante a sua

recorrência de aparição (ou porque se queria negar ou afirmar qualquer coisa) que tinha significado para o objeto em análise. Por sua vez, os núcleos de sentidos foram agrupados em temas os quais deram origem às categorias. No presente texto, para torná-lo mais fluente, as categorias empíricas estão apresentadas de forma corrente; inicialmente aborda sobre as estratégias de defesas e o processo de adoecimento; em seguida, o processo de reabilitação da saúde e volta para o trabalho.

As análises indicaram que os bancários, antes de adoecerem, adotavam a autoaceleração dos movimentos como estratégias de defesas, que se configurou como uma via de evasão dos conflitos e pressões engendrados pela organização do trabalho, expressa pela forma de gestão marcada pela intensificação das demandas por produtividade em menor tempo; pela exigência do modo operatório prescrito que não permitia ajustes e, portanto, o exercício da subjetividade para a realização das tarefas. Nesse sentido, os bancários manifestavam sentimento de insatisfação e desqualificação por realizarem uma tarefa que consideravam de “conteúdo pobre”, “bem repetitiva”, “muito mecânica” e submetidos a “horas intermináveis de trabalho”; “era comum entrar às 7 horas e sair às 10 horas da noite porque o gerente sempre pedia algo mais”.

Ainda, os bancários relataram que não havia espaço para expressar descontentamento por causa da ansiedade provocada pela pressão dos clientes (interno ou externo) e das cobranças diárias vindas do gerente, como estão exemplificados nos fragmentos de relatos a seguir:

“Cada tarefa é realizada sob pressão de tempo, por isso a gente vivia pressionado e também havia pressão por produtividade. Então, eu trabalhava todo o tempo sem parar”. De acordo com um dos bancários, “a pressão extrapolava as relações humanas [...] eu tive o azar de encontrar um gerente que, na época, dizia que tinha mais intimidade com máquinas do que com gente”. Para o outro bancário, as ameaças eram constantes, do tipo: “se não cumpre isso ou se fizer isso perde a comissão”. A esse fato uma bancária acrescenta que apesar do grande “volume de serviço” e da sobrecarga de trabalho “nunca se trabalhou com folga de funcionários”; por isso, “teve casos em que a gente ficava doida”. Além da tirania do tempo para execução das tarefas, os bancários também eram confrontados com as exigências de metas de vendas dos produtos, mesmo para aqueles que não tinham relação direta com o cliente externo, por exemplo: “havia cotas para vendas de seguro, vendas de títulos, venda de cheque especial e outros produtos; se não cumprisse a meta podia ser demitido”. A partir de então a vivência de sentimento de decepção, de irritação, de medo e de injustiça em relação às ações da gestão e, conseqüentemente, mais engajamento no uso da estratégia de defesa para tentar mitigar o sofrimento.

Em virtude das características da organização do trabalho bancário, pautada pela rigidez dos procedimentos, pela exigência de tempo, sem autonomia para efetuar ajustes nas prescrições e interdição à livre atividade psíquica e motora, os bancários também não têm oportunidade para formação do coletivo de trabalho, embora partilhem coletivamente do mesmo local de trabalho, que possibilite espaço de fala para elaboração das experiências de sofrimento e reconstruir o que estava em causa no desencadeamento da patologia. Assim, confrontados com o isolamento e impulsionados pelo espírito de competitividade disseminado entre os pares pela gestão, cada bancário teve de enfrentar, sozinho, o sofrimento gerado pela violência por produtividade. Desse modo, só restou para os bancários a aceleração dos movimentos como uma forma de abreviar o tempo da tarefa destituída de sentido.

Neste estudo, constatou-se que a estratégia de defesa de autoaceleração também estava relacionada ao sofrimento quanto à expectativa de obtenção de reconhecimento. Às vezes, os gerentes acenavam para os bancários com promessa de reconhecimento (promoção, mudança de cargo); o bancário respondia com mais investimento, engajamento e produtividade. Contudo, o reconhecimento tão desejado raramente se concretizava. Por exemplo, como está expresso na fala de uma bancária: “eu comecei como operadora de alimentação de dados” [...] em seguida, passou a ocupar o cargo de “subgerente dos serviços terceirizados” [...] e por último, foi transferida para “área de produtos do banco”. Enquanto ocupava o primeiro cargo, ela relatou que “ganhava todas as competições por produtividade, era difícil alguém me pegar”. Nesse caso específico, a aceleração do ritmo de trabalho se dá também pela busca incessante de premiação como prova de seu engajamento para a obtenção de reconhecimento como campeã de produção. Outra bancária também se submeteu à sobrecarga, à experiência de dupla tarefa com objetivo de obter reconhecimento, por parte da gerência, com uma promessa de mudança de posto de trabalho, como está expresso no seguinte relato: “às vezes, eu executava outros tipos de tarefas”; “no dia em que o movimento era menor, tirava-se um funcionário do caixa para atuar em outra área que estava sobrecarregada” e “eu tinha perfil para trabalhar em outras áreas”. O lado trágico desse fato é que, em geral, esses bancários em busca de reconhecimento passaram pelo duro aprendizado de se tornarem “insensíveis à dor”.

Assim, existe uma violência autoimposta que, no caso dos bancários (sexo masculino) pode-se compreender como cultural, um modo próprio de o homem lidar com a dor; a virilidade impede a expressão de sofrimento, pois é sinal de fraqueza. Já as bancárias, culturalmente, deveriam expressar com mais facilidade os seus sentimentos. Nesse contexto, teriam elas adotado traço de virilidade, próprio da conduta masculina, para se tornarem insensíveis e dar conta de suportar as

pressões por produtividade, para obter reconhecimento e conseguir galgar novos cargos? Essa atitude parece ter sido um complicador para as mulheres bancárias, do presente estudo de caso, no processo de adoecimento por LER/Dort.

Como foi evidenciada anteriormente, a execução de tarefas repetitivas e sem sentido levaram os bancários à paralisia do pensamento mediante a aceleração dos movimentos, que impediu a elaboração das fontes de pressão e sofrimento. Consequentemente, não sentiam, não percebiam o que se passava com eles, por exemplo, a dor como o primeiro sinal de alerta da patologia LER/Dort. Como relatou uma bancária: “eu tinha dor, mas eu não sou muito sensível à dor”. Assim, motivos diversos levaram os bancários a se submeterem às regras rígidas e às demandas por produção, tornando-se insensíveis às fontes patogênicas presentes no trabalho. Nesse estado, percebiam as pressões como naturais e, portanto, alienaram-se. Um claro exemplo dessa realidade está neste fragmento: “desde o primeiro dia de trabalho no banco as regras, as normas são impostas, elas são claras”; “você vai aceitar trabalhar assim?”; “eu precisava trabalhar, eu preciso. Então a gente não estranha muito e acha tudo natural”. De certa forma, esse estado de alienação constituiu-se como uma relativa proteção contra a consciência dolorosa da condição de trabalho. Por se tratar de uma tarefa sem sentido e cuja execução já estava rigidamente prescrita, outras atividades mentais foram bloqueadas, tais como o uso do pensamento imaginativo, criativo e reflexivo, porque estes poderiam subverter as prescrições e conduzir ao erro.

De acordo com os resultados deste estudo, as fontes geradoras de adoecimento ligadas ao trabalho bancário estão mais complexas, em consequência do enfrentamento de uma organização do trabalho cada vez mais desfavorável à promoção da saúde, a despeito das facilidades e comodidades proporcionadas pela tecnologia. Nessa nova configuração do trabalho bancário, os mecanismos de pressão e de opressão se intensificaram e se tornaram mais sofisticados. Entre esses aspectos, sobressaiu a “questão emocional” por causa do clima de competição entre os pares e a relação conflituosa com os gestores por causa da pressão e ameaças por produtividade; também ficou evidenciada a dificuldade com a “postura exigida para execução da tarefa”, que não permite o livre engajamento do corpo e a ansiedade “quando você está vendo o cliente chegar, quando você está vendo a hora chegar”.

Assim sendo, estratégia de autoaceleração, por não ter sido eficaz em seu papel de conjurar o sofrimento, foi vencida pelo adoecimento, manifestado pelas dores no ombro, no braço e dormência nas mãos; pela síndrome de impacto, pela dor na coluna, pela bursite e problemas no túnel do carpo. Na luta para obtenção donexo causal do adoecimento por LER/Dort, os bancários encontraram resis-

tência para a confirmação do diagnóstico, devido a dificuldade dos médicos (médico do trabalho, médico assistente, médico perito do INSS) de fazer a passagem entre o sofrimento psíquico e a dor física.

Na busca da reabilitação da saúde, todas as modalidades de tratamento utilizadas fracassaram porque não conseguiram remover os sintomas; quando muito, eles foram aliviados temporariamente, pois, após algum tempo, estavam de volta. Nessa busca para aliviar o principal sintoma, os bancários passaram por vários estágios; inicialmente, fizeram uso indiscriminado de analgésicos; depois, procuram o médico do trabalho, seguido do ortopedista (um bancário passou por quatro ortopedistas para confirmar diagnóstico), reumatologista e neurologista. Por fim, por causa da fragilização psíquica, os bancários procuram ajuda psicoterapêutica. Porém, essa modalidade de tratamento também se revelou ineficaz por não estar voltada para a escuta do sofrimento que tem o trabalho como causa. E assim a persistência da dor fez os bancários duvidarem da eficácia de todas as formas tratamento; para eles as LER/Dort são uma “patologia que não tem recuperação”; por isso, “tem de aprender a administrar os sintomas”.

Para os bancários deste estudo, existem alguns fatores que dificultam a reabilitação da saúde e que podem até mesmo agravar o quadro clínico. Entre os principais fatores estão: sentimento de abandono e de exclusão; perda financeira, falta de apoio do banco e perda das relações sociais de trabalho; fragilização do aparelho musculoesquelético, que foi muito exigido e não responde mais às tentativas de tratamento fisioterapêutico e medicamentoso; dificuldade de recuperação da saúde também ligada à cronicidade da dor, decorrente do excesso de medicação ao longo dos anos; perda simbólica, pois a desestabilização da estratégia de defesa tem repercussão na obtenção de reconhecimento pela produtividade, que conferia identidade e condição para manutenção da saúde.

A cronicidade da dor gerou um círculo vicioso de incompreensões em relação à modalidade mais eficaz e levou o tratamento ao fracasso. Nesse aspecto, inclui-se a impaciência dos bancários com o tratamento pela espera de resposta lenta do corpo, que gerou desistências. Um bancário expressa essa situação: “o tratamento, eu acho que ele fez o que podia e o adequado” [...] “Isso não tem jeito”. Uma bancária que fez cirurgia nas duas mãos relata que enfrentou dificuldades no pós-operatório por causa da “cicatrização que não foi boa”. Por isso, continuou com as “infiltrações” e as sessões de “fisioterapia”; mesmo assim, continua a bancária: “perdi a força muscular e estou com dificuldades com a mão direita, ainda”. A impaciência e a contínua desistência do tratamento, pela presença da dor, podem estar ligadas à desestabilização das estratégias de defesas. Após o adoecimento, as estratégias não podiam mais ser endossadas pelos

bancários, pois não podiam mais evitar a percepção da dor. Sem elas, o medo produzia mais sintomas corporais. Por isso, um bancário afirmou: “na verdade, eu não estou recuperado”.

Por outro lado, foi consenso entre os bancários deste estudo que o repouso é o fator que mais ajudou no alívio das dores, seguido dos tratamentos fisioterapêutico e medicamentoso, porque trouxeram alívio imediato das dores vindas das inflamações na região comprometida. Até certo ponto, o afastamento favoreceu o distanciamento dos fatores que geraram o adoecimento, pois sob a permanência deles os sintomas tendem a se agravar. Porém, todos os bancários se queixaram das dificuldades de ter de se ausentar do ambiente de trabalho para ir ao médico quando começaram a perceber os primeiros sintomas. Isso se deve não somente às questões relativas à negação da patologia, mas também por causa do medo das consequências, caso a chefia imediata viesse a saber do problema de saúde.

Para os bancários, o afastamento do ambiente de trabalho, por longo tempo, constituiu-se em um fator que contribuiu para o agravamento da patologia. Segundo relatos, nesse período foi quando mais precisaram do apoio do banco, mas não encontraram; eles foram “colocados para escanteio” e, por isso, se “sentiam no fundo do poço, a pior das pessoas”. Para outra bancária, no período de afastamento “o sentimento de incapacidade”[...] e de estar “improdutiva” a “matava”.

Mesmo sem estarem com a saúde recuperada, após o fim do período de licença (auxílio-acidentário, código 91 e/ou auxílio-doença previdenciário, código 31) a perícia médica/INSS determinava a volta para o trabalho. Porém, essa volta nem sempre ocorria de modo tranquilo porque provocava mais exclusão e contribuía, juntamente com outros fatores, para o fracasso das tentativas de retorno.

Para todos os bancários adoecidos por LER/Dort que participaram do presente estudo, a volta para o trabalho, após longo período de afastamento para recuperação da saúde “é difícil”; [...] “quando você retorna, tem que sair procurando outro lugar”. Se a volta propicia a reconquista do espaço de trabalho, juntamente com outros benefícios materiais e simbólicos, ela agrava os sintomas porque, de forma geral, os bancos ainda não adotaram políticas eficientes ou qualquer outra ação para mediar esse processo. Como expressa o relato de um dos bancários em relação a sua experiência, por ocasião de sua volta: “O gerente estava preocupado em cumprir determinadas formalidades, por exemplo, qual o prazo determinado em que poderia me mandar para o quadro suplementar”. Para esse bancário, ser colocado no quadro suplementar do banco significou o corte em seu salário por causa da perda da comissão e o rompimento com os vínculos sociais, que poderiam contribuir para a sua permanência no trabalho. Diante da falta de receptividade do gerente e também dos colegas, a volta para o trabalho provocou um novo

afastamento por não ter encontrado condições psicossociais que garantissem a sua permanência no banco e a manutenção da saúde.

Desse modo, ao voltarem para o trabalho os bancários com LER/Dort enfrentam uma série de dificuldades que, resumidamente, serão enumeradas a seguir. A primeira está na perda do espaço de trabalho. Dificilmente encontrarão outro posto que seja compatível com as atuais limitações funcionais impostas pela patologia. Essa situação é agravada porque nem sempre a volta é precedida de uma preparação, de um treinamento para ocupar outra função. Por exemplo, um bancário afirma que “voltou para a mesma função” que originou o adoecimento e submetido à mesma sobrecarga de trabalho. Nesse mesmo sentido está o relato de uma bancária que passou pelo processo de reabilitação profissional no INSS/UTRP: “Mandaram eu fazer um estágio no banco”; [...] “pediram uma troca de atividade”; [...] mas “para mim não mudou nada esse estágio”. Essa constatação revela que, a partir do processo de racionalização e informatização, todas as tarefas bancárias requerem o uso do computador para serem efetuadas. Às vezes, muda a nomenclatura, mas a atividade em si, a ferramenta utilizada para execução, a demanda por produção e a exigência de tempo são cada vez mais intensas. Assim, a bancária acrescenta que “não há muita diversificação de tarefas”; então pensa que é impossível encontrar outra que seja compatível com suas limitações. Portanto, não há saída: “tenho que me adaptar por aqui”.

Outra dificuldade diz respeito à atuação dos gerentes, que é decisiva nesse processo. Os gerentes, enquanto encarregados pela aplicação e funcionamento das normas e políticas de gestão de pessoal, via de regra não facilitam a vida dos bancários lesionados. Como foi evidenciado no relato do bancário acima, o comportamento de seu gerente revela a política velada de exclusão adotada pelo banco. Os gerentes também, por serem diretamente responsáveis pelo cumprimento das metas, recusam funcionários acometidos por LER/Dort; eles não querem ter em seu quadro um “meio funcionário”. Este não será capaz de se manter no mesmo ritmo frenético para obtenção de resultados; então, é substituído por outro que esteja sadio.

Em seguida, um fator que contribuiu sobremaneira para o agravamento dos sintomas diz respeito ao tratamento que os bancários recebiam por parte dos médicos-peritos, nas Agências da Previdência Social, por ocasião das perícias pré-agendadas, para concessão e/ou renovação da licença para tratamento.

De acordo com os relatos dos bancários, a postura dos médicos em relação à desconfirmação da patologia se aproximava do escárnio e da agressão; os médicos “só ficam fazendo conta se afasta um, dois ou cinco meses”. Na percepção dos bancários, há descaso da perícia quanto ao procedimento da avaliação dos exames emitidos pelo médico-assistente sobre o estado de saúde deles. No momento de

realização da perícia, o bancário entra em estado de tensão porque é difícil tornar visível a invisibilidade da dor, como está indicado nesse relato: “o médico me pediu para eu mostrar a minha dor”. De posse dos resultados clínicos do médico-assistente, às vezes o médico-perito diz que o bancário está bem de saúde e deve voltar para o trabalho, apesar de constar no relatório que ele “não tem condições de trabalhar”. Esse procedimento, apenas para cumprir uma norma técnica referente aos prazos de concessão de benefício, ajudou a provocar mais exclusão, rejeição e fracasso na tentativa de volta para o trabalho.

Do lado do bancário ocorreu uma inversão do foco de suas ações por causa da desqualificação da patologia, tanto por parte dos bancos quanto dos médicos peritos/ INSS e até mesmo da família. Ou seja, a perspectiva da saúde foi desviada para a doença e os bancários se viram na necessidade e no dever de obtenção de reconhecimento da patologia, perante essas instituições. Então, eles se engajam em uma peregrinação por clínicas de saúde, laboratórios e consultórios médicos de tal modo que todo o tempo e a subjetividade ficaram comprometidos com essa tarefa. Todo o investimento foi deslocado para aquilo que ainda lhes restou, a patologia.

Por fim, as dificuldades para a volta ao trabalho poderão ser compreendidas a partir das síndromes subjetivas pós-traumáticas. Elas são de origem psíquica e com sintomatologia somática, que dificultaram a reabilitação da saúde, pois a persistência dos sintomas mascarou a origem fundamentalmente psíquica do medo, que implica o corpo e a performance produtiva sensorio-motriz. Após o adoecimento por LER/Dort, os bancários passaram a duvidar da eficácia das estratégias de defesa e, por isso, não podiam mais evitar a percepção do medo em relação ao risco e às dificuldades que a tarefa repetitiva e sob pressão do tempo lhes impunham. Sem as defesas, eles ficaram sem saída para enfrentar o sofrimento proveniente do confronto com o trabalho. Essa situação desencadeou uma concentração de sofrimento na forma de sintomas sobre corpo, cuja origem está no medo do preconceito que gira em torno do bancário adoecido por LER/Dort, da perda da comissão e da demissão; de não conseguir retomar o ritmo de trabalho ou de não encontrar uma nova função.

Nessa circunstância, o bancário que voltou para o trabalho tinha a consciência do risco presente na execução das tarefas repetitivas e sem sentido. Por isso, a ansiedade e o medo, antes controlados pela estratégia de defesa de autoaceleração dos movimentos, produziam mais sintomas somáticos. O comprometimento da estratégia de defesa, enquanto um recurso psíquico adotado pelos bancários para enfrentar o sofrimento proveniente do medo, dos riscos e dos constrangimentos no trabalho, levaram ao fracasso todos os procedimentos para tratamento da saúde e as tentativas de retorno.

## Considerações gerais

Os achados empíricos deste estudo indicam a importância do papel da estratégia de defesa para os bancários enfrentarem o sofrimento, para reduzirem o ciclo de duração da tarefa considerada por eles como “repetitiva”, “mecânica” e “monótona”. A partir de então, a aceleração do ritmo de trabalho também viabilizou o aumento da produtividade, uma vez que todos tinham metas para cumprir. Para isso, os bancários foram incentivados e pressionados a manterem sempre o ritmo acelerado, mediante programas de incentivo e premiações ou por ameaças. Nessa situação, a autoaceleração também viabilizou a dinâmica do reconhecimento no trabalho, e adquiriu *status* de dramaturgia dos gestos endereçados ao olhar dos gerentes e colegas, para tornar visível o alto investimento e engajamento no trabalho (PEZÉ, 2002). A aceleração dos movimentos também serviu para os bancários lutarem contra a emergência do pensamento e reflexão sobre as pressões do trabalho. Desse processo instalou-se um embrutecimento, um torpor psíquico, um semiembotamento em que os bancários não foram capazes de perceber os primeiros sinais de adoecimento.

Durante o período de afastamento para a reabilitação da capacidade laboral, os bancários sofriam com a ausência do ambiente de trabalho, como afirmou uma bancária: “Eu ‘forcei a barra para voltar’ porque estava sentindo mal”. Ainda, dificuldades inerentes ao tratamento, com a disciplina de uma nova postura corporal, as inúmeras sessões de fisioterapia e concomitantes interrupções – porque quando percebiam que os sintomas melhoravam, os bancários interrompiam o tratamento –; as idas e vindas aos consultórios médicos para confirmação de diagnóstico e as incertezas quanto à eficácia do tratamento.

Quanto à eficácia do tratamento, a cronicidade da dor foi um complicador para melhora dos sintomas, que tem relação com a desestabilização da estratégia de defesa. Por outro lado, vale ressaltar o quanto a experiência da autoaceleração, do ritmo frenético de trabalho repercutiu na atitude dos bancários para se manterem no tratamento por causa da pressa de ter de voltar para o trabalho. Como foi indicado por Grisci (1999), Uchida (1998) e Molinier (2006), os trabalhadores submetidos a uma organização do trabalho informatizada, além da desestruturação do tempo de trabalho, a exemplo dos bancários, passam a ter uma experiência de tempo atravessada pela velocidade das máquinas. Uma das consequências dessa nova vivência de temporalidade teve reflexo na capacidade de espera por resultados e na reabilitação da saúde, expressa na impaciência e nas contínuas interrupções do tratamento.

Essa atitude dos bancários de se manterem no ritmo acelerado, em outros espaços fora do de trabalho, é explicada por Dejours (2009) quando aborda as estratégias individuais de defesa. Segundo o autor, a estratégia de defesa de aceleração dos movi-

mentos acalma a angústia dos trabalhadores, mas esgota as forças porque essa estratégia tem consequências importantes para a economia psíquica. Em razão do esforço psíquico que ela exige, torna-se preciosa para os trabalhadores; por isso, fora do trabalho eles evitam se distanciar daquilo que compromete a amarra psíquica adquirida dificilmente. Isto porque o prazer de pensar livremente ou tomar consciência de si nesse processo levaria, com o retorno à tarefa, a um recomeçar de todo o ciclo infernal de autoaceleração necessária para alcançar o embrutecimento adaptativo. Então, é melhor manter a defesa também fora do trabalho e evitar relaxar as rédeas da imaginação. Assim sendo, mesmo em situação de lazer serão utilizadas atividades estafantes, para somente dar espaço, em caso de calmaria, ao desejo de dormir.

Portanto, a destabilização da estratégia de defesa colocou em risco a capacidade dos bancários de permanecerem no trabalho. Como está evidenciado no relato de uma bancária que passou um ano afastada do trabalho: “Eu perdi o relacionamento na agência, perdi o comportamento do gerente com relação aos funcionários e em relação às outras pessoas”. Essas palavras revelam a perda da estratégia de defesa que lhe permitia enfrentar o medo, a pressão e os conflitos presentes nas relações sociais de trabalho. Então, a volta para o trabalho também passa pela necessidade de recuperação da estratégia de defesa porque elas permitem adaptação às pressões, para evitar a loucura (DEJOURS, 1992;1994).

É importante esclarecer que o processo de reabilitação da saúde é um problema tanto dos profissionais de saúde, em torno da compreensão da multiplicidade de fatores envolvidos no desencadeamento dessa patologia, como dos trabalhadores adoecidos. Quanto a estes, exige-se uma reeducação postural e isso é doloroso para os bancários. Além de entrar em conflito com o modo operatório da tarefa, nem sempre é fácil aceitar as exigências de um processo de reabilitação, por exemplo, ter disciplina para frequentar as sessões e seguir as recomendações do tratamento. Portanto, o fracasso da reabilitação da saúde também tem ligação com o investimento do bancário nesse processo, porque é preciso muito esforço para suportar (DEJOURS, 2007).

Enfim, no processo de reabilitação da saúde e volta ao trabalho constata-se a conjunção de aspectos que dizem respeito às demandas do trabalho, às questões legais e psicodinâmicas. É importante ressaltar que, de acordo com os relatos dos bancários, quanto mais tempo fora do ambiente de trabalho, mais difícil será a volta. Esta constatação remete à importância da estratégia de defesa para adaptação às pressões no trabalho. Vale ainda ressaltar a necessidade de uma equipe multidisciplinar para cuidar da saúde daqueles acometidos por LER/Dort, por entender que nenhuma especialização, isoladamente, é capaz de dar conta de tamanha complexidade.

## Referências

- ALVES, N. C. R. *Corpos entre Saúde e Trabalho: a construção sociopolítica da LER como doença*. Dissertação de Mestrado. UFMG, Belo Horizonte – MG, 2004.
- ARAÚJO, J. N. G. Abordagem Psicossocial da LER. In: LIMA, M. E. A. et al. *LER, dimensões ergonômicas, psicológicas e sociais*. Belo Horizonte: Livraria e Editora Saúde, 1998.
- ARAÚJO, J. N. G. A LER/Dort e o Seguro de Acidentes do Trabalho (SAT): questão de saúde ou questão de política? In: NETO, A. C.; Salim, C. A. *Novos desafios em saúde e segurança no trabalho*. Belo Horizonte: PUC Minas/Fundacentro, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa/Portugal: Editora 70, 1977.
- BORSONELLO, E. P. et al. A influência do afastamento por acidente de trabalho sobre a ocorrência de transtornos psíquicos e somáticos. *Psicologia Ciência e Profissão – Unesp*, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 32-37, 2002.
- CASELL, C; SYMOM, G. *Qualitative Methods in organizational research: a principal guide*. London: Sage, 1995.
- CRUZ, R. M. *Psicodiagnóstico de síndromes dolorosas crônicas relacionadas ao trabalho*. Tese de Doutorado, UFSC. Florianópolis-SC, 2001.
- DEJOURS, C. Syndromes Psychopathologiques Consécutifs aux Accidents du Travail: incidences sur la reprise du travail. *Revue Le Travail Humain*, Paris, tome 49, n. 2, 1986.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5ed; São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; e JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escala dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. Coordenação: Betiol, M.I.S. São Paulo: Atlas 1994. p. 119-145.
- DEJOURS, C. Nouvelles formes d’organisation du travail et lésions par efforts répétitifs (LER): approche par la psychodynamique du travail. In: *Travail, usure mentale, nouvelle édition augmentée*. Paris: Bayard Éditions, 2000. p. 251-263.
- DEJOURS, C. Orientação durante as reuniões no Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios (CNAM) de Paris. (março a junho 2007).
- DEJOURS, C. La psychologie des masses à l’épreuve de la clinique du travail. In: *Travail vivant: travail et émancipation*. Paris: Éditions Payot & Rivages, 2009.
- DERRIENNIC, F.; PEZÉ, M.; DAVEZIES, P. Analyse de la souffrance dans les lésions par efforts répétitifs: épidémiologie, psychosomatique, médecine du travail. *Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail*. Les 30 et 31 janvier, Tome I – Laboratoire de Psychologie du Travail du CNAM, 1997. p. 209-251.

- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Tradução de P. A. Guarechi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- GRISCI, Carmem L.I. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da psicologia nas organizações: *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 2-13, 1999.
- JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Editora Boitempo, 1996.
- LIMA, J. H. V; ÉSTHER, A. B. Transições, prazer e dor no trabalho de enfermagem. *RAE*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 20-30, jul./set., 2001.
- MARTINS, J. N.; ASSUNÇÃO, A. A. A dor na doença musculoesquelética associada ao trabalho. *Cadernos de Psicologia*, v. 12, n. 1, p. 61-76, 2002.
- MARTINS, S. R. *A histeria e os Dort: expressão do sofrimento psíquico de uma época*. Dissertação de Mestrado. UFSC. Florianópolis-SC, 2002.
- MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica: a clínica do trabalho. In: MENDES, A. M. (org). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MIRANDA, C. R. *Introdução à saúde no trabalho*. São Paulo: E. Atheneu, 1998.
- MOLINIER, P. *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Éditions Payot & Rivages, 2006.
- MUNDO CORPORATIVO. Disponível em: <[www.economiasc.com.br/index.php](http://www.economiasc.com.br/index.php)>.
- PEZÉ, M. *Le deuxième corps*. Paris: La dispute/Snédit, 2002.
- RAMAZZINI, B. *As doenças dos trabalhadores*. Trad. Raimundo Estrela. São Paulo: Fundacentro, 1998.
- RIO, R. P. LER/Dort – *Ciência e lei: novos horizontes da saúde e do trabalho*. Belo Horizonte: Livraria e Editora Health, 1998.
- ROSSI, E. Z. *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/Dort: Análise Psicodinâmica*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília-DF, 2008.
- UCHIDA, S. Trabalho informatizado e sofrimento psíquico. *Revista Psicologia USP*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 170-204, 1998.

# A judicialização das demandas acidentárias indenizatórias na Justiça do Trabalho: um artigo-denúncia

**Luis Paulo Pasotti Valente<sup>1</sup>**

## **Introdução**

Operadores e observadores privilegiados do sistema judicial trabalhista, magistrados, advogados e sindicalistas, com a alteração da competência da Justiça Especializada do Trabalho, dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, vêm constatando as inúmeras dificuldades e mazelas que os trabalhadores têm enfrentado para obter a concretização de seus direitos laborais, decorrentes de acidente de trabalho.

Tem como proposta o presente artigo abordar a realidade desse quadro, com notas introdutórias e breves considerações, no âmbito judicial da Região Metropolitana de São Paulo (um universo aproximado de 20 milhões de pessoas), bem como levantar alguns aspectos críticos sobre a questão, sugerindo um dos caminhos possíveis para a sua superação, dirigindo-se a toda a comunidade trabalhadora e também jurídica. Sua redação pautou-se por algum tom de denúncia e alerta, baseado nas informações e experiências colhidas por este magistrado ao longo dos últimos anos.

Embora a intenção do constituinte ao trazer a EC 45/04 para o universo jurídico tenha sido respaldada no anseio da classe trabalhadora, a sua implementação enfrentou e vem enfrentando desafios advindos de mudanças estruturais no processo produtivo, como a introdução de inovações tecnológicas de maximização e controle ostensivo de resultados, de uma inadequação entre os regimes e competências trabalhistas e previdenciários e da controvertida aplicação pela Justiça

---

<sup>1</sup> Juiz Titular da 41ª Vara do Trabalho de São Paulo e vice-presidente da Associação dos Magistrados do Trabalho da 2ª Região.

do Trabalho do direito, quando se trata do diálogo entre os dois regimes jurídicos citados, entre outros fatores.

O direito do trabalho deita raízes na Revolução Industrial, que teve início no século XVIII, surgido nas economias europeias da época, que deu origem aos meios de produção em massa, gênese da classe trabalhadora e da Questão Social. Essa nova realidade fez com que as demandas dos trabalhadores, proporcionadas por um Estado Liberal, o qual não se opunha à exploração desmedida daqueles, tenham sido viabilizadas e encaminhadas através do surgimento das organizações sindicais, o que demonstra que a natureza essencial do direito laboral reside no direito coletivo. Oportuno lembrar, apenas para efeito ilustrativo, que direitos fundamentais de segunda, terceira e quarta gerações, tais como difusos e individuais homogêneos (do consumidor, do meio ambiente etc.), e ainda a tutela coletiva destes, remontam àquela origem.

A abordagem de aspectos históricos para o debate em testilha revela-se indispensável, uma vez que as circunstâncias infortunistas que têm sido levantadas e propostas perante a Justiça do Trabalho, na atualidade, são, por incrível que pareça e quanto à sua essência, análogas àquelas decorrentes das condições de trabalho à época do surgimento do direito laboral, especialmente sob a perspectiva fática de uma realidade produtiva, ressalvadas as diferenças tecnológicas e jurídicas, obviamente.

O problema, na atualidade, deve ser enfrentado sob a ótica da justiça social e dos direitos fundamentais e humanos, não vigente na origem histórica do direito laboral, mas advinda do próprio processo, especialmente a partir do final do século XIX e durante o século XX (Encíclica *Rerum Novarum*, 1891; Constituição Mexicana de 1917; Constituição de Weimar, Alemanha, 1919, Encíclica *Laborem Exercens*, 1981 etc.), sem a qual se remeteria o desafio à selvageria do direito contratual neoliberal e às dificuldades do direito administrativo estatal contemporâneo, muitas vezes restritivo em relação aos direitos sociais, tendências reveladas durante o mesmo período.

Na sociedade pós-industrial em que vivemos, a indústria, em sua forma clássica, cedeu lugar aos setores de serviços e de tecnologia e informação, passando ela própria por total reformulação, deslocando a realidade dos problemas infortunistas tradicionais para novas modalidades de patologias, acentuando-se ainda o seu caráter epidêmico. Impõe-se observar, também, que a horizontalização das relações produtivas própria da nova realidade econômica, inerente à globalização e correlatas consequências jurídicas, dificulta sobremaneira a identificação e responsabilização dos agentes causadores desse quadro.

Hodiernamente, como outrora, mas com maior intensidade, na prática, a evolução tecnológica alcançada pela humanidade, aliada a uma sociedade de con-

sumo desenfreado, introdutora de “novos valores” às atuais gerações, intensificando a coisificação” dos valores humanos, revestiu-se de contornos redentoristas, comprometendo os ideais e princípios humanistas pertinentes ao trabalho humano e à sua dimensão social.

A dignidade conferida pelo trabalho deu lugar à “dignidade” conferida pelo consumo, permeando as novas relações sociais, em seus vários aspectos, o binômio produção e consumo, modulando toda uma geração, como dito.

Nesse passo, a otimização e maximização dos processos de produção implementadas pelas novas tecnologias, conjugadas aos eficientes meios de controle da produtividade (em *real time*), aliados, ainda, a um sistema remuneratório condicionado ao alcance de metas, têm vitimado trabalhadores em suas diversas dimensões existenciais. O quadro descrito, no âmbito da demanda individual judicializada, tornou-se um desafio, a seguir esboçado.

### **Da mudança de competência**

Quando da mudança de competência introduzida pela EC 45/04, os feitos já em andamento que tramitavam perante a Justiça Estadual Comum foram, incontinênti, remetidos à Justiça Especializada do Trabalho. Dado que as regras jurídicas processuais constitucionais são, normalmente, de eficácia imediata, embora tenham sido suscitados conflitos à época, prevaleceu o entendimento de que referida pletera de processos devesse ser mantida sob a nova jurisdição constitucional.

Tomando-se como exemplo o estado de São Paulo, o que se constatou é que a Justiça Comum conduzia as ações indenizatórias com acentuada demora na prestação jurisdicional, causando perplexidade se cotejado o prazo médio de duração da ação naquele Foro com o observado na Justiça do Trabalho, consideradas as ações ordinárias. Prevalecia, ainda, um caráter burocrático e com critérios técnicos insuficientes, na forma de apuração das patologias apresentadas nos processos, com poucos recursos para aprofundamento de questões técnicas, não sem prejuízo do trabalhador. Ressalva-se que o problema decorria mais do próprio sistema (judicial), do que do empenho e da boa vontade dos magistrados e servidores, também assolados pelo volume de demandas.

Finalmente, prevaleceu o entendimento de que os atos processuais praticados antes da alteração de competência deveriam ser mantidos (princípio do isolamento dos atos processuais), prosseguindo o feito, em qualquer fase, ainda que recursal, perante o Órgão de nova competência, mitigado o princípio da perpetuação da jurisdição. Entretanto, constatado fora que a própria Justiça do Trabalho, apesar do anseio por adquirir a nova competência, passou a ter de lidar com percalços até então desconhecidos, prejudicando a suposição de que os juízes trabalhistas,

já de início, tratariam as ações indenizatórias através de um paradigma mais social e menos burocrático do aquele que o vinha fazendo a Justiça Comum, aplicando com maior propriedade os princípios que informam o direito do trabalho.

### **Do acidente de trabalho em juízo**

O acidente de trabalho, quando levado a juízo, pressupõe a ocorrência do evento infortunistico numa relação de emprego; a patologia incapacitante correlata; e a negativa de reconhecimento desse evento pelo empregador. O reconhecimento ou não do evento mórbido pelo INSS, apesar de entendimentos diversos, não é condição para o processamento da demanda.

O legislador ordinário, instituidor do regime previdenciário público, vedou a comunicação dos efeitos processuais entre as esferas previdenciária e trabalhista, o que é um contrassenso, pois, a começar pelo documento que faz prova dessas relações, a denominada Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), são regimes jurídicos que decorrem do mesmo fato social (o trabalho subordinado) e se aplicam aos mesmos destinatários (trabalhadores e empregadores).

Assim, o acidente de trabalho provado numa das instâncias mencionadas não se reveste do manto da coisa julgada na outra, impondo ao trabalhador, eventualmente, o ônus de repetir todos os esforços processuais já praticados administrativamente ou em juízo. Consequentemente, o trabalhador acidentado ora se vê demandando em face do INSS, ora em face do seu empregador, ora contra ambos.

O que se observa na maior parte das ações ordinárias indenizatórias propostas no âmbito trabalhista da Região Metropolitana de São Paulo configura-se: por um empregado dispensado (sem ou com justa causa, esta muitas vezes questionável e também objeto de demanda, pois aplicada a trabalhador supostamente estável); uma situação de patologia relacionada (etiológica ou epidemiologicamente) ao trabalho; a negativa de reconhecimento dessa condição pelo empregador; um empregador de grande porte e ligado ao setor de serviços/indústrias (bancos, teleatendimento, prestadoras de serviços terceirizados especializados, indústrias de porte etc.); a negativa, pelo INSS, do reconhecimento do acidente, assim como pelo empregador.

O quadro referenciado remete o trabalhador a um “limbo” jurídico, especificamente no âmbito contratual e administrativo, que o força a recorrer ao Poder Judiciário, enfrentando as mazelas de um processo judicial, ao mesmo tempo em que deve manter a luta pela subsistência, apesar de sua condição mórbida e consequente incapacidade laboral.

O trabalhador, apesar da rede de proteção social, a qual, nessa hora, mostra-se absurdamente ineficiente, é colhido desempregado, adoecido e incapaz para o trabalho, além de marginalizado pelo sistema. É assim que bate às portas da Justiça!

Portanto, submetida a demanda em juízo, logo se faz necessária a tomada de decisão, normalmente requerida via antecipação dos efeitos da tutela, antes mesmo da realização da audiência. Em verdade, as providências requeridas referem-se à reintegração imediata no emprego (decorrente de estabilidade) e manutenção de plano de saúde (pois, na maior parte dos casos, o valor desse acessório contratual, quando existe, é inestimável, por conta da existência da doença e a necessidade de tratamento). Também na maior parte dos casos, o trabalhador não possui qualquer elemento de prova que autorize o juízo o deferimento do pleito *ab initio*, antes do momento da realização da audiência.

Não há, no âmbito da 2ª Região, varas especializadas que proporcionem pautas mais curtas para o atendimento de causas dessa natureza. Dessa forma, resta ao trabalhador requerer a antecipação da data de audiência do seu feito, sem qualquer garantia de que será atendido. Enquanto isso, permanece na luta pela subsistência e tratamento da doença incapacitante.

Com o advento de novas tecnologias, o trabalhador pós-industrial (especificamente nos setores já elencados) tem sido submetido ao máximo grau de subordinação, considerada a capacidade de resiliência da pessoa média, pois sofre controle ostensivo (de execução e de produtividade), em tempo real, com o perdão do pleonasma, imposto pelos sistemas e suas ferramentas, que têm como motivo do exercício do poder diretivo as metas extraídas de pesquisas de mercado e da competitividade de uma economia globalizada. Pode-se afirmar que, devido ao contexto de como são desenvolvidas, grande parte dessas atividades são dotadas de um elevado grau de penosidade, lamentando-se a falta de regulamentação da previsão constitucional que onera essa prática (XXIII, art. 7º, CF).

A mesma tecnologia que acabou com a velha forma da linha de produção, passou a oprimir o trabalhador de outras formas, mais insidiosas e eficazes. Isto significa dizer que parte relevante das patologias apresentadas e relacionadas aos setores produtivos referidos decorrem de causas ou concausas que geram doenças de ordem psicossocial, dificultando ainda mais a prova imposta ao trabalhador, no seio do processo.

O meio de prova, por excelência, do acidente de trabalho, independentemente de qual seja o motivo alegado, é a perícia médica, procedimento que tem início somente após o recebimento da defesa e deliberação do juízo, já superada a fase inicial de postulação, na qual o trabalhador, via de regra e pelos motivos aludidos, não obtém grandes êxitos.

A princípio, deve ser enfrentado o problema da ausência de profissionais médicos em número suficiente para elaborar o trabalho pericial em tempo razoável, uma vez que não há, nos quadros do TRT da 2ª Região, peritos contratados, dependendo a realização da prova técnica dos poucos profissionais que se sujeitam a aguardar anos para receber honorários periciais, quase sempre arbitrados de forma módica. Segundo o entendimento majoritário das Colendas Turmas do E. TRT da 2ª Região, não são cabíveis honorários periciais prévios, na Justiça do Trabalho.

O esforço para alcance das metas impostas ao Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para resolução de processos atrasados permitiu apurar que uma das principais causas de mora na conclusão dos feitos, em primeira instância, é a ausência ou a renúncia de peritos para a realização ou a conclusão da prova técnica. Tais dados podem ser colhidos junto àquele órgão.

Toda essa digressão é feita apenas para que se tenha uma ideia superficial do tempo que transcorre entre o momento do evento infortunistico e o momento de sua prova em juízo.

A fase de dilação probatória no recorte examinado depende muito da condução do magistrado e seus entendimentos, podendo dificultar ou facilitar o encaminhamento do problema do trabalhador, principalmente quanto à questão do ônus da prova.

A Constituição Federal, no inciso XXVIII, do art. 7º, impõe a responsabilização do empregador pelos danos que causar ao empregado acidentado, nos casos de culpa ou dolo, sem prejuízo do benefício previdenciário correlato a que fizer jus. Referido preceito, interpretado em cotejo com o mandamento do inciso I, do artigo, 157, CLT, permite afirmar que uma vez comprovado o acidente do trabalho, assim também entendida a doença profissional ou decorrente do trabalho, respectivo nexos etiológico ou epidemiológico, como também a incapacidade laborativa, presume-se que o foi por culpa do empregador, seja *in eligendo*, *in vigilando* ou em *omittendo*, não obstante pela tese jurídica da culpa subjetiva, **aquela possa ser infirmada por outros meios de prova.**

Logo, para aqueles que têm o entendimento suso aludido (guardadas as devidas proporções, trata-se da maioria) **a comprovação por meio de prova técnica é indispensável.**

De outra sorte, há de ser mencionada, ainda, regra que se apoia na teoria do risco decorrente da atividade, prevista no parágrafo único do artigo 927 do Novo Código Civil, que expressamente dispõe:

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, **independentemente de culpa**, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo **autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem**. (grifo nosso)

Destarte, haverá casos em que a existência de nexos epidemiológico ou por outras circunstâncias sólidas e eloquentes poderão ser dispensadas provas como a pericial e outras, **sendo vedado ao empregador infirmar a presunção (de direito) em questão**, eis que a condenação **independerá de culpa**. Trata-se, pois, na maior parte, **do caso das empresas dos setores já mencionados e pelos motivos mencionados (bancos, teletendimento, prestadoras de serviços terceirizados especializados, grandes indústrias, etc.) e as enfermidades correlatas e recorrentes**. O posicionamento é arrojado, **mas juridicamente pleno de validade e eficiência**, embora sua aplicação venha sendo mitigada, no espectro do universo tratado neste artigo.

A natureza da morbidade apresentada pelo trabalhador também contribui para a definição do grau de dificuldade de sua prova. As patologias de ordem psicossocial, que se revelam cada vez mais recorrentes, implicam maiores dificuldades de prova, seja pela incapacidade subjetiva dos operadores no processo de sua compreensão, seja pela dificuldade de se estabelecer o nexo causal entre a doença e o trabalho (muitas vezes o próprio trabalhador não faz a associação), ou por fugirem ao acidente tipo/típico, clássico, seja pela carência de profissionais habilitados, aptos e dispostos atuarem como peritos judiciais.

Além disso, enfermidades como depressão, síndrome do pânico e outras patologias psicoafetivas relacionadas ao trabalho costumam contribuir para o agravamento de doenças como, p.ex., hipertensão, alcoolismo etc., sem prejuízo de suas consequências sociais (desagregação familiar, isolamento social, etc.).

## Conclusão

Infere-se, até com certa facilidade, que o meio ideal de solução dos conflitos abordados no presente texto, observadas as suas causas, não é a via da ação ordinária individual, embora essa opção não dependa do trabalhador, individualmente considerado, sendo, no mais das vezes, seu único recurso.

Pelas breves razões expendidas, quando se tratar de demanda em que o empregador ou empresas de um setor produtivo específico sejam réus recorrentes na Justiça do Trabalho, seja pelo seu modo de operação, produção e controle, normalmente aliados a uma política ineficiente de prevenção acidentária, a superação do problema deve passar pelas formas coletivas de solução de conflitos. Até

porque, quando epidêmicas e relacionadas a um setor da cadeia produtiva, causam prejuízos incalculáveis, tendo alto custo social.

A negociação coletiva e a autocomposição no que tange a questões acidentárias recorrentes/epidêmicas no âmbito da convenção ou acordo coletivo de trabalho são propostas tidas como ideais para a prevenção, solução e superação do problema. No entanto, a sua implementação definitiva ainda depende do fortalecimento dos sindicatos, nem sempre legítimos representantes da classe trabalhadora, eis que repousam sobre o tripé da unicidade sindical, representação automática e imposto sindical. Felizmente, não é o caso da maioria deles que, apesar de citadas garantias constitucionais, são representativos e operosos. Referido meio de solução depende, também, da boa vontade das empresas ou das categorias econômicas para entabular negociação coletiva, com o que nem sempre se pode contar.

Quase por exclusão, vislumbra-se que a solução judicial mais eficiente e à mão dos operadores jurídicos deve passar pela tutela ou dos sindicatos de trabalhadores ou do Ministério Público do Trabalho, quando não de ambos, via ação coletiva ou ação civil pública (deixadas de lado, neste momento, as divergências doutrinárias acerca do cabimento de cada qual), legítimos titulares para promover e fazer uso desses importantes instrumentos processuais e de defesa dos direitos coletivos, de toda ordem.

Dado o **alto grau de representatividade e legitimidade desses atores sociais (Ministério Público e sindicatos) e da extensão e importância dos efeitos das decisões judiciais, no âmbito das ações coletiva e civil pública**, espera-se maior acuidade e sensibilidade dos órgãos do Poder Judiciário Trabalhista, a despeito das já dispensadas, a fim de que conduzam ditos feitos com a celeridade processual necessária, com a observância rigorosa das garantidas constitucionais-processuais das partes e o **arrojo de uma postura calcada num ativismo judiciário supletivo, que proporcione a superação das deficiências de um sistema jurídico-judicial incompleto e contraditório**, apontadas neste breve artigo-denúncia.

## Referências

OLIVEIRA, Sebastião Geraldo de. *Indenizações por acidente do trabalho ou doença ocupacional*. São Paulo: LTr, 2005.

Site do Conselho Nacional de Justiça (cnj.gov.br)

Site do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (trtsp.jus.br)

SÜSSEKIND, A. As Relações Individuais e Coletivas de Trabalho na Reforma do Poder Judiciário. In: COUTINHO, G. F.; FAVAS, M. N. (Coords.). *Justiça do Trabalho: competência ampliada*. São Paulo: LTr, 2005.

# Direitos humanos nas relações de trabalho no Brasil

**Maria Leonor Poço Jakobsen<sup>1</sup>**

## **Introdução**

Prestar assistência jurídica aos trabalhadores é mais do que uma atividade profissional, é uma militância. Isto nos desafia a enfrentar no campo do Direito toda a sorte de adversidades, mas em particular, nos desafia a um profundo debate acerca dos fundamentos legais das normas que regulam as relações de trabalho em nosso país.

Esta tarefa é fundamental para subsidiar as lideranças sindicais acerca dos argumentos legais que podem contribuir com o embate de ideias e com a luta política que, na defesa dos interesses dos trabalhadores, busca no dia a dia as transformações sociais necessárias para alcançarmos um mundo mais justo e igualitário.

Um advogado – ao iniciar sua vida profissional dedicando-se a esta área –, ao ler rapidamente as normas legais pode concluir que os trabalhadores brasileiros contam com respeitável sistema de proteção, com os princípios básicos de uma relação de trabalho típica do Estado democrático de direito, com a segurança jurídica de uma Constituição Federal, estabelecendo princípios e garantias constitucionais de tais direitos, e ainda com uma extensa legislação federal, que inclui quantidade significativa de normas, portarias etc. Contudo, ao receber os trabalhadores e tomar conhecimento do teor de suas demandas, certamente este advogado ficará espantado com o abismo existente entre as normas e a realidade, o que nos leva à conclusão de que a norma não tem eficácia.

Ao demandar judicialmente na defesa dos trabalhadores, terá uma surpresa ainda maior, perceberá que além da demora na solução dos litígios, as interpretações possíveis de uma norma podem ser contrárias aos seus próprios fundamentos. E assim direitos fundamentais são frequentemente violados diante de um judiciá-

---

<sup>1</sup> Advogada e assessora jurídica da Secretaria de Saúde do Sindicato dos Bancários de São Paulo

rio que se mantém absolutamente cego e tão distante do mundo real que se torna insensível diante de uma realidade absolutamente violenta.

O respeito à dignidade humana e até mesmo à “liberdade”, um dos primeiros direitos fundamentais do homem a contar com garantias legais de proteção e ser precursor das mudanças que instituíram o sistema capitalista, historicamente manteve-se do lado de fora do nosso mundo do trabalho. E ainda hoje organismos internacionais, com grandes fragilidades, buscam a efetivação de direitos humanos fundamentais para os trabalhadores.

O sistema atual de proteção aos Direitos Humanos tem como marco histórico a Segunda Guerra Mundial, que pelo seu potencial de violência e destruição comoveu e atingiu toda a comunidade internacional. Como resposta a esse episódio, representantes de 51 Estados nacionais reuniram-se para trabalhar em torno de um consenso, com o objetivo de garantir a todas as pessoas deste planeta direitos elementares com vistas a assegurar o direito à vida. Num esforço internacional, a elaboração estabeleceu por foco a defesa da vida por meio do respeito à dignidade humana. Em que pese todas as diferenças culturais, tal consenso se materializou na Declaração Universal de Direitos Humanos, que consiste num rol de direitos fundamentais os quais abrangem os aspectos civil, político, social, econômico e cultural, incluindo, entre outros, o direito à vida, à liberdade, à saúde e ao trabalho.

Saindo de um longo e difícil momento de supressão das liberdades democráticas, o Brasil teve participação não só na fundação da ONU, mas em todo o processo de formação da organização internacional, como também na formulação e no desenvolvimento do consenso mencionado.

Num segundo momento de redemocratização do país, e a exemplo de outros países, o Brasil recebeu as normas contidas na Declaração de Direitos Humanos por meio de previsão expressa na Constituição Federal de 1988, num processo conhecido como constitucionalização dos direitos humanos. Mas tais direitos têm efetividade no mundo do trabalho? Com base nestas considerações e no contato com a realidade da categoria bancária, por meio da assistência jurídica prestada à Secretaria de Saúde do Sindicato dos Bancários de SP, este capítulo pretende analisar as contradições entre as normas constitucionais e infraconstitucionais de proteção aos direitos fundamentais e a violação contumaz dos direitos humanos nas relações de trabalho nos bancos.

### **O sistema internacional de proteção aos direitos humanos**

Pensar em direitos humanos requer primeiro entender seu significado. Inicialmente é preciso considerar que “Direito” é uma construção da civilização humana e não tem necessariamente nenhuma relação com conceito de Justiça. Trata-

se de regras que normatizam a convivência coletiva, impostas a partir dos conflitos sociais e estabelecidas conforme a correlação das forças que compõe determinada sociedade. Direitos Humanos, assim como o próprio Direito, é uma construção teórica e jurídica que vem sofrendo mutações ao longo da história da nossa civilização. Assim, analisar o atual conceito de Direitos Humanos requer resgatar, ainda que brevemente, sua evolução histórica.

Os direitos fundamentais do homem são objeto de preocupação da sociedade desde a Antiguidade que, ao tratar deste tema, se utilizava de preceitos jurídicos, morais e religiosos. A maioria dos estudiosos da temática de Direitos Humanos considera que o ato histórico precursor das Declarações foi a Magna Carta da Inglaterra que, em 1215, impôs ao monarca o dever de respeitar direitos de seus súditos.

As elaborações teóricas que deram origem à temática de Direitos Humanos derivam do Direito natural, que se vinculava a um senso divino de justiça e se definia pela “qualidade moral” que tornava justo e certo que o homem fizesse ou tivesse algo.

Dessa consciência moral de justiça, que admite o homem como sujeito de direito, antes mesmo da sua condição de “ser social”, se sustentam as reivindicações de que a sociedade deve ao homem o respeito à sua vida e à sua própria natureza.

Tal pensamento influenciou a Declaração de Direitos dos EUA, publicada em 1776. Todavia, o movimento político que teve maior repercussão no mundo e no pensamento da época foi a Revolução Francesa, que por sua vez publicou em agosto de 1786 a *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*, que proclamava direitos válidos para todos os homens de todos os tempos e de todos os países.

Tanto os Estados Unidos da América como a França incorporaram as respectivas Declarações em suas constituições, dando assim eficácia jurídica aos direitos proclamados com força de norma constitucional. Tal procedimento influenciou a constitucionalização de direitos fundamentais no mundo.

Note-se, contudo, que essas declarações não fazem referência ao trabalho, mas somente aos direitos de liberdade e propriedade. Entretanto, esta referência surgiria claramente em nova Declaração francesa de 1793, que em seu artigo XVI vem expressa nos seguintes termos: “O direito de propriedade é aquele que pertence a todo cidadão de gozar e dispor à vontade de seus bens, rendas, do fruto de seu trabalho e de sua indústria”.

Vale ressaltar que os direitos em questão buscavam proteger os direitos de propriedade da nascente burguesia; e ainda que a condição de cidadão era atribuída tão somente aos homens e proprietários, excluindo, portanto, as mulheres e os trabalhadores.

O pensamento liberal, em que se destaca o filósofo John Locke, ao tecer seus

argumentos teóricos, partia da premissa de que em princípio todos os homens nascem livres e iguais e ainda que todos são proprietários, mesmo aqueles que não têm bens, pois no caso do trabalhador, ele é proprietário de sua força de trabalho.

Karl Marx, ao analisar o sistema capitalista, vai desmascarar tal premissa e, no que se refere à liberdade, faz a seguinte afirmação:

nasce o proletariado moderno duplamente livre: sem meios próprios de produção e sem vínculos que o obriguem a alienar sua capacidade de produzir a um determinado empregador. A primeira liberdade lhe foi imposta como desgraça e a segunda liberdade, no início do século XIX ele ainda teria que conquistar, pois nos três séculos que precedem o surgimento da indústria fabril, o proletariado foi alvo de perseguições e opressão que o medo despertado por seu grande número suscitava por toda a parte...

Em decorrência de tal análise, Karl Marx, ao referir-se às condições desumanas de exploração capitalista, conclui que o capitalismo ao desenvolver-se destrói as fontes de sua riqueza, ou seja, a força de trabalho e a natureza.

Fruto do pensamento marxista, a revolução socialista de 1917 representa um marco histórico no campo do Direito Internacional. Isto porque o estabelecimento do Estado Socialista vai apresentar um modelo social que rompe com a propriedade privada e é dirigido pelos trabalhadores. Ele vai suscitar no pensamento capitalista a necessidade de criar instrumentos de negociação e ainda de realizar algumas concessões às demandas dos trabalhadores como forma de evitar rupturas drásticas com o regime vigente.

A classe social que anteriormente lutou para garantir para si direitos fundamentais do homem, tecendo toda a argumentação do Direito Natural, negava-se a reconhecer na classe operária a natureza humana e os respectivos direitos. Porém, os trabalhadores passaram a requerer esses mesmos direitos para si. Devido à grandiosidade dos conflitos advindos de tal contradição e o risco de perder o controle social, o capital se viu obrigado a fazer algumas concessões. É justamente para atender a esta finalidade que foi fundada a OIT.

As considerações de tais elementos repercutiram também na elaboração das constituições mexicana e alemã, esta, em especial, ao enfatizar os direitos fundamentais, inclusive de caráter social, vai influenciar a constitucionalização de tais direitos em vários países, originando, inclusive, o Estado de Bem-estar Social que viria a se consolidar no continente europeu.

Após duas grandes guerras, o mundo foi dividido em dois polos: o socialista e capitalista. A polarização e a militarização, além da nocividade dos efeitos da guerra, conduziram à reunião das nações e à instituição de um organismo inter-

nacional com o objetivo de assegurar a paz mundial. Para tanto, seria necessário estabelecer as bases jurídicas e diretrizes que orientassem o comportamento social a ser seguido pelos Estados.

Os diferentes pensamentos, socialista e capitalista, geraram grandes polêmicas sobre o respeito à dignidade humana, pois se dividiam na ênfase dada aos conceitos de liberdade e igualdade. Isto se traduzia na discussão colocando, de um lado, os direitos e garantias individuais, civis e políticas; de outro, os econômicos, sociais e culturais.

A dignidade humana, portanto, é o bem jurídico de valor universal que o Direito Internacional visa proteger. Mas, afinal, que direitos podem ser considerados garantidores da “dignidade humana”?

Foi justamente essa questão que suscitou a grande polarização entre o pensamento capitalista que se restringia à garantia das liberdades civis e políticas, e o pensamento socialista, que argumentava que sem igualdade não há liberdade possível, e por isso, propugnava a garantia de direitos econômicos e sociais.

Entre esses dois pensamentos também residem grandes diferenças, em particular no que diz respeito à ação do Estado. No caso dos direitos de liberdades civis e políticas, o Estado se obriga a prestações negativas, isto é, não interferindo e respeitando os direitos de escolha de decisão relacionados à privacidade do indivíduo, o que tem fundamento no princípio da autonomia das vontades; o segundo caso exige prestações positivas do Estado, isto é, como garantidor de acesso à saúde, educação, moradia, trabalho e condições mínimas de subsistência.

O fato é que foi possível chegar a um consenso consagrado na Declaração Universal de Direitos Humanos, que conjuga os direitos civis e políticos com os de natureza econômica, social e cultural, entendendo que tais direitos são indivisíveis e universais, em que a condição de pessoa é o requisito único e exclusivo para a titularidade de direitos.

Dalmo de Abreu Dallari desenvolve conceito de Direitos Humanos como direitos devidos desde o nascimento, que consiste no conjunto de condições mínimas necessárias para viver e tornar-se útil à Humanidade, comportando as necessidades e características naturais, bem como a participação nos resultados da produção e organização social.

A Declaração Universal de Direitos Humanos marcou, portanto, o surgimento da Organização das Nações Unidas (ONU), que iniciou o processo de formação de um complexo sistema internacional com competência normativa, fiscalizatória, jurisdicional e coercitiva que hoje alcança a maioria dos países. O sistema internacional normativo surge por meio de convenções e tratados e se apresenta com três características próprias:

1. diferentemente das declarações anteriores, esta se estende a todas as pessoas que indistintamente, a partir de seu nascimento, são consideradas membros de uma comunidade internacional e, portanto, portadoras de direitos;
2. tem fundamentação em critérios mínimos, mas que resultam de um consenso internacional e multicultural;
3. por sua abrangência que, na atualidade, alcança toda a comunidade internacional.

A Organização das Nações Unidas se compõe por um sistema que engloba vários organismos internacionais com atribuições específicas para debater, solucionar conflitos e buscar consensos elaborando e editando normas específicas sobre determinadas matérias. As referidas normas estabelecem regras mínimas e visam orientar condutas a serem seguidas e compartilhadas pelos Estados signatários.

Dentro deste sistema, situa-se a Organização Internacional do Trabalho (OIT), organismo que tem competência para atuar em matéria de direitos e relações de trabalho, elaborando convenções, recomendações e declarações, além de defender seus princípios e promover a eficácia das normas editadas nos diversos países que a compõe.

Dentre as normas emanadas da OIT, tem maior relevância no mundo jurídico as convenções que são obrigatoriamente submetidas à apreciação de cada Estado membro, que deve manifestar-se ratificando-as ou não. Em caso de ratificação, uma convenção passa a integrar a legislação nacional com força de lei ordinária, integrando assim o ordenamento jurídico interno de cada país. O Brasil é membro da OIT desde a sua fundação, em 1919, ocasião em que foram editadas seis convenções que tinham por objeto: 1- limitação da jornada de trabalho; 2- desemprego; 3- proteção à maternidade; 4- trabalho noturno das mulheres; 5- idade mínima na indústria; e 6- trabalho noturno dos menores.

As primeiras convenções direcionadas à regulamentação da matéria acerca de acidentes de trabalho e enfermidades profissionais foram editadas em 1921 e 1925. Todavia, a primeira ratificação do Brasil foi feita somente em 1934.

Atualmente, a OIT conta com aproximadamente 200 convenções aprovadas, dentre as quais oito convenções são denominadas “normas fundamentais do trabalho” e tem origem em normas de direitos humanos.

As eventuais violações de qualquer norma da OIT podem ser denunciadas por intermédio da apresentação de queixas que serão analisadas nas suas diferentes instâncias.

De toda a sorte, o grande problema a ser enfrentado na atualidade é a efetividade de tais direitos. O desafio, portanto, é fazer com que essas normas ganhem vida e transformem a realidade.

O Brasil ratificou quase 90 convenções da OIT, além de recepcionar a Declaração Universal de Direitos Humanos, incluindo o pacto de direitos econômicos, sociais e culturais na sua constituição federal. Porém, atualmente, 723 mil trabalhadores são vítimas das nocivas condições de trabalho no Brasil, afetando a sua saúde, sua inserção no mercado de trabalho e as possibilidades de garantir para si e sua família condições de viver dignamente. Tais dados colocam o Brasil entre os recordistas mundiais de acidentes de trabalho.

Em nível internacional, segundo dados da OIT, morrem, em média, cinco mil pessoas todos os dias devido a acidentes ou doenças relacionadas com o trabalho.

### **A Constituição Brasileira e os Direitos Humanos**

A Constituição Federal de 1988 recepcionou a Declaração Universal de Direitos Humanos e estabelece como princípios fundamentais a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho (artigo 1º, incisos III e IV); considera a educação, alimentação, saúde e o trabalho como direitos sociais (artigo 6º, *caput*) e ainda vários incisos de seu artigo 7º são dedicados aos direitos dos trabalhadores, em particular ao direito, proteção e recuperação da saúde. Determina, também, no artigo 225, o direito de todos ao meio ambiente equilibrado e, como parte deste, o ambiente do trabalho.

Especificamente no que se refere aos riscos à saúde no art. 196 há previsão expressa de que “saúde é direito de todos e dever do Estado”, além de vários outros artigos que fazem menção tanto à competência do Estado com relação à saúde do trabalhador, como das suas atribuições.

Mas o que nos parece relevante ressaltar neste momento são os princípios constitucionais que orientam a sociedade brasileira, ou seja: a dignidade humana e o valor social do trabalho.

O respeito à dignidade humana pressupõe, entre outros fatores, o respeito ao direito de personalidade, de individualidade, o que por sua vez relaciona-se com a racionalidade e a consciência. Tais elementos são característicos da natureza humana. É a partir de sua consciência que o homem faz suas escolhas, estabelece suas preferências e decide sobre os assuntos relacionados com sua própria vida e se diferencia de outros construindo sua individualidade e sua personalidade.

No campo do Direito, a proteção desta individualidade, por sua importância, vem prescrita como “princípio da autonomia da vontade”. Este princípio tem por fundamento o conceito defendido por Stuart Mill, que no século XIX, em seu livro intitulado *Ensaio sobre a Liberdade*, escreveu que “sobre si mesmo, sobre seu corpo e sua mente, o indivíduo é soberano”. Trata-se, portanto, de sua liberdade e autonomia para decidir sobre sua própria vida e seu destino, sem que sofra qualquer tipo de discriminação.

Na esfera jurídica, a “liberdade” foi objeto de grandes elaborações teóricas, até porque se constitui no elemento central de todo o pensamento liberal, sob o qual se ergue toda a construção do Estado moderno. Mas qual é o limite da liberdade individual?

Esta questão também foi resolvida pelo Direito, que estabeleceu que a liberdade do indivíduo tem por limite a liberdade do outro. Ou seja, o exercício da liberdade individual não pode afetar, coibir ou limitar a liberdade de terceiros. E ainda que a liberdade individual deve ser lícita, isto é, subordinada aos limites legais.

Como já visto anteriormente, o conceito de dignidade humana prevê ainda a conjugação com direitos de ordem econômica e social, isto é, com garantias de subsistência, acesso à saúde, educação, integração e participação social, entre outros. É justamente neste contexto que se aplica o valor social do trabalho.

Nossa Constituição Federal, no capítulo que trata Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica, determina o seguinte:

- Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos *existência digna*, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: ... *VIII – busca do pleno emprego...*” (grifo nosso).

Está claro que é por meio do trabalho que as pessoas conseguem garantir existência digna, mas vivemos numa sociedade que não oferece emprego para todos – muito ao contrário. Ressalta-se ainda que o valor do trabalho não se limita a garantir meios de subsistência. Na sociedade contemporânea, os bens são produzidos socialmente e esta produção visa atender às necessidades sociais de consumo. Mas isto só é possível quando se tem renda. Assim, quem não tem trabalho é socialmente excluído.

Nessa área a Constituição Federal, em seus princípios, se compromete com a erradicação da pobreza e a implementação de políticas de pleno emprego. Faz ainda menção expressa de que as convenções relacionadas com direitos humanos, ratificadas pelo Brasil, assumirão condição de emenda constitucional.

Inicialmente, é preciso considerar o debate, que, apesar de já ultrapassado na esfera jurídica, é frequentemente negligenciado, ou seja: princípios são normas ou apenas declaração de objetivos?

Princípios são normas especiais porque têm valoração máxima na hierarquia normativa. Assim as demais normas devem se orientar pelos princípios e a eles se vincularem sob pena de serem consideradas inconstitucionais. É neste sentido a argumentação do grande constitucionalista Paulo Bonavides acerca dos princípios:

Postos no ponto mais alto da escala normativa, eles mesmos, sendo normas, se tornam, doravante, as normas supremas do ordenamento. Servindo de pautas ou critérios por excelência para a avaliação de todos os conteúdos normativos, os princípios, desde sua constitucionalização, que é ao mesmo passo positivação no mais alto grau, recebem como instância valorativa máxima categoria constitucional, rodeada do prestígio e da hegemonia que se confere às normas inseridas na Lei das Leis. Com esta relevância adicional, os princípios se convertem igualmente em norma *normarum*, ou seja, norma das normas.

Assim, toda norma legal deve estar adequada e subordinada aos princípios constitucionais que orientam a sociedade brasileira.

### **Relações de trabalho e direitos humanos na categoria bancária**

Conforme visto, trabalho e saúde são direitos que integram o catálogo de direitos fundamentais desde as primeiras Declarações e mantêm-se prescritos nos pactos e convenções posteriores. Isto porque são características da natureza humana e guardam estreito vínculo com a manutenção da vida. Todavia, abordar o tema “saúde do trabalhador” é se aproximar de uma contradição latente da sociedade contemporânea, onde dois direitos fundamentais são absolutamente conflitantes. Numa sociedade orientada pelo lucro, defender a preservação da saúde do trabalhador é tarefa árdua e constante que pressupõe tocar nesta contradição insolúvel, ou seja, a relação capital e trabalho.

De toda sorte, o direito à saúde e sua recuperação, o direito ao trabalho, liberdade e à não discriminação são direitos humanos fundamentais que afetam diretamente a dignidade humana, que o Estado deve garantir a todo o cidadão. Esta fração de cidadania tem obrigação legal de alcançar os trabalhadores.

No entanto, o sistema brasileiro de proteção à saúde do trabalhador tem enormes falhas e o Estado efetivamente ainda não conseguiu estabelecer uma política eficaz para garantir e proteger tal direito. O Brasil já teve sua imagem internacionalmente abalada em função das incidências alarmantes de acidentes decorrentes das precárias condições de trabalho.

A subnotificação dos acidentes de trabalho é um problema histórico. Na tentativa de oferecer uma solução para este fato, foi recentemente editada a lei 11.330/06, que estabeleceu o Nexo Técnico Epidemiológico. Apesar de representar um grande avanço nessa área, os controvertidos procedimentos internos e as contraditórias fragilidades do sistema previdenciário têm comprometido sua aplicação e conseqüentemente sua eficácia, deixando parcela significativa dos tra-

balhadores vítimas de acidentes de trabalho fora das estatísticas, e, o que é mais grave, fora do mercado de trabalho.

No caso das estatísticas, elas são importantes para suscitar a implementação de políticas públicas com vistas a solucionar problemas relevantes enfrentados pela sociedade. Podemos concluir que o desconhecimento da realidade implica necessariamente o comprometimento da eficácia das medidas que venham a ser implementadas para este fim.

Partindo de tais considerações é possível visualizar a amplitude que o tema aplicação de Direitos Humanos para os trabalhadores pode alcançar. Todavia, pretendemos abordar a temática do acidente de trabalho como instrumento de violação dos direitos fundamentais à saúde, à liberdade e ao trabalho a partir das demandas da categoria bancária, buscando localizar na legislação brasileira relativa à matéria de prevenção de acidentes de trabalho os pontos mais débeis, não apenas pela ineficiência em cumprir os seus fins, mas pelo fato de permitirem, na prática, violar os seus próprios fundamentos.

A Secretaria de Saúde do Sindicato dos Bancários de São Paulo recebe com frequência inúmeras demandas de trabalhadores que estão vinculadas aos procedimentos médicos adotados pelos bancos. Em geral tais reclamações se dão com maior incidência nas seguintes situações:

- quando o trabalhador adoecer e vai procurar tratamento para sua saúde;
- quando o trabalhador adoecido, após se afastar pela previdência social, deve retornar ao trabalho;
- nos casos de demissão de trabalhadores adoecidos.

No primeiro caso, a maioria das demandas refere-se ao fato de que o trabalhador, ao receber prescrição médica de afastamento do trabalho, ainda que seja emitida por profissional credenciado pelo convênio oferecido pelo Banco, enfrenta uma batalha para conseguir afastar-se e/ou para ser encaminhado à previdência social. Isto porque os bancos em geral adotam o procedimento de “validação de atestado médico”, ou seja, o trabalhador é submetido ao médico do Banco que tem a atribuição ilegal de avaliar se realmente ele necessita de afastamento, se é ou não caso de encaminhamento à Previdência Social e, ainda, se é caso de emissão de Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT).

No segundo caso, o trabalhador, após o período de afastamento para tratamento de saúde e cessado seu benefício previdenciário, deve retornar ao trabalho. Nesta ocasião ele deve ser submetido ao exame de retorno. É comum deparar-se com a situação de que o trabalhador é considerado apto ao trabalho pela Previdência Social, mas inapto pelo médico do banco. Neste caso, o fato é que este empregado é impedido de retornar ao trabalho e pode ficar por longos períodos

sem receber salário nem benefício. Assim, ele permanece sem qualquer rendimento que possa sequer garantir sua segurança alimentar.

O último caso refere-se ao fato de que os bancos se utilizam dos exames médicos periódicos para demitir o trabalhador, omitindo-se da realização da avaliação clínica no momento da demissão, ou, ainda que realizado tal procedimento, o médico do banco não reconhece, neste ato, os atestados e prescrições dos médicos assistentes de tais empregados, sejam do sistema público de saúde ou do sistema privado.

O conjunto de tais ocorrências nos provoca algumas indagações:

- Por que os trabalhadores são obrigados a submeter-se aos profissionais da confiança do empregador? Por que lhes é negado o direito de escolher o melhor tratamento para seu próprio corpo e sua própria saúde? Tal situação não caracteriza uma violação no direito de liberdade? Não se caracterizaria pela negativa de acesso à saúde ou a sua recuperação? Não favorece discriminação nas relações de trabalho? Ou, ainda, a exclusão de uma considerável parcela de trabalhadores do mercado de trabalho? Não favorece a ocultação de acidentes de trabalho? Tais ocorrências não ofendem à Constituição Federal e as normas internacionais?

Enfim, existem normas jurídicas que podem amparar tais condutas?

Tal realidade nos conduz a estudar com maior cautela as normas infraconstitucionais e apreciar seus fundamentos. Nesse sentido, reportamo-nos inicialmente à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que tem um capítulo especial sobre segurança e medicina do trabalho. Neste capítulo, dedicado a prevenir as ocorrências de acidentes de trabalho e agravos à saúde dos trabalhadores, estão contidas, na seção **V - Das Medidas Preventivas de Medicina do Trabalho**, as normas que orientam os procedimentos em questão. Consideramos de maior relevância o artigo 168 da CLT, que estabelece o seguinte:

- Art. 168 - Será obrigatório exame médico, por conta do empregador, nas condições estabelecidas neste artigo e nas instruções complementares a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho:

I - a admissão;

II - na demissão;

III - periodicamente.

Buscando captar na norma a melhor intenção do legislador, e por esta encontrar-se inserida na seção de “Medidas Preventivas”, podemos interpretar que a função do dispositivo legal é avaliar: I) no ato da admissão do empregado, se as atividades inerentes à função a que está sendo contratado são compatíveis com a capacidade física e mental do trabalhador, de forma que o trabalho não agrave sua

saúde; II) nos exames periódicos, se sua higidez não tem sido abalada pela atividade profissional, caso em que se requer intervenção por meio de mudanças no posto de trabalho, na sua consecução ou ainda a mudança de função de forma a proteger a saúde do trabalhador; e III) na demissão, se o empregado goza de plena saúde de forma a garantir que ele possa disputar nova vaga em condições de igualdade, sem qualquer dificuldade a reinserir-se no mercado de trabalho.

O problema desta norma reside no termo “por conta do empregador”. O que parece uma medida de proteção ao direito à saúde através deste termo insere-se na realidade de forma a violar seus próprios fundamentos.

A primeira questão a ser enfrentada é que o médico contratado por bancos ou empresas é empregado e, independentemente dos limites da ética médica, como qualquer outro empregado é contratado e tem suas atividades voltadas a prestar um serviço ao seu empregador.

É preciso desmistificar a falácia da supremacia da ética médica instalada nas empresas. Neste sentido, remetemo-nos à grande autoridade de René Mendes, que ao tecer suas críticas ao sistema de medicina do trabalho afirma que esta atividade médica se restringe à seleção dos candidatos ao emprego e à defesa da produtividade.

É exatamente neste sentido a declaração do grande representante do capital Henry Ford; quando afirmou: *“o corpo médico é a seção da minha fábrica que me dá mais lucro”*.

Com relação à finalidade da Medicina do Trabalho, remetemo-nos, ainda, à citação trazida por René Mendes, que contém a seguinte menção:

Em primeiro lugar, a seleção de pessoal, possibilitando a escolha de uma mão de obra provavelmente menos geradora de problemas futuros como o absentismo e suas consequências (interrupção da produção, gastos com obrigações sociais etc.). Em segundo lugar, o controle deste absentismo na força de trabalho já empregada, analisando os casos de doenças, faltas, licenças, obviamente com mais cuidado e maior controle por parte da empresa do que quando esta função é desempenhada por serviços médicos externos a ela, por exemplo, da Previdência Social. Outro aspecto é a possibilidade de obter um retorno mais rápido da força de trabalho à produção, na medida em que um serviço próprio tem a possibilidade de um funcionamento mais eficaz nesse sentido, do que habitualmente “morosas” e “deficientes” redes previdenciárias e estatais, ou mesmo a prática liberal sem articulação com a empresa.

Corroborando com tais fundamentos o Processo Disciplinar que tramitou no Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo (Cremesp) e foi acom-

panhado pela Secretaria da Saúde do Sindicato dos Bancários de SP, cujo acórdão decidiu pela culpa do médico coordenador do Banco Bradesco que acompanhou passivamente, durante dois anos, a evolução do quadro de tenossinovite de uma trabalhadora bancária, até o comprometimento com sequelas permanentes de sua saúde. Neste caso, o médico coordenador não se restringiu a omitir-se diante da evolução da doença, mas interferiu junto à Previdência Social, na tentativa de descaracterizar o acidente de trabalho.

E assim o exame médico admissional torna-se ferramenta que possibilita a implementação de políticas discriminatórias. Desta forma, portadores de enfermidades, limitações ou mesmo características físicas, ainda que insignificantes para o exercício da função a que concorre, pode sofrer obstáculos intransponíveis no momento de disputar uma vaga. Esta é uma norma que evidentemente se transformou em instrumento de violação de seus próprios fundamentos. Exemplo disso é o caso recente do concurso público realizado em São Paulo para a vaga de professores do Estado, em que vários professores foram considerados inaptos para assumir a vaga em virtude de diagnóstico de obesidade ou outras que não guardam qualquer relação com a atividade em questão.

Ou ainda casos em que foi necessário pronunciamento do Estado tornando proibida, por exemplo, a exigência de testes de gravidez nos exames admissionais das mulheres.

Quanto aos exames periódicos, podemos afirmar que não se inseriu na realidade de maneira menos ofensiva. Na pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários SP, a categoria foi unânime ao afirmar que se trata de procedimento meramente formal, em que os trabalhadores, ainda que informem ao médico do banco enfermidades e incômodos, sempre são considerados aptos sem que haja qualquer investigação do posto de trabalho ou execução de atividades ou do nível de comprometimento de sua saúde. Ao contrário, a realização de tais exames tem possibilitado ao empregador, no momento de demissão, excluir do seu quadro de empregados aqueles que foram acometidos por doenças profissionais incapacitantes ou acidentes de trabalho com potencial de redução da capacidade laborativa, sem assumir qualquer responsabilidade pelo fato. O que se aplica exatamente no caso do Processo Disciplinar acima mencionado.

O que dizer dos exames demissionais? Nunca chegou ao Sindicato uma ocorrência sequer de um trabalhador que teve sua demissão anulada em função de encontrar-se adoecido em tal momento. Ainda que os trabalhadores apresentem ao médico da empresa atestados médicos orientando seu afastamento, com encaminhamento para a previdência social, os exames médicos concluem pela aptidão do empregado.

Este procedimento é tão irrelevante e ineficaz para cumprir sua finalidade ao

ponto de ser inclusive considerado desnecessário. É o que prevê a NR7, que apesar de não ter capacidade para anular os efeitos do artigo em questão, considerando a hierarquia das normas, tem sido frequentemente utilizada de forma que tais exames demissionais, em geral, sequer são realizados.

Situação que ainda nos parece mais grave, se é que é possível, trata-se do exame de retorno. Tal procedimento foi inserido no ordenamento jurídico por meio da NR7.

Os fatos decorrentes desta norma são dramáticos, uma vez que número significativo de trabalhadores, ainda sem ter sua saúde restabelecida e necessitando de tratamento e cuidados médicos, tem recebido alta da previdência social com a consequente cessação do benefício previdenciário. Nos termos da norma supramencionada, são obrigados a submeter-se também a exames a serem realizados pelo médico da empresa; considerado inapto para o desempenho de suas funções, este empregado é impedido de retornar ao trabalho, permanecendo por longos períodos sem benefício e sem salário. Assim, o trabalhador em plena vigência do contrato de trabalho fica totalmente desassistido, sem qualquer rendimento que garanta sua subsistência ou possibilite o tratamento de sua saúde.

Tais ocorrências tem-se verificado com frequência alarmante e afetam os trabalhadores em geral. Corroboram com esta afirmação consulta recente recebida por funcionários da Secretaria da Promoção Social de Santo André que, ao atender trabalhadores nesta situação, em função da urgência em suprir a necessidade de garantir a alimentação dessas famílias, tem incluído tais trabalhadores nos programas de combate a fome e a miséria do governo federal ou, por vezes, nos programas de segurança alimentar, nos quais o cidadão recebe uma verba mínima para conseguir comprar alimentos.

Inicialmente, nos parece que o primeiro ato a atingir a dignidade do trabalhador é a obrigação de submeter seu corpo à apreciação do empregador, independentemente da existência de qualquer contrato que os vincule. Tal circunstância contraria até mesmo as primeiras teorias clássicas que fundamentam o pensamento liberal.

É preciso considerar que o pensamento em questão marcou a transformação da sociedade feudal para a sociedade capitalista. O poder do trabalhador de apropriar-se do seu próprio corpo é justamente o fator que diferencia o cidadão livre do escravo.

O ato de obrigar o trabalhador a submeter seu corpo à avaliação do empregador desde o ato de admissão já estabelece uma relação de poder absolutamente desigual, injusta e contrária a qualquer conceito de liberdade e de direito e atenta claramente contra a dignidade. Mas, afinal, este procedimento encontra amparo legal?

Ao analisarmos o artigo 168 da CLT, nota-se que o referido artigo, que obriga

a realização de tais exames, determina que estes serão realizados **“por conta do empregador”**. A interpretação lógica deste termo significa dizer que os custos dos exames serão suportados pelo empregador! Mas não faz qualquer referência ao profissional que deverá fazê-lo.

Todavia, uma vez que os custos são suportados pelo empregador, o que o impede de fazê-lo por meio do médico da empresa? Onde está a previsão legal que vise garantir os direitos do trabalhador acerca de tal ato?

Essa norma visa desonerar o Estado, transferindo para o setor privado os “custos” referentes aos procedimentos elencados, mas não se restringe à transferência de custos, pois ela transfere também a atribuição de sua exclusiva competência do Estado. Afinal, nos termos da Constituição Federal, saúde é direito do cidadão e dever do Estado.

Se a intenção do legislador é garantir que o trabalhador não seja exposto a exercício de função que prejudique sua saúde, ressalta-se que a legislação nacional faz previsão expressa quanto à competência estatal para aferição de capacidade laboral. Neste sentido, saliente-se ainda que a Lei 6.514/77, ao referir-se aos exames médicos em questão, fazia menção expressa que tais exames eram de atribuição da Previdência Social, flexibilizando para entidades sindicais, mas não para o empregador direto, nos seguintes termos:

- **“Art. 3º [...] § 2º - Os exames de que tratam os §§ 1º e 3º do art. 168 da Consolidação das Leis do Trabalho, com a redação desta Lei, ficarão a cargo do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social - INAMPS, ou dos serviços médicos das entidades sindicais correspondentes”**.

Portanto, a redação atual é oriunda da Lei 7.855/89, na vigência da Constituição Federal/88. Desta forma, colocam-se neste caso alguns fatores fundamentais que nos parecem absolutamente negligenciados nesta norma.

1. O dever do Estado com relação à saúde do trabalhador – é evidente que esta norma afronta a Constituição Federal e, de fato, pretende autorizar o descumprimento da obrigação estatal, subtraindo dos trabalhadores uma fração fundamental de cidadania.
2. Dos custos do Estado decorrentes desta norma – se a intenção do legislador é desonerar o Estado, este é o exemplo clássico do conhecido “tiro no pé”, pois ao eximir-se da responsabilidade quanto à saúde do trabalhador e submetê-la aos interesses do capital, ao Estado sobra a responsabilidade de arcar com o vultoso e crescente ônus financeiro e social de uma imensa população incapacitada para o trabalho, mesmo estando no auge de sua vida produtiva.

3. Dos efeitos desta norma nas relações de trabalho – o principal deles é a efetivação de uma política de violação de direitos humanos nas relações de trabalho, além dos reflexos que favorecem o abuso de poder praticado nas esferas privadas dos estabelecimentos bancários.

A realidade nos mostra que a saúde do trabalhador, seu agravamento e a possibilidade de tratamento e de sua recuperação são tratadas conforme os interesses e a disposição do empregador, o que se dá por meio do sistema médico da empresa.

É absolutamente comum nos regimentos internos dos bancos e das empresas em geral previsão expressa relacionada com atestados médicos e afastamentos. Via de regra, estas normas determinam os procedimentos que os empregados devem atender quando buscam o tratamento de sua saúde, utilizando serviço público ou privado.

Em geral, quando há prescrição de afastamento do trabalho, as normas internas das empresas impõem aos empregados a obrigatoriedade de entregar seus atestados e respectivos laudos ao médico do banco (ou empresa) que tem a faculdade de “avaliar” o caso, inclusive verificar se é ou não caso de afastamento e aumentar ou diminuir o período de ausências no trabalho.

Assim, não bastasse a irrestrita liberdade do empregador para usar e abusar da saúde dos trabalhadores, é-lhe concedido, ainda, o poder de restringir ou obstaculizar total ou parcialmente o acesso de seus empregados aos benefícios previdenciários.

## **Conclusões**

1. Preliminarmente é irrefutável concluir que a realidade que expõe a saúde dos trabalhadores à apreciação e subordinação do médico da empresa se apoia na atual redação do artigo 168 da CLT;
2. que tal procedimento constitui-se em violação dos direitos humanos, incluindo restrição ilegal ao exercício de cidadania;
3. que tal situação favorece e ampara o estabelecimento de políticas discriminatórias de acesso e manutenção de emprego e, conseqüentemente, de exclusão social;
4. e que o dispositivo legal viola os princípios e normas de direito constitucional e internacional a que o Brasil se vincula, em especial o direito à saúde e ao trabalho.

Tal situação exige mudanças urgentes, uma vez que afronta normas elementares de legalidade, inclusive porque é contrária aos preceitos contidos nos princípios e normas constitucionais. Além disso, o Brasil deve responder pelos compromissos assumidos na esfera internacional e implementar políticas de respeito aos direitos humanos no território nacional também para os trabalhadores.

Sabemos que vivemos num país que tem uma triste história de trabalho escravo que perdura até a atualidade e que esta história imprime nas relações de trabalho um forte traço de dominação, opressão e ausência de liberdade que se reflete no atual sistema legal que submete a saúde dos trabalhadores aos interesses do capital.

Mas a nossa história mostra também a grandiosa força do movimento sindical brasileiro, sua incansável luta que vem protagonizando as mais importantes transformações políticas que marcam a história recente do país.

O sindicato é, sem dúvida, o ator social que tem a autoridade política para suscitar e exigir as necessárias mudanças legais, conduzindo os trabalhadores no processo de conquista da cidadania e na efetivação dos direitos fundamentais.

E nesse sentido é fundamental e urgente elaborar um novo modelo de proteção à saúde dos trabalhadores.

## Referências

- BOBBIO, N. *A era dos direitos*, Rio de Janeiro: Campus, 1992
- BONAVIDES, P. *Curso de Direito Constitucional*. 22. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Lei 9.799 de 26/5/999,
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL
- DALLARI, D. de A. *Direitos humanos e cidadania*. 2. ed., São Paulo: Editora Moderna, 2006.
- DALLARI, D. de A. *Elementos da teoria geral de Estado*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Professoras dizem ter sido vetadas por obesidade. Publicação de 2/02/2011.
- JAKOBSEN, K. A. *Relações transnacionais e o funcionamento do regime internacional de trabalho*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2009.
- LOCKE, John. *Segundo tratado sobre Governo*. São Paulo: Editora Martin Claret, 2002.
- MARX, Karl. *O Capital*. Livro I, São Paulo, Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1978.
- MENDES, René. *Revista de Saúde Pública*, [S.l.], v. 25, n. 5, São Paulo, out.1991.
- PIOVESAN, Flavia, *Direitos humanos e o Direito constitucional internacional*. 3. ed. São Paulo: Max Limonad,1997.
- REGIMENTO Interno Banco do Brasil - IN: 376-1,
- VASCONCELLOS, Luiz Carlos Fadel. Medicina do Trabalho subciência ou subserviência? Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo._arttext)>. Acesso em: 25 maio 2011.



# Bancário: trabalho penoso, adicional devido e demais responsabilidades legais do empregador ou tomador de serviços

Raimundo Simão de Melo<sup>1</sup>

## Introdução

O objetivo deste trabalho é analisar e fazer algumas reflexões sobre o trabalho em atividades penosas ou o chamado trabalho penoso à luz do ordenamento jurídico brasileiro. Analisaremos o trabalho como castigo, o trabalho como satisfação, o trabalho como meio de vida e o trabalho desgastante, as suas consequências nefastas para o obreiro e as responsabilidades do empregador ou tomador de serviços em relação a essas atividades penosas e à proteção do trabalhador. Trataremos das responsabilidades civis e trabalhistas do empregador ou tomador de serviços, incluindo a tormentosa questão do adicional de remuneração pelo trabalho em atividades penosas diante do que dispõe a Constituição Federal de 1988 e da falta de regulamentação do disposto no inc. XXIII do art. 7º.

Finalmente, concluiremos sobre tais responsabilidades, sobre o que existe na lei e o que deve ser feito para proteger o trabalhador exposto às atividades penosas.

## Trabalho e dignidade humana na lei brasileira

A palavra “trabalho”, etimologicamente, tem origem nos termos latinos *tripaliare* e *tripalium*, instrumento com três estacas, utilizado para martirizar e torturar pessoas. Ou seja, o trabalho era considerado nos tempos primitivos como castigo. Com o passar dos tempos, o trabalho ganhou o significado de algo dignificante para o homem, para que ele possa viver do ganho com a venda das suas forças a um empregador ou tomador de serviços. O trabalho é, portanto, nos dias atuais,

<sup>1</sup> Procurador Regional do Trabalho/15ª Região. Mestre e doutor em Direito pela PUC/SP. Professor de Direito e de Processo do Trabalho. Membro da Academia Nacional de Direito do Trabalho. Autor de obras jurídicas, entre elas, *Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador – responsabilidades*.

um meio de vida, para que honestamente se ganhe dinheiro para uma vida digna e também como satisfação de ser útil numa sociedade organizada. É como consta das leis da maioria dos países do mundo. É como consta da lei brasileira, especialmente a Constituição Federal de 1988, que no art. 1º estabelece como fundamentos da República Federativa do Brasil, entre outros, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho. O art. 170, que trata da ordem econômica, diz que essa está fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tendo por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados, entre outros, os princípios da defesa do meio ambiente e da busca do pleno emprego, o que é complementado pelo art. 196, que assegura que a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

O reconhecimento da dignidade da pessoa humana está na satisfação do bem-estar físico, intelectual, moral e psicológico do trabalhador, assegurando-lhe um ambiente saudável para cumprir as suas obrigações e, conseqüentemente, obter recursos financeiros para satisfazer suas necessidades, com a finalidade de melhor qualidade de vida<sup>2</sup>. A dignidade humana, pois, é o maior fundamento para a proteção contra o trabalho penoso.

No aspecto específico do trabalho, o art. 7º e inc. XXII asseguram como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social, a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança. O termo saúde utilizado na lei é genérico e quer dizer corpo, alma e mente, pois o objetivo maior é revelar que seu âmbito de aplicação e proteção atinge não somente a higidez física, mas também pode alcançar a capacidade intelectual e psíquica da pessoa humana, o que pode variar de pessoa para pessoa<sup>3</sup>.

Quer dizer, o trabalho não é e não pode ser considerado no nosso sistema jurídico como um castigo, nem como uma forma de desgastar e danificar o ser humano trabalhador, mas, como meio digno de vida.

Como bem assevera Christiani Marques<sup>4</sup>: “É inquestionável, portanto, que o trabalho é elemento essencial à vida. Logo, se a vida é o bem jurídico mais importante do ser humano e o trabalho é vital à pessoa humana, deve-se respeitar a integridade do trabalhador em seu cotidiano, pois atos adversos vão, por consequência, atingir a dignidade da pessoa humana”.

2 Christiani Marques, *A proteção do trabalho penoso*, São Paulo: LTr, , 2007, p. 40.

3 Ibidem, p. 23.

4 Op. cit., p. 21.

Ao tomador de serviços cabe, ao contratar um trabalhador, seja empregado ou autônomo, assegurar-lhe um trabalho em condições dignas, em que a sua saúde e integridade física e psicológica sejam preservadas. Assim cabe àquele adotar todas as medidas possíveis para evitar danos e desgastes ao trabalhador, inclusive e principalmente, no trabalho em atividades penosas, pois o tratamento desumano e degradante é proibido pela Constituição do Brasil (art. 5º, inc. III: ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante).

### **Conceito de trabalho penoso**

No Brasil não existe ainda uma lei geral para as atividades privadas, conceituando o trabalho penoso, todavia, na doutrina encontramos importantes subsídios a respeito do tema.

Penoso, assim, podemos dizer, é o trabalho desgastante para a pessoa humana. É o tipo de trabalho que, por si ou pelas condições em que é exercido, expõe o trabalhador a um esforço além do normal para as demais atividades e provoca desgaste acentuado no organismo humano. É o trabalho que, pela natureza das funções ou em razão de fatores ambientais, provoca uma sobrecarga física e/ou psíquica para o trabalhador. É próprio de algumas das atividades no setor rural e também na área urbana. Quanto ao trabalho rural, não é difícil imaginar a penosidade da atividade do cortador de cana que; cumpre jornadas normalmente superiores a oito horas por dia, exposto a um sol escaldante, em contato direto com o pelo da cana, quando crua, ou com o insuportável pó, quando queimada, com muitos tipos de agentes físicos, químicos e biológicos e com animais peçonhentos. Realmente não dá para negar que o trabalho do cortador de cana é naturalmente penoso, árduo, pesado e degradante. É um trabalho que, além de expor o ser humano a toda sorte de intempéries, como a maioria dos trabalhos rurais (a temperatura pode atingir mais de 40°C, dependendo da região), o coloca em contato com risco de acidentes com animais peçonhentos, intoxicações por agrotóxicos, entre outros, submetendo-o a ritmos acelerados de trabalho, uma vez que o ganho, geralmente, é por produção, o que o obriga a trabalhar mais e mais para obter um ganho mensal melhor.

Durante a exaustiva jornada laboral, o trabalhador repete os mesmos gestos, que são, entre outros, abraçar o feixe de cana, curvar-se, golpear com o podão a base dos colmos, levantar o feixe, girar e empilhar a cana nos montes.

É normal, ainda, a exposição diária dos cortadores de cana a agentes físicos, químicos e biológicos, que se traduz em doenças, traumas e acidentes de trabalho a eles relacionados. São exemplos comuns as dermatites, conjuntivites, desidratação, câimbras, dispneias, infecções respiratórias, alterações da pressão arterial,

ferimentos etc. As cargas biopsíquicas configuram padrões de desgastes manifestos por meio de dores na coluna vertebral, dores torácicas, lombares, de cabeça, tensões nervosas e outros tipos de manifestações psicossomáticas, que, no conjunto, em algumas situações, levam à morte prematura do trabalhador. Como negar a esses trabalhadores o direito a uma indenização pelo trabalho penoso?

Existem outras atividades que também podem ser consideradas como penosas, senão pela lei, que ainda não existe, mas de acordo com orientações doutrinárias de outros ramos da ciência, por exemplo, a medicina. Projetos de lei que estão no Congresso Nacional, por exemplo, consideram penosas as atividades de motorista e cobrador de ônibus, motorista de táxi, empregados de serviços de limpeza ou conservação de bueiros, galerias ou assemelhados, enfermeiros e auxiliares de enfermagem, caixas e vigilantes de banco, entre outras. Em percuciente obra sobre o tema trabalho penoso, Christiani Marques<sup>5</sup> diz que em estudos de trabalhadores bancários, algumas características dessa atividade demonstram a penosidade na atividade laboral. São elas: aumento do volume de trabalho; acúmulo de funções; submissão e resistência; horários predeterminados para o cumprimento de diferentes tarefas e pressão do próprio público, entre outras. Informa a autora que no Rio de Janeiro entre 1997 e 1999 foi realizado um trabalho na área da saúde, que considerou a atividade bancária de caixa como penosa, explicitando como características o sofrimento e o desgaste, o que se acentua com a forma organizacional dos bancos, a automação, a diversificação de produtos vendidos e a ameaça de desemprego pela automação. É sabido que, por exemplo, quando o resultado do fechamento dá negativo, o caixa de banco tem de pagar a diferença, o que acarreta muita pressão e desgaste psicológico.

A forte pressão psíquica, seja pelas metas que se exigem dos bancários, seja por assédio moral, pelas pressões oriundas da concorrência ou pela introdução de novas tecnologias, tudo isso aliado ao medo constante dos assaltos cada vez mais presentes, faz com que o trabalho seja realmente desgastante, estressante e penoso.

As principais doenças dos bancários hoje são problemas relacionados ao sistema musculoesquelético (LER/Dort) e à saúde mental.

O adoecimento do sistema musculoesquelético, conforme pesquisas feitas pelos sindicatos profissionais, atingem mais de 50% dos bancários, que apresentam sintomas compatíveis com LER/Dort. A incidência é muito alta, e, apesar de campanhas preventivas, o número de bancários afetados não para de aumentar. Além disso, a LER/Dort merece uma atenção especial, porque pode trazer incapacidade temporária ou permanente, além de ocasionar transtornos psicológicos decorrentes da doença, como a depressão e outros transtornos mentais.

---

<sup>5</sup> Op. cit., p. 65.

A categoria dos bancários tem apresentado uma alta incidência de problemas relacionados à saúde mental, assumindo a frente na denúncia dos impactos do trabalho sobre a vida psíquica, em razão das peculiares condições de trabalho.

Algumas das categorias de doenças diagnosticadas relacionadas com o trabalho bancário são: **alcoolismo crônico** (pode iniciar com um uso abusivo de substância alcoólica e desencadear com outras drogas); **episódio depressivo** (é desencadeado ou agravado por circunstâncias do trabalho, com sintomas de tristeza persistente, choro fácil, alteração do apetite e do sono, culpa, sensação de fracasso, incapacidade de reação, falta e prazer, desespero, entre outros); **transtorno de estresse pós-traumático** (é uma situação de estresse ameaçador ou catastrófico de assaltos no trabalho, ameaça à integridade física ou outras circunstâncias ligadas ao trabalho); **síndrome de fadiga crônica** (fadiga física e mental constante), neurose profissional (cansaço, desinteresse, irritabilidade, alterações do sono) e **síndrome de esgotamento profissional** (é uma espécie de estresse crônico. A pessoa que antes tinha muito envolvimento com o seu trabalho, com os clientes, com os colegas, começa a se desgastar, resistir, perder a energia e o interesse pelo trabalho).

Os efeitos psicológicos variam de pessoa para pessoa, com quadros típicos e facilmente identificáveis, que nem sempre são fáceis de serem detectados e caracterizados na sua relação com o trabalho, deixando os médicos, muitas vezes, de estabelecer onexo causal para reconhecimento e tratamento do mal como doença do trabalho.

Todavia, esse problema do nexo causal foi amenizado com o reconhecimento legal do chamado Nexo Técnico Epidemiológico (NTEP), com a criação do art. 21-A, da Lei 8.213/91, nos seguintes termos:

A perícia médica do INSS considerará caracterizada a natureza acidentária da incapacidade quando constatar ocorrência de nexo técnico epidemiológico entre o trabalho e o agravo, decorrente da relação entre a atividade da empresa e a entidade mórbida motivadora da incapacidade elencada na Classificação Internacional de Doenças - CID, em conformidade com o que dispuser o regulamento.

§ 1º. A perícia médica do INSS deixará de aplicar o disposto neste artigo quando demonstrada a inexistência do nexo de que trata o *caput* deste artigo.

§ 2º. A empresa poderá requerer a não aplicação do nexo técnico epidemiológico, de cuja decisão caberá recurso com efeito suspensivo, da empresa ou do segurado, ao Conselho de Recursos da Previdência Social.

O Nexo Técnico Epidemiológico (NTEP) é uma metodologia que tem o objetivo de identificar quais doenças e acidentes estão relacionados com a prática de uma determinada atividade profissional. Com o NTEP, quando o trabalhador adquirir uma enfermidade inteiramente relacionada com a atividade profissional, fica qualificado o acidente de trabalho para efeitos previdenciários. Nos casos em que houver relação estatística entre a doença ou lesão e o setor de atividade econômica do trabalhador, como é o caso da LER/Dort no setor bancário, o nexo epidemiológico determinará automaticamente que se trata de uma doença ocupacional, equiparada para todos os efeitos legais ao acidente do trabalho típico.

Com a adoção dessa metodologia, é o empregador que deverá provar que a doença não foi causada pela atividade desenvolvida pelo trabalhador, ou seja, o ônus da prova passa a ser do empregador e não mais do empregado. Antes dessa alteração legal, ao sofrer um acidente ou contrair uma doença do trabalho o trabalhador era o responsável pela comprovação da relação dos danos causados com a atividade então desempenhada.

Muitas são as atividades bancárias que geram desgaste e sofrimento para o trabalhador, como na área de compensação, de digitação, de chefias, pois os chefes têm de cumprir metas determinadas pelo banco, e para tanto, além de se desgastarem, realizam grande pressão sobre os seus subordinados. Aliás, nem precisamos de outros argumentos, pois a lei, a Consolidação das Leis do Trabalho, quando estabeleceu a jornada especial de seis horas para os bancários, levou em conta exatamente a penosidade do trabalho (art. 224), como afirmou o TRT da 2ª Região em decisão judicial a seguir ementada:

**EMENTA: Bancário. Cargo de confiança. Caracterização.** O bancário foi contemplado com jornada de seis horas diante da penosidade da função (CLT, art. 224). A ressalva do § 2º dispõe, necessariamente, o exercício de função de direção, na qual se contenha como elemento fundamental a fides (idem, § 1º). Não será sofisticando a denominação do cargo ou generalizando a ressalva que se comprometerá a duração da carga de trabalho, substituindo-se a contraprestação pelo trabalho extraordinário por mera gratificação (TRT2. Processo 19990477640/1999. 8ª Turma. Ac. 20000544145; Rel. José Carlos Arouca).

Essa decisão bem ilustra o malabarismo e fraude praticados por muitos bancos para não cumprirem a jornada reduzida do bancário, pelo trabalho penoso que exerce, causando-lhe, com isso, inúmeros transtornos para a saúde, para a sua integridade física e psíquica e para a vida social e familiar.

O assédio moral nos bancos tem sido outra característica distinta da penosidade do trabalho, que é exercido principalmente com o objetivo de obtenção de lucro cada vez mais. O trabalhador, para crescer dentro de um banco tem de vender, vender e vender todos os papéis colocados à disposição do público. Aí vêm a pressão, o constrangimento, a desmoralização e posterior descarte do funcionário, aqui não se escolhendo categoria, que vai do mais baixo funcionário ao gerente. O caso a seguir ementado em decisão judiciária, bem ilustra a questão, que, no caso, envolveu um gerente bancário:

**EMENTA:** DANO MORAL. SUBMISSÃO DO EMPREGADO A SITUAÇÃO HUMILHANTE E VEXATÓRIA. INDENIZAÇÃO REPARATÓRIA DEVIDA. A presente controvérsia bem demonstra como os interesses meramente materiais, na busca infinita do lucro, ainda se sobrepõem ao respeito à dignidade do ser humano, princípio constitucional muitas vezes ignorado nas relações contratuais. Restou demonstrado nos autos que o reclamante foi submetido por seu empregador a pressão psicológica, objetivando atingir determinadas metas relacionadas à captação de contas, que, quando alcançadas, eram elevadas, inclusive acima da média referente a outras agências do mesmo porte. Ao não conseguir alcançar tal objetivo, foi o reclamante “premiado” com um “troféu”, representado por uma botina, que permaneceu por cerca de um ano pendurada na sala de uma das gerências regionais do reclamado, identificando o Posto de Serviço de responsabilidade do autor como o último do “ranking” do reclamado, procedimento que tornou o trabalhador alvo de piadas e achincalhões dos demais colegas em reuniões das quais participava. Tal procedimento discriminatório, que evidentemente extrapola o poder diretivo do empregador, atingiu seriamente a imagem do reclamante diante dos profissionais da área em que atua, causando-lhe sofrimento íntimo, com reflexos deletérios para sua autoestima, circunstância que justifica plenamente a indenização fixada pelo MM. Juízo de origem, visando reparar o dano moral do qual foi vítima (Proc. TRT 15ª REGIÃO nº. 01065-2006-050-15-00-0-RO; Rel. Fernando da Silva Borges; DOE de 6/3/2009).

A condenação do Banco ao pagamento de indenização por dano moral decorreu do fato de o ex-gerente ter ficado conhecido como “Claudinho Botina”, em referência a uma bota de cano curto que foi mantida pelo coordenador de postos de atendimento bancário na gerência regional sediada em Presidente Prudente. Exposta aos demais empregados, a botina era identificada como “troféu do gerente responsável pelo posto” e serviria para “chutar o traseiro” do bancário, uma puni-

ção por desempenho profissional considerado insuficiente. “O reclamado submeteu o reclamante a situação vexatória e humilhante”, reagi o relator do acórdão no TRT, que ressaltou que o bancário virou “alvo de piadas, achincalhão e risos” por parte dos colegas que participavam das reuniões na gerência regional. “É inegável o constrangimento a que foi submetido o reclamante, decorrente da situação vexatória em que foi colocado pelo empregador, a qual culminou por macular a sua imagem perante os colegas de trabalho, além de provocar evidente sofrimento íntimo, em decorrência do assédio moral que lhe foi impingido por representante do reclamado”, acrescentou o relator no Tribunal.

No caso, o bancário foi admitido pelo banco em 1978 e se aposentou em 11 de agosto de 2005, totalizando quase 27 anos de trabalho para o mesmo empregador. Em 2004 começou o assédio moral, com pressões psicológicas por parte do coordenador de postos e cobrança de cumprimento de metas elevadas, que nem sempre eram alcançadas. A situação chegou ao ápice quando o posto sob responsabilidade do reclamante foi tachado como “o último do *ranking* do banco”, e houve a consequente exposição da botina na gerência regional. O reclamado negou os episódios descritos e admitiu apenas a cobrança de metas, mas alegou que ela ocorria dentro de limites aceitáveis e era necessária “no contexto de uma empresa do ramo financeiro que está submetida a forte concorrência”. Argumentou, também, que a maior produtividade alcançada pelos empregados por causa das metas estabelecidas resultava em diversos benefícios aos bancários, como o aumento da remuneração e o recebimento de prêmios.

Conforme consta do processo, ainda que o reclamante atingisse as metas fixadas, a situação não mudava, porque os objetivos impostos ao autor, e só a ele, eram aumentados para o período seguinte, de maneira que ele nunca atingia tais metas. Como se vê, toda essa situação causou grande desgaste emocional no trabalhador reclamante, diante da vergonha, despreço, humilhação e dor sofridos não somente diante dos colegas de trabalho, mas também do público bancário que frequentava aquele posto onde ele trabalhava e via o prêmio recebido pelos 27 anos de serviços prestados.

Como uma das piores doenças ocupacionais da atualidade, a **Lesão por Esforços Repetitivos – LER/Dort**, comum entre bancários, acarreta consequências terríveis para o trabalhador, com sequelas irremediáveis, que, normalmente, o tornam incapacitado para o trabalho e para os mais simples atos da vida humana.

Fragmentos de importante decisão judicial bem demonstra a profundidade dos males dessa doença para o trabalhador e consequências para os seus familiares, que requer, por isso, a mais ampla reprovação por todos e reparação por parte daqueles que não adotam medidas preventivas adequadas e não se preocu-

pam com a integridade física e mental do trabalhador, direcionando-se para o lucro a qualquer custo.

**EMENTA:** “INDENIZAÇÃO ACIDENTÁRIA. DIREITO COMUM. DANO MATERIAL E MORAL. DOENÇA PROFISSIONAL. DIGITADOR. TENOSSINOVITE. LESÕES POR ESFORÇOS REPETITIVOS (LER). CULPA DO EMPREGADOR. Contraindo o empregado, na função de digitador, por culpa do empregador, a doença chamada tenossinovite, é devida a indenização postulada, inclusive, no caso, pelo dano moral experimentado. O que a apelante não quer olhar – nem entender quer – é para a dor que vai até o imo da alma da apelada, como mãe, que em nenhuma circunstância pode tomar um de seus filhos no colo, ampará-lo numa queda, consolá-lo durante um choro, protegê-lo no (costumeiro) medo noturno [...]. Nada de nada [...]. E ante o pedido do filho, ainda que com os olhos cheios de lágrimas, como que lha implorando o divino colo da mãe, ela nada pode fazer. Para o banco, isso pode ser apenas um dano físico, sem muito [...]. É compreensível que o banco sequer faça ideia do sofrimento miserável que qual faca cega rasga o peito e arranca os pedaços da alma dessa criatura humana a cada vez que o fato se repete.” (Ap. Cível n. 116.315-5, 6ª Vara Cível de Londrina/PR, Relator Juiz Rabelo Filho. In: MARTINS, João Vianey Nogueira. O dano moral e as lesões por esforços repetitivos, p. 82-83).

### **O adicional de remuneração nas atividades penosas**

O trabalho em atividade penosa, insalubre e perigosa, sem dúvida alguma é bastante prejudicial ao ser humano, embora, como regra, não seja proibido. Mas é preciso haver prevenção dos riscos para se evitar maiores consequências para a saúde e integridade física e psíquica do trabalhador, além do pagamento dos adicionais respectivos assegurados em lei, os quais têm caráter de remuneração compensatória pelos males causados. Antigamente, justificava-se o pagamento dos aludidos adicionais como forma de aumentar os salários para permitir uma boa alimentação e, com isso, melhores condições de defesa do organismo humano em face dos agravos causados por essas atividades, especialmente nos trabalhos insalubres e penoso.

Depois se justificou como forma de constituir maior ônus para o empregador e, assim, forçá-lo a adotar medidas preventivas. Esses pressupostos, entretanto, têm sido falsos no Brasil, pois ou nada se paga, como no caso da penosidade, por falta de regulamentação legal, como será visto a seguir, ou é muito pouco o valor devido, como os adicionais de insalubridade, de 10%, 20% ou 40% do salário-mínimo. É mais barato pagar esses adicionais do que adotar medidas preventivas.

Depois, ainda existe outro fator importante, que é a ignorância dos riscos à saúde, que leva muitos trabalhadores a preferirem o pagamento a terem melhorias nas condições de trabalho, o que se alia a uma falta de empenho também de grande parte dos sindicatos de trabalhadores, que ainda não perceberam que o mais importante direito dos trabalhadores é um meio ambiente do trabalho sadio, adequado e protegido por normas de segurança, higiene e medicina do trabalho.

O Brasil adotou o pagamento de adicionais de insalubridade pelo Decreto-Lei 2.162/40 (10%, 20% e 40% do salário-mínimo), que até hoje vigora, inclusive com respaldo do STF, pela Súmula vinculante nº 4<sup>6</sup>, que veda a sua incidência sobre a remuneração do trabalhador, premiando, assim, aqueles empregadores que nada fazem pela saúde dos seus funcionários, preferindo comprar-lhes a saúde por valores tão ínfimos. Depois, a Lei 2.573/55 criou o adicional de periculosidade para as atividades com inflamáveis, a Lei 5.880/73 o estendeu para as atividades com explosivos e a Lei 7.369/85 para trabalho no setor elétrico. A Portaria 3.393/87 do Ministério do Trabalho criou o adicional para as atividades com radiações ionizantes e radioativas, o que culminou com a Constituição Federal de 1988, que criou o “adicional de remuneração” para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei (art. 7º, inc. XXIII<sup>7</sup>).

No caso do trabalho penoso, nem o chamado adicional de remuneração, criado pela Constituição Federal, tem sido pago, sob o fundamento de que não existe regulamentação legal específica.

Realmente não há lei trabalhista conceituando e regulamentando o trabalho penoso e o pagamento do respectivo adicional. Há vários projetos de lei no Congresso Nacional tratando do tema, mas parece não haver vontade política na sua aprovação, principalmente porque passaria a ser certa a obrigação patronal quanto ao pagamento do respectivo adicional<sup>8</sup>.

6 STF, Súmula vinculante nº 4 – Salvo nos casos previstos na Constituição, o salário-mínimo não pode ser usado como indexador de base de cálculo de vantagem de servidor público ou de empregado, nem ser substituído por decisão judicial.

7 CF, art. 7º – São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: ... XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei.

8 Eis um dos referidos projetos: PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 301, DE 2006.

Acrescenta dispositivos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para regulamentar o adicional de penosidade previsto no inciso XXIII do art. 7º da Constituição Federal.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º - A Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 passa a vigorar acrescida dos seguintes artigos:

Art. 197-A Consideram-se atividades ou operações penosas, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, ou na forma acordada entre empregados e empregadores, por meio de convenção ou acordo coletivo de trabalho, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, submetem o trabalhador à fadiga física ou psicológica.

Art. 197-B O exercício de trabalho em condições penosas, acima dos limites de tolerância estabelecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego, assegura a percepção de adicional de respectivamente quarenta por cento,

Essa regulamentação poderá ser feita de forma genérica pela lei ou, pontualmente, para determinada categoria, grupo ou classe de trabalhadores, por meio de negociação coletiva entre as classes profissional e econômica, o que é bastante adequado no sentido de poderem as partes adentrar peculiaridades próprias de determinadas atividades. Porém, parece que os trabalhadores, por intermédio dos seus sindicatos, como regra geral, não se têm preocupado ainda com essa questão, o que reclama, assim, uma melhor organização com bandeira de luta pela melhoria das condições de trabalho e, enquanto isso não ocorre, o pagamento do adicional<sup>9</sup>.

No setor público já existem alguns casos de leis sobre o trabalho penoso, como nos Estados de Minas Gerais e de Santa Catarina, que regulamentaram o pagamento do aludido adicional para os servidores públicos por meio, respectivamente, dos Decretos n.ºs. 39.032/97 e 4.307/94.

O Estado de Santa Catarina conceituou, por meio de decreto (Decreto n. 4.307/94, art. 1º, § 1º, inc. I), o que é atividade penosa, nos seguintes termos:

---

vinte por cento e dez por cento da remuneração do empregado, segundo se classificarem nos graus máximo, médio e mínimo.

Parágrafo único. A caracterização e a classificação da atividade penosa far-se-ão por meio de perícia a cargo de Médico do Trabalho ou Engenheiro do Trabalho, registrado no Ministério do Trabalho e Emprego, que observará os seguintes critérios:

I - o número de horas a que o trabalhador é submetido ao trabalho dessa natureza;

II - a repetição de tarefa ou atribuição profissional considerada fatigante;

III - as condições de salubridade do ambiente do trabalho;

IV - o risco à saúde do trabalhador;

V - os equipamentos de proteção individual adotados e os processos e meios utilizados como atenuantes da fadiga física e mental;

VI - a existência ou não de períodos de descanso e de divisão do trabalho, que possibilite a rotatividade interna da mão de obra;

V - o local de trabalho.

Art. 197- C O trabalho penoso obriga o empregador ou tomador do serviço, independentemente do pagamento do adicional respectivo, a observar os períodos de descanso recomendados pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Art. 2º Até que seja regulamentada a presente Lei, compete à Justiça do Trabalho processar e julgar os pedidos de pagamento de indenização pelo exercício de trabalho penoso, exceto se norma de índole coletiva dispor sobre o pagamento do adicional de penosidade. Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. JUSTIFICAÇÃO: Passados dezoito anos da promulgação da Constituição de 1988, a doutrina e a jurisprudência trabalhista consideram o direito ao adicional de penosidade uma norma constitucional de eficácia limitada. Na nova postura adotada pela doutrina e jurisprudência, de proteção à dignidade humana, tal entendimento não mais se justifica, pois se pode a jurisprudência conferir direitos trabalhistas a quem não é empregado, com muito mais razão poderá ela conferir eficácia plena aos direitos já consagrados aos empregados, até porque não é difícil definir o que seja um trabalho penoso.

Penosa é a atividade que não apresenta riscos imediatos à saúde física ou mental, mas que, pelas suas condições adversas ao físico, ou ao psíquico, acaba minando as forças e a autoestima do trabalhador, semelhantemente ao assédio moral. Aliás, ainda que não definido em lei, ninguém hoje dirá que não cabe ao trabalhador uma indenização por assédio moral. Assim, as próprias partes envolvidas poderão dispor sobre o assunto no âmbito do acordo ou convenção coletiva de trabalho, independentemente da norma a ser editada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, dando efetividade a um direito de ordem constitucional que chega neste ano de 2006 à sua maioridade. Por esse motivo, solicito o apoio dos meus nobres Pares para a aprovação do presente projeto de lei.

Sala das Sessões. Senador PAULO PAIM.

9 Há casos mesmos em que, não obstante o empregador adote medidas, a penosidade da atividade permanece, sendo cabível, pois o pagamento do adicional respectivo.

“Para efeito deste Decreto, entende-se por atividades penosas, o trabalho árduo, difícil, molesto, trabalhoso, incômodo, doloroso, rude e que exige a atenção constante e vigilância acima do comum”.

Os Anexos I e II desse Decreto elencam atividades, cargos e graus de penosidade (mínimo, médio e máximo) para efeito de pagamento do adicional de penosidade aos servidores públicos estaduais.

No Direito Previdenciário, o trabalho penoso tem encontrado tratamento legal com referência ao direito de aposentadoria especial por períodos mais curtos de tempo de serviço e pelo maior desgaste do trabalhador.

A Lei n. 8.213/91 (art. 57) assegura que a “Aposentadoria especial será devida, uma vez cumprida a carência exigida nesta Lei, ao segurado que tiver trabalhado sujeito a condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física, durante 15 (quinze), 20 (vinte) ou 25 (vinte e cinco) anos, conforme dispuser a lei.

O Decreto n. 3.048/99 (art.68) diz que “A relação dos agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física, considerados para fins de concessão de aposentadoria especial, consta do Anexo IV” do mesmo Decreto.

Assim, o empecilho para efetivação do direito ao adicional de penosidade, como tem sido aventado – falta de regulamentação –, pode ser superado pela aplicação analógica das normas previdenciárias e do disposto no inc. V do art. 5º da Constituição Federal, que assegura indenização proporcional ao agravo<sup>10</sup>. Um dos traços distintivos da Constituição em relação às normas infraconstitucionais é sua supremacia e eficácia especialmente quando se refere a direitos fundamentais, como é o caso da prevenção e reparação dos danos à saúde do trabalhador (art. 5º, § 1º). Tem aplicação, ainda, à espécie, a cláusula geral de responsabilidade por danos causados a outrem, conforme arts. 186 e 927 do Código Civil.

Deve-se considerar que o trabalho humano está em ordem privilegiada em relação ao capital, pois a ordem constitucional vigente sobreposição os valores sociais e humanos do trabalho aos aspectos econômicos do capital (CF, arts. 1º e 170). Disso decorre que a empresa e qualquer empreendimento tem responsabilidade e função sociais a cumprir. Estes são fundamentos que inspiram o intérprete da Constituição a ter compromisso com a sua efetividade, optando por interpretações alternativas e plausíveis que permitam a atuação da vontade constitucional, inclusive na ocorrência de omissão do legislador infraconstitucional, como na espécie, pois a Carta Constitucional brasileira já tem mais de 22 anos e o aludido inc. XXIII do art. 7º não foi ainda regulamentado. Não era essa, evidentemente, a

10 CF, art. 5º, inc. V – É assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem.

intenção do constituinte, que queria a prevenção dos riscos ambientais e, alternativamente, a punição econômica do ofensor da norma legal.

Desta forma, diante da inércia do Poder Legislativo para baixar a necessária regulamentação, e das classes profissional e econômica, comporta o caso a impetração de Mandado de Injunção, remédio este destinado a efetivar os direitos, garantias e liberdades fundamentais do cidadão diante da omissão do Congresso Nacional ou de qualquer outra autoridade na regulamentação de algum preceito constitucional (CF, art. 5º, inc. LXXI<sup>11</sup>). No Mandado de Injunção busca-se uma normatização provisória para um grupo ou categoria de trabalhadores, até que seja feita uma regulamentação por lei ou por meio de instrumentos normativos. O Judiciário, no caso, vai fazer o que deveria ter sido feito pelo Poder Legislativo, dizendo que a atividade é penosa e qual o adicional devido.

Foi o que aconteceu no Mandado de Injunção nº 712-8, em que o Supremo Tribunal Federal (STF), apreciando a questão do exercício do direito de greve dos servidores públicos civis, concluiu o julgamento da ação impetrada pelo Sindicato dos Servidores Públicos, que objetivava assegurar o exercício do direito de greve aos integrantes da categoria por ele representada, bem como que fosse suprida a lacuna legislativa, mediante a regulamentação do direito de greve no serviço público. Após muitos debates, a maioria decidiu que dispositivos da Lei de Greve (Lei 7.783/89), que rege o exercício da greve dos trabalhadores da iniciativa privada, também se aplicam, por analogia, às greves no serviço público, desde que com adaptações (supressões, acréscimos e alterações), levando-se em conta certas peculiaridades do serviço público. A ementa dessa importante decisão está assim vazada:

1. O acesso de entidades de classe à via do mandado de injunção coletivo é processualmente admissível, desde que legalmente constituídas e em funcionamento há pelo menos um ano.
2. A Constituição do Brasil reconhece expressamente possam os servidores públicos civis exercer o direito de greve – artigo 37, inciso VII. A Lei n. 7.783/89 dispõe sobre o exercício do direito de greve dos trabalhadores em geral, afirmado pelo artigo 9º da Constituição do Brasil. Ato normativo de início inaplicável aos servidores públicos civis.
3. O preceito veiculado pelo artigo 37, inciso VII, da CB/88 exige a edição de ato normativo que integre sua eficácia. Reclama-se, para fins de plena incidência do preceito, atuação legislativa que dê concreção ao comando positivado no texto da Constituição.

11 CF, art. 5º, inc. LXXI – Conceder-se-á mandado de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania.

4. Reconhecimento, por esta Corte, em diversas oportunidades, de omissão do Congresso Nacional no que respeita ao dever, que lhe incumbe, de dar concreção ao preceito constitucional. Precedentes.
5. Diante de mora legislativa, cumpre ao Supremo Tribunal Federal decidir no sentido de suprir omissão dessa ordem. Esta Corte não se presta, quando se trate da apreciação de mandados de injunção, a emitir decisões desnutridas de eficácia.
6. A greve, *poder de fato*, é a arma mais eficaz de que dispõem os trabalhadores visando à conquista de melhores condições de vida. Sua autoaplicabilidade é inquestionável; trata-se de direito fundamental de caráter instrumental.
7. A Constituição, ao dispor sobre os trabalhadores em geral, não prevê *limitação* do direito de greve: a eles compete decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dela defender. Por isso a lei não pode restringi-lo, senão protegê-lo, sendo constitucionalmente admissíveis todos os tipos de greve.
8. Na relação estatutária do emprego público não se manifesta tensão entre trabalho e capital, tal como se realiza no campo da exploração da atividade econômica pelos particulares. Neste, o exercício do poder de fato, a greve, coloca em risco os interesses egoísticos do sujeito detentor de capital – indivíduo ou empresa – que, em face dela, suporta, em tese, potencial ou efetivamente redução de sua capacidade de acumulação de capital. Verifica-se, então, oposição direta entre os interesses dos trabalhadores e os interesses dos capitalistas. Como a greve pode conduzir à diminuição de ganhos do titular de capital, os trabalhadores podem em tese vir a obter, efetiva ou potencialmente, algumas vantagens mercê do seu exercício. O mesmo não se dá na relação estatutária, no âmbito da qual, em tese, aos interesses dos trabalhadores não correspondem, antagonicamente, interesses individuais, senão o interesse social. A greve no serviço público não compromete, diretamente, interesses egoísticos do detentor de capital, mas sim os interesses dos cidadãos que necessitam da prestação do serviço público.
9. A norma veiculada pelo artigo 37, VII, da Constituição do Brasil reclama regulamentação, a fim de que seja adequadamente assegurada a coesão social.
10. A regulamentação do exercício do direito de greve pelos servidores públicos há de ser peculiar, mesmo porque “serviços ou atividades essenciais” e “necessidades inadiáveis da coletividade” não se superpõem a “serviços públicos”; e vice-versa.
11. Daí porque não deve ser aplicado ao exercício do direito de greve no

- âmbito da Administração tão somente o disposto na Lei n. 7.783/89. A esta Corte impõe-se traçar os parâmetros atinentes a esse exercício.
12. O que deve ser regulado, na hipótese dos autos, é a coerência entre o exercício do direito de greve pelo servidor público e as condições necessárias à coesão e interdependência social, que a prestação continuada dos serviços públicos assegura.
  13. O argumento de que a Corte estaria então a legislar, o que se afiguraria inconcebível, por ferir a independência e harmonia entre os poderes [art. 2º da Constituição do Brasil] e a separação dos poderes [art. 60, § 4º, III], é insubsistente.
  14. O Poder Judiciário está vinculado pelo dever-poder de, no mandado de injunção, formular supletivamente a norma regulamentadora de que carece o ordenamento jurídico.
  15. No mandado de injunção o Poder Judiciário não define norma de decisão, mas enuncia o texto normativo que faltava para, no caso, tornar viável o exercício do direito de greve dos servidores públicos.
  16. Mandado de injunção julgado procedente, para remover o obstáculo decorrente da omissão legislativa e, supletivamente, tornar viável o exercício do direito consagrado no artigo 37, VII, da Constituição do Brasil (STF – MI 712-8; Rel. Min. Eros Grau; DJE de 30/10/2008).

Outra solução que nos parece adequada para os casos concretos individuais é o ajuizamento de reclamações trabalhistas, com o pedido de arbitramento de indenização substitutiva do adicional pelo trabalho penoso.

Num primeiro momento, se não houver uma boa reflexão, poderá até parecer estranho e impossível o pedido, mas na verdade existem fundamentos legais e jurídicos para o seu acolhimento, podendo o juiz do Trabalho arbitrar valores indenizatórios/compensatórios pelo trabalho penoso, como o faz no caso do dano moral, até que o legislador estabeleça parâmetros específicos sobre o que seja trabalho penoso e o valor do adicional.

Cabe lembrar, neste particular, a aplicação do art. 5º da Lei de Introdução ao Código Civil brasileiro, dispondo que, “na aplicação da lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum”.

A tarefa de mensuração, no caso concreto levado a juízo, enquanto não existir uma regulamentação legal, a exemplo do dano moral, ficará a cargo do juiz do trabalho que, para tanto, deve se valer de um laudo pericial sobre as condições de trabalho indicadas na petição inicial, aplicando por analogia as normas previdenciárias que tratam do tema no campo da aposentadoria especial e de outras normas legais pertinentes, como as que tratam do adicional de

periculosidade, arbitrando o adicional em 30% do salário do trabalhador (CLT, art. 193, § 1º<sup>12</sup>).

A falta de norma regulamentadora, no caso, não pode ser considerada como empecilho à fruição do direito de receber o adicional de penosidade, especialmente porque se trata de um direito fundamental, que, de acordo com a Constituição Federal, tem aplicação imediata<sup>13</sup> e há mais de 22 anos se aguarda essa regulamentação, que não veio até agora e nem dá sinal de que virá tão cedo, pois certamente o poder econômico não quer que ela venha, já que 30% a mais nos salários encarecem a folha de pagamento. Assim, é melhor mesmo continuar tudo como está, fazendo-se de conta que estamos respeitando a Constituição Federal, que assegura proteção máxima à dignidade humana, valoriza o trabalho e preconiza o pleno emprego (arts. 1º e 170). Está na hora de o Poder Judiciário cumprir verdadeiramente o seu papel estabelecido na Constituição Federal (art. 5º, inc. LXXI e § 1º), substituindo o Congresso Nacional omissivo, como preconizou o STF no Mandado de Injunção nº 712-8, normatizando o exercício do direito de greve dos servidores públicos, enfatizando que “incumbe ao Poder Judiciário produzir a norma suficiente para tornar viável o exercício do direito de greve dos servidores públicos, consagrado no artigo 37, VII, da Constituição do Brasil”.

Nesse sentido

é princípio assente em nosso direito positivo que, não havendo norma legal ou sendo omissa a norma existente, cumprirá ao juiz decidir o caso de acordo com a analogia, os costumes e os princípios gerais do Direito (Lei de Introdução ao Cód. Civil, art. 4º; Cód. Proc. Civil, art. 126). Assim, o que pode tornar inviável o exercício de algum direito, liberdade ou prerrogativa constitucionalmente assegurados não será nunca a “falta de norma regulamentadora” mas, sim, a existência de alguma regra ou princípio que proíba ao juiz recorrer à analogia, aos costumes ou aos princípios de direito para suprir a falta de norma regulamentadora. Havendo tal proibição, configura-se a hipótese de impossibilidade jurídica do pedido, diante da qual o juiz é obrigado a extinguir o processo sem julgamento de mérito (Cód. Proc. Civil, art. 267, VI), o que tornará inviável o exercício do direito, liberdade ou prerrogativa assegurados pela Constituição (Trecho do voto do Min. do STF, Prof. Eros Grau, no Mandado de Injunção n. 712-8, citando o Professor José Ignácio Botelho de Mesquita).

12 CLT, art. 193, § 1º – O trabalho em condições de periculosidade assegura ao empregado um adicional de 30% (trinta por cento) sobre o salário sem os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participações nos lucros da empresa.

13 CF, art. 5º, § 1º – As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

A CLT tem mandamento expresso e amplo para a situação de omissão do legislador, como se infere do art. 8º, *verbis*:

As autoridades administrativas e a Justiça do Trabalho, na falta de disposições legais ou contratuais, decidirão, conforme o caso, pela jurisprudência, por analogia, por equidade e outros princípios e normas gerais de direito, principalmente do direito do trabalho, e, ainda, de acordo com os usos e costumes, o direito comparado, mas sempre de maneira que nenhum interesse de classe ou particular prevaleça sobre o interesse público.

Cabe lembrar que o pagamento do adicional de penosidade não é o mais importante. O mais importante é que o empregador adote providências para eliminar a penosidade do trabalho ou ao menos minimizá-la. O pagamento do adicional ou indenização substitutiva é uma mera compensação ao trabalhador pelo desgaste físico e/ou mental sofrido. Mas é uma forma de punição para o empregador e de reparação pelos desgastes causados ao trabalhador. Como diz Christiani Marques<sup>14</sup>, “[...] o empregador poderá exigir esta prestação de serviço, contudo deverá respeitar os limites legais, em consonância com o fundamento da dignidade da pessoa humana. Pagar o adicional não interfere na conduta abusiva e nem tampouco deixa de configurar o ato não abusivo, fora dos limites”.

Essa indenização pelo pagamento do adicional de penosidade encontra respaldo ainda no art. 187 do Código Civil brasileiro, que estabelece: “Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.

Ademais, têm aplicação ao caso os arts. 186 e 927 do Código Civil, para, assim, se evitar o locupletamento ilícito da classe patronal, que há mais de 22 anos não paga o adicional por trabalho penoso, embora continue usufruindo o trabalho humano em atividades desgastantes prejudiciais à saúde dos trabalhadores.

É preciso, portanto, punir economicamente o empregador que submete o trabalhador a trabalho penoso, e com objetivos meramente econômicos, nada lhe paga pelo desgaste e agravo provocados, desrespeitando o fim social da norma constitucional, que é a proteção da dignidade humana do obreiro.

### **Cumulatividade do adicional de penosidade com o de periculosidade e de insalubridade**

Enquanto os adicionais de penosidade e de insalubridade visam a compensar o trabalhador pelos danos causados à sua saúde pelo contato paulatino com os res-

<sup>14</sup> *A proteção ao trabalho penoso*, p. 181.

pectivos agentes agressivos, o adicional de periculosidade destina-se à compensação pelo risco iminente à vida do obreiro que se ativa em contato com o agente perigoso.

O fato gerador deste último adicional é o risco que decorre do agente perigoso para a integridade física do trabalhador.

Quanto à cumulatividade dos adicionais de insalubridade com o de periculosidade, deve-se fazer uma análise do disposto no § 2º do art. 193 da CLT, que diz: “O empregado poderá optar pelo adicional de insalubridade que porventura lhe seja devido.”

Dessa disposição resultou o entendimento majoritário de que o empregado que postula o pagamento de adicional de insalubridade na Justiça do Trabalho deve renunciar ao adicional de periculosidade e vice-versa, porque os dois não se cumulam.

Não concordamos com esse entendimento, *data venia*, porque em Direito, duas ou mais verbas somente não se cumulam quando tiverem a mesma natureza jurídica, o que não é o caso em análise.

O adicional de insalubridade tem por fim “indenizar” o trabalhador pelos males causados à sua saúde pelo contato continuado com os respectivos agentes agressivos ao organismo humano. Os agentes insalubres provocam doenças no ser humano, de menor ou maior gravidade, de acordo com o tempo de exposição e fragilidade maior ou menor do organismo de cada trabalhador.

Diferentemente ocorre com a periculosidade, cujo adicional é devido simplesmente pelo risco/perigo potencial da ocorrência de acidente.

Consequentemente, se os dois adicionais têm causas e razões diferentes, devem ser pagos cumulativamente, sempre que o trabalhador se ativar concomitantemente em atividade insalubre e perigosa, cujo fundamento maior está no já mencionado inc. V do art. 5º da Constituição Federal, que assegura indenização proporcional ao agravo sofrido.

Cabe, ademais, a aplicabilidade dos arts. 186 e 927 do Código Civil, que estabelecem a chamada cláusula geral de responsabilidade pela reparação de danos causados injustamente a outrem.

Já no tocante à cumulatividade dos adicionais de insalubridade e de periculosidade com o adicional de penosidade, nenhuma vedação legal existe a respeito.

Nesse sentido já se pronunciou o TST no acórdão a seguir ementado:

**EMENTA:** COMPENSAÇÃO. ADICIONAL DE PENOSIDADE. O art. 193 da CLT cuida especificamente do adicional de periculosidade e no § 2º permite ao empregado fazer a opção pelo adicional de insalubridade, não tendo relação com o adicional de penosidade. O inciso XXIII do art. 7º da Constituição Federal apenas prevê o adicional de remuneração

para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei. Desse modo, não se vislumbra a pretensa violação aos dispositivos legal e constitucional invocados, na medida em que um e outro não tratam da cumulatividade de pagamento de adicionais. Recurso não conhecido (Proc. RR nº 668.361/2000; DJ de 22/3/2005; 4ª Turma; Rel. Juiz Antonio Lazarim).

Assentou o acórdão ser impossível a compensação dos valores pagos a título de adicional de penosidade com o adicional de insalubridade, eis que se trata de parcelas diversas.

A lei não veda a cumulação dos adicionais de insalubridade e de penosidade, sendo perfeitamente possível o seu pagamento concomitante. O art. 193 da CLT cuida especificamente do adicional de periculosidade e no § 2º permite ao empregado fazer a opção pelo adicional de insalubridade, não tendo relação com o adicional de penosidade.

### **Legitimidade para pleitear o pagamento do adicional de penosidade**

De acordo com o § 2º do art. 195 da CLT, “arguida em juízo insalubridade ou periculosidade, seja por empregado, seja por sindicato, em favor de grupo de associados, o juiz designará perito habilitado na forma deste artigo, e, onde não houver, requisitará perícia ao órgão competente do Ministério do Trabalho”.

Verifica-se do quanto exposto no texto legal, que o empregado é o legitimado ativo ordinário, pois o direito material a ele pertence.

Contudo, para facilitar o acesso ao Judiciário e a efetivação do direito, cabe a legitimação extraordinária do sindicato da categoria profissional, do Ministério Público do Trabalho e dos demais legitimados elencados nos arts. 5º da Lei n. 7.347/85 e 82 do CDC, desde que haja pertinência temática e institucional da atuação de cada órgão em relação ao direito a tais adicionais.

O mais adequado mesmo é o sindicato da categoria profissional ajuizar uma ação coletiva, quer seja na busca da regulamentação do referido adicional (Mandado de Injunção), quer seja do seu pagamento no caso concreto (Ação Civil Coletiva, com natureza de substituição processual, como clarificado pelo CDC, arts. 81, 82 e 91, tendo em vista tratar-se da tutela de direitos individuais homogêneos).

Quando o sindicato for o autor da ação, não mais se restringirá a substituição processual aos associados, como consta do mencionado § 2º, porquanto a matéria está hoje regulada pelo inc. III do art. 8º da Constituição Federal, art. 3º da Lei n. 8.073/90, arts. 5º da Lei n. 7.347/85 e 82 do CDC, sendo, portanto, ampla a substituição processual.

Cabe lembrar que o STF acolheu de forma ampla a substituição processual

trabalhista pelos sindicatos (RE n. 214.668; Plenário, 12.6.2006), sem quaisquer restrições a espécies de direitos trabalhistas ou a fases processuais. Trata-se de decisão importante para a efetivação dos direitos fundamentais dos trabalhadores, que agora passam a ter assegurado o seu pleno acesso à Justiça, por intermédio da proteção sindical. Nas palavras do Ministro Sepúlveda Pertence, a decisão promove a “reação à sina histórica da Justiça do Trabalho de ser a Justiça dos desempregados”. Convém lembrar que a substituição processual sindical constitui garantia fundamental para que o trabalhador possa reclamar direitos trabalhistas contra o seu empregador, sem ter de aparecer como autor da ação, tampouco assinar autorização ou procuração.

O julgado está assim ementado:

**EMENTA:** “PROCESSO CIVIL. SINDICATO. ART. 8º, III DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL. LEGITIMIDADE. SUBSTITUIÇÃO PROCESSUAL. DEFESA DE DIREITOS E INTERESSES COLETIVOS OU INDIVIDUAIS. RECURSO CONHECIDO E PROVIDO. O art. 8º, III da Constituição Federal estabelece a legitimidade extraordinária dos sindicatos para defender em juízo os direitos e interesses coletivos ou individuais dos integrantes da categoria que representam. Essa legitimidade extraordinária é ampla, abrangendo a liquidação e a execução dos créditos reconhecidos aos trabalhadores. Por se tratar de típica hipótese de substituição processual, é desnecessária qualquer autorização dos substituídos. Recurso conhecido e provido” (STF — RE 193.503/SP; Relator Min. Joaquim Barbosa; Julgado em 12/6/2006; Tribunal Pleno; Publicado no DJ de 24/8/2007, p. 56).

Para a Justiça do Trabalho, a substituição processual sindical oferece a perspectiva de racionalizar as demandas repetitivas, com economia de recursos e uniformidade de decisões.

Agora que o STF reconheceu a legitimidade ativa dos sindicatos para defenderem em juízo os direitos coletivos e individuais puros e homogêneos, cabe a estes usarem dessa prerrogativa e, assim, efetivarem os direitos dos seus representados.

### **Inserção dos valores do adicional em folha de pagamento**

Estabeleceu o TST, pela OJ nº. 172 da SDI-I do TST que: “Adicional de insalubridade ou periculosidade. Condenação. Inserção em folha de pagamento. Condenada ao pagamento do adicional de insalubridade ou de periculosidade, a empresa deverá inserir, mês a mês e enquanto o trabalho for executado sob essas condições, o valor correspondente em folha de pagamento”.

Essa salutar orientação também se aplica ao adicional de penosidade, evitando-se, com isso, as intermináveis execuções pelas diferenças vencidas após o laudo

pericial contábil, o tumulto na Justiça do Trabalho, a onerosidade desnecessária do processo e a falta de efetividade do provimento jurisdicional. Não cumprida essa orientação, o remédio complementar adequado é a imposição de multa cominatória diária pelo juiz (CPC, art. 461, §§ 4º e 5º).

### **Integração dos valores recebidos nos salários**

Enquanto percebido, o adicional por trabalho penoso integra a remuneração do trabalhador para todos os efeitos legais, pela sua natureza salarial, como decorre da lei e reconhece a jurisprudência.

Todavia, não há incorporação definitiva na remuneração como direito adquirido, porque tal adicional é condicionado a uma situação de trabalho desgastante e agressivo à saúde.

Nesse sentido é a Súmula n. 248 do TST, aplicável por analogia: “ADICIONAL DE INSALUBRIDADE. DIREITO ADQUIRIDO. A reclassificação ou a descaracterização da insalubridade, por ato da autoridade competente, repercute na satisfação do respectivo adicional, sem ofensa a direito adquirido ou ao princípio da irredutibilidade salarial”.

Dessa forma, eliminada a condição de penosidade do trabalho, cessará o direito ao pagamento do respectivo adicional (CLT, art. 194). Tal, no entanto, só pode ocorrer mediante apresentação de laudo pericial atestando a ausência de penosidade do trabalho executado (art. 195 da CLT e OJ nº. 165, da SDI-I/TST).

Esse entendimento é o mais consentâneo com o sentido de prevenção e adequação dos ambientes de trabalho por meio da adoção de medidas que conservem o ambiente laboral dentro dos limites de tolerância aos agentes agressivos à saúde e integridade física e psíquica do trabalhador, porquanto mais importante do que qualquer pagamento é a preservação da saúde e da dignidade humana.

### **Responsabilidade civil pelos agravos decorrentes do trabalho penoso**

O pagamento dos adicionais de penosidade, insalubridade e periculosidade tem como fundamento o risco em tese de danos à saúde do trabalhador, sendo a sua natureza de verba trabalhista. Diferentemente ocorre com a responsabilidade de natureza civil, decorrentes de danos concretos, como nos acidentes de trabalho *lato sensu* (acidentes típicos e doenças ocupacionais). Essa responsabilidade consiste no pagamento de indenizações por danos material, moral, estético e pela perda de uma chance, conforme o caso do agravo para a saúde do trabalhador e são devidas pelo empregador ou tomador de serviços independentemente das outras obrigações de natureza administrativa, trabalhista e dos benefícios previdenciários, porque decorrentes do descumprimento de deveres legais ou contratuais.

De conformidade com a Constituição Federal de 1988 (art. 7º e inc. XXVIII), é direito dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social, o seguro contra acidentes do trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa.

Antes, essa indenização era assegurada ao empregado acidentado, em caso de dolo ou culpa grave do empregador, conforme orientação jurisprudencial cristalizada na Súmula nº. 229 do STF, nos seguintes termos: a indenização acidentária não exclui a do direito comum, em caso de dolo ou culpa grave do empregador.

Referida indenização, oriunda do Direito Civil (art. 159 do CC de 1916 e 186 do atual), é devida independentemente dos benefícios pagos pelo órgão previdenciário, pela chamada culpa objetiva.

Nas indenizações decorrentes do direito comum, o que se analisa é a existência de seqüela e/ou incapacidade total ou parcial para o trabalho após o acidente do trabalho sofrido pelo empregado e a ocorrência de dolo ou mera culpa do empregador (negligência, imprudência e/ou imperícia), como causa do infortúnio, conforme doutrina e jurisprudência clássicas.

A indenização, como consagra o Código Civil, abrange não só o que o acidentado perdeu – dano emergente –, como também o que razoavelmente deixou de ganhar – lucro cessante. Dessa forma, se do acidente resultar defeito ou diminuição da capacidade de trabalho e o trabalhador não puder mais exercer a sua profissão ou tiver diminuído o valor do seu trabalho, a indenização abrangerá uma pensão correspondente à importância do trabalho, no todo ou em parte, conforme o caso, além das despesas do tratamento e lucros cessantes.

Também é cabível indenização por dano moral, em caso de acidente do trabalho, conforme as circunstâncias, atividade desenvolvida pelo empregado, dano causado etc., a qual também é independente da indenização material, sendo que, tanto esta como aquela, têm espeque na Constituição Federal (art. 5º, incs. V e X).

A indenização por dano moral tem como objetivo duplo impor uma sanção ao empregador que não cuida da integridade física e psíquica dos seus empregados, mas também provocar na vítima uma sensação de prazer e, com isso, compensá-la pela dor e sofrimentos provocados pelo ato danoso.

Igualmente tem cabimento a indenização por dano estético decorrente de acidente de trabalho, quando do agravo restar alguma deformação na pessoa do trabalhador.

Dano estético é uma alteração corporal morfológica interna ou externa que cause desagrado e repulsa não só para a pessoa ofendida, como também para quem a observa.

De acordo com o Código Civil (art. 949), qualquer lesão significativa que altere a vida social e pessoal da vítima, mediante constrangimento e sentimento de desprezo pela exposição da imagem alterada em razão da lesão sofrida, configura dano estético.

O dano estético diferencia-se do dano moral, que é de ordem puramente psíquica, e, por isso, causa à vítima sofrimento mental, aflição, angústia, vergonha etc. Enquanto o dano moral é psíquico, o dano estético se caracteriza por uma deformação humana externa ou interna. O dano estético, portanto, deixa marca corporal na pessoa, causa dor no seu íntimo e gera sofrimento social no lesado perante as demais pessoas<sup>15</sup>.

O dano estético provoca sofrimentos físicos e morais no lesado, acarretando prejuízos de ordem estética e funcional, conforme o caso, impedindo o ser humano, em muitas situações, do normal convívio social, da prática de lazer e de atividades profissionais<sup>16</sup>.

O novo Código Civil, no art. 949, assegura que qualquer tipo de alteração morfológica decorrente de ato ilícito, desde que permanente e aparente, interna ou externamente, merece reparação.

Nesta linha de entendimento já foi sumulado pelo STJ que uma mesma conduta pode, a um só tempo, gerar dano patrimonial, dano estético e dano moral, de forma cumulada, como se infere do teor das Súmulas 37 e 387, *verbis*:

Súmula 37: “São cumuláveis as indenizações por dano material e dano moral oriundos do mesmo fato”.

Súmula nº 387: “É lícita a cumulação das indenizações de dano estético e dano moral”.

Além dos prejuízos definidos como danos emergentes e lucros cessantes (CC, art. 402<sup>17</sup>), em razão de um ato ilícito do empregador que expõe seus empregados aos efeitos nocivos do tabaco, podem estes ficar privados da oportunidade de obterem determinada vantagem ou, então, de evitar um prejuízo. Trata-se da perda de uma chance ou oportunidade.

O sentido jurídico de chance ou oportunidades é a probabilidade de alguém obter um lucro ou de evitar um prejuízo. É isto que deve ser analisado no processo.

15 Acórdão do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (Paraíba) destacou que “o esmagamento da mão e antebraço do empregado acarretou-lhe deformidade estética, que carregará consigo ao longo de toda a vida, ficando passível até de eventuais humilhações, desprezo, chacota etc., em seu convívio social e profissional diário. Ademais, aliada à dor e ao sofrimento decorrentes do próprio acidente, tal deformidade ou aleijão provoca um dano psíquico na vítima, considerando espécie do dano moral”. O valor da condenação foi considerado razoável (Proc. Nº. 210/2000-005-13-00.7).

16 Cf. Direito, Carlos Alberto Menezes e Sérgio Cavalieri Filho, *Comentários ao novo Código Civil*, p. 117, 339 e 420.

17 CC, art. 402 – Salvo as exceções expressamente previstas em lei, as perdas e danos devidas ao credor abrangem, além do que ele efetivamente perdeu, o que razoavelmente deixou de lucrar.

No caso não se indeniza o valor patrimonial total da chance por si só considerada, como se tem visto dos pedidos equivocados nas ações judiciais. O que se indeniza é a possibilidade de obtenção do resultado esperado. O valor da indenização deve ser fixado tomando-se como parâmetro o valor total desse resultado e sobre ele incidindo um coeficiente de redução proporcional às probabilidades de obtenção do resultado esperado. Assim como não se pode exigir a prova cabal e inequívoca do dano, mas apenas a demonstração provável da sua ocorrência, a indenização deve ser proporcional à possibilidade maior ou menor de obtenção da oportunidade almejada ou em relação ao prejuízo evitável, conforme as provas feitas no processo. A chance, para ser indenizada, deve ser séria e não uma mera expectativa de obtenção de um resultado. Enquadra-se na presente hipótese, a justificar uma indenização pela perda de uma chance, a situação de um trabalhador que em razão de uma doença grave adquirida por conta das condições de trabalho, torna-se inválido para o exercício da sua atividade normal e, ainda com pouca idade, fica impedido de progredir na carreira; de um garçom que pelo desempenho das funções almejava uma promoção no emprego, quase certa, mas que pelo afastamento para tratamento de saúde, perdeu a chance de ser promovido.

Também se inclui nos outros prejuízos a indenização do reembolso comprovado pela assistência prestada à vítima, que em certas situações fica totalmente dependente da ajuda de outra pessoa. Essa assistência pode ser prestada por um particular contratado para esse fim ou por um parente, como, por exemplo, a esposa da vítima, que para acompanhá-lo diuturnamente chega, às vezes, a abrir mão do emprego que ocupava, por total incompatibilidade com o novo e inesperado encargo familiar assumido.

Essas indenizações têm ganho destaque nos últimos anos na esfera do Judiciário Trabalhista, especialmente com a alteração do art. 114 da Constituição Federal pela EC n. 45/04, que lhe atribuiu competência para decidir todas as questões reparatórias decorrentes de acidentes e doenças do trabalho nas ações judiciais ajuizadas em face dos patrões<sup>18</sup>, como reconheceu o STF por meio da Súmula vinculante n.º 22, com o seguinte teor:

“A Justiça do Trabalho é competente para processar e julgar as ações de indenização por danos morais e patrimoniais decorrentes de acidente de trabalho propostas por empregado contra empregador, inclusive aquelas que ainda não possuíam sentença de mérito em primeiro grau quando da promulgação da Emenda Constitucional n.º 45/04” (DOU de 11/12/2009, p. 1).

18 CF, art. 114 – Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar: ... VI as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho.

## Conclusões

Na forma da Constituição Federal do Brasil, o trabalho humano não é uma mercadoria e, por isso, recebeu proteção legal na busca do pleno emprego, em que se respeite a dignidade humana do trabalhador e os valores sociais a ele inerentes.

O trabalho penoso, como regra, não é proibido, mas ao tomador de serviços incumbe adotar todas as normas de segurança, higiene e medicina do trabalho com o objetivo de eliminar a sua penosidade e os desgastes e males para o trabalhador ou, ao menos, diminuí-los (CF, art. 7º, inc. XXII).

Ao trabalhador exposto ao trabalho em atividades penosas a Constituição Federal assegura o pagamento de adicional de remuneração, na forma da lei (CF, art. 7º, inc. XXIII), que até o momento, 22 anos depois da Carta Maior, não foi feita, razão pela qual os empregadores, salvo raríssimas exceções, não remuneraram os trabalhadores e, com isso, estão se locupletando ilicitamente com a situação (CC, arts. 186, 187 e 927).

Como justificamos no corpo deste trabalho, a falta de regulamentação legal do dispositivo constitucional que criou o aludido adicional não é motivo ou empecilho para o não pagamento deste, podendo-se adotar, entre outras, as seguintes providências para se efetivar a fruição do direito fundamental à reparação pelo trabalho penoso, até que sobrevenha uma norma legal geral: a) regulamentação por negociação coletiva; b) normatização por decisão judicial em Mandado de Injunção; e c) arbitramento de indenização substitutiva compensatória por meio de decisões judiciais em reclamações trabalhistas.

Em razão da sua natureza, o adicional de penosidade é cumulativo com os adicionais de periculosidade e de insalubridade.

A legitimidade para pleitear o pagamento do adicional de penosidade é do trabalhador individualmente ou do sindicato, por meio de ação civil coletiva de substituição processual. Igualmente têm legitimidade os sindicatos para impetrem Mandado de Injunção visando à regulamentação do disposto no inc. XXIII do art. 7º da Constituição Federal.

Finalmente, responde civilmente o empregador ou tomador de serviços pelos agravos concretos decorrentes do trabalho penoso, por danos material, moral, estético e pela perda de uma chance, conforme o caso.

## Referências

ALVES, C. F. *O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana: o enfoque da doutrina social da Igreja*. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

BRANDÃO, C. *Acidente do trabalho e responsabilidade civil do empregador*. São Paulo: LTr, 2006.

BUCK, C. R. *Cumulatividade dos adicionais de insalubridade e periculosidade*. São Paulo: LTr, 2001.

CAIRO JÚNIOR, J. *O acidente do trabalho e a responsabilidade civil do empregador*. São Paulo: LTr, 2003.

DIREITO, C. A. M.; CAVALIERI FILHO, S. *Comentários ao novo Código Civil*. Vol. XIII (Coord. Sálvio de Figueiredo Teixeira). Rio de Janeiro: Forense, 2004.

FLORINDO, V. *Dano moral e o direito do trabalho*. 3. ed. São Paulo: LTr, 1999.

FORMOLO, F. A cumulatividade dos adicionais de insalubridade e periculosidade. *Revista Justiça do Trabalho*, São Paulo, n. 269, p. 49/64, maio de 2006.

GAGLIANO, P. S.; POMPLONA FILHO, R. *Novo curso de Direito Civil: responsabilidade civil*, v. III. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIVRY, J. de. A humanização do ambiente de trabalho: a nova tendência na proteção do trabalhador. In: *Tendências do Direito do Trabalho contemporâneo*. São Paulo: LTr, 1980. v. 3, p. 7-15.

GONÇALVES, C. R. *Responsabilidade civil*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRAU, E. R. *Ensaio e discurso sobre a interpretação/aplicação do Direito*. São Paulo: Malheiros, 2002.

MARQUES, C. *A proteção ao trabalho penoso*. São Paulo: LTr, 2007.

MARTINS, J. V. N. *O dano moral e as lesões por esforços repetitivos*. São Paulo: LTr, 2003.

MELO, R. S. *Direito ambiental do trabalho e a saúde do trabalhador*. 4. ed. São Paulo: LTR, 2010.

PADILHA, N. S. *Do meio ambiente do trabalho equilibrado*. São Paulo: LTr, 2002.

PEREIRA, C. M. da S. *Responsabilidade civil*. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

OLIVEIRA, S. G. de. *Proteção jurídica à saúde do trabalhador*. 2. ed. São Paulo: LTr, 1998.

OLIVEIRA, S. G. de. *Indenizações por acidente de trabalho ou doença ocupacional*. 2. ed. São Paulo: LTr, 2006.

PIOVESAN, F. *Direitos humanos e o direito constitucional internacional*. São Paulo: Max Limonad, 2004.

QUEIROGA, A. E. de. *Responsabilidade civil e o novo Código Civil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

RIBEIRO, H. P. *A violência oculta do trabalho – As lesões por esforços repetitivos*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1999.

ROCHA, J. C. S. da. *Direito Ambiental e meio ambiente do trabalho: dano, prevenção e proteção jurídica*. São Paulo: LTr, 1997.

ROCHA, J. C. S. da. *Direito Ambiental do trabalho*. São Paulo: LTr, 2002.

TRINDADE, A. A. C. *Direitos humanos e meio ambiente – paralelo dos sistemas de proteção internacional*. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1993.

VENOSA, S. de S. *Direito Civil: responsabilidade civil*. 3. ed., vol. 4. São Paulo: Atlas, 2003.



# Tópicos sobre a desconstrução dos direitos sociais

**Antonio de Arruda Rebouças<sup>1</sup>**

## **Introdução**

Pretendemos abordar três assuntos bem distintos, o primeiro relativo à desconstrução de direitos sociais; o segundo, atinente ao ônus da prova nas ações indenizatórias por acidentes do trabalho e doenças ocupacionais em face do empregador; o último, referente à incompetência absoluta da Justiça Estadual, envolvendo as mencionadas ações, nos casos ainda não sentenciados quando da edição da Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004 (inexistência de coisa julgada).

## **A desconstrução de direitos sociais**

Temos abordado, ultimamente, a desconstrução dos direitos dos trabalhadores, no âmbito do regime geral a cargo do INSS. O tema é vasto e desafiador, razão pela qual, de quando em quando, procuramos levantar algumas de suas múltiplas facetas. É o que procuraremos fazer, neste artigo.

## **A desconstrução na fiscalização por parte da Previdência Social**

Integram o art. 19 da Lei nº 8213/91 os seguintes parágrafos, que ora reproduzimos por sua importância, a saber:

“§ 1º A empresa é responsável pela adoção e uso das medidas coletivas e individuais de proteção e segurança da saúde do trabalhador.

§ 2º Constitui contravenção penal, punível com multa, deixar a empresa de cumprir as normas de segurança e higiene do trabalho.

---

<sup>1</sup> Advogado, assessor sindical e professor. Especialista em Direito da Seguridade Social, atuando nas Faculdades de Medicina da Universidade de São Paulo e da Santa Casa.

§ 3º É dever da empresa prestar informações pormenorizadas sobre os riscos da operação a executar e do produto a manipular.

§ 4º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social fiscalizará e os sindicatos e entidades representativas de classe acompanharão o fiel cumprimento do disposto nos parágrafos anteriores, conforme dispuser o Regulamento.

Cabe recordar que, no governo Collor, aconteceu a fusão de dois tradicionais ministérios, o do Trabalho e o da Previdência Social, criando-se o Ministério do Trabalho e da Previdência Social. A unificação não durou muito tempo, como todos sabemos. Incompreensivelmente, no entanto, esse dispositivo legal continua com a mesma redação e até hoje o texto da lei alude ao inexistente Ministério do Trabalho e da Previdência Social, apesar da distância de mais de duas décadas.

Para piorar o quadro, o regulamento baixado pelo Poder Executivo veio a determinar que a fiscalização caberá ao MTE - Ministério do Trabalho e Emprego, com o acompanhamento dos sindicatos e entidades representativas de classe (art. 339 do Decreto nº 3.048/99), pondo de lado a Previdência Social.

A delegação da competência fiscalizatória, além de injurídica, é ilógica. Na prática, as empresas que infringem as normas coletivas e individuais de proteção à segurança e saúde dos trabalhadores, no âmbito da Lei nº 8.213/91, permanecem intocadas e sem punição. Não se viabiliza tampouco o acompanhamento, pelas entidades sindicais, do cumprimento da legislação referida.

A desconstrução não para por aí, lamentavelmente. Não se conhece, nos vinte anos de vigência da Lei nº 8.231/91, um só caso de penalização de empresa pelo fato da contravenção penal em tela. Discute-se, academicamente, a questão, sua validade e, até, o valor da multa (jamais aplicada, ao que consta). O preceito inoperante, confinado à teoria, está desconstruído, na prática.

### **A desconstrução nas informações aos trabalhadores**

Constitui dever da empresa prestar informações pormenorizadas sobre os riscos:

- a. da operação a executar;
- b. do produto a manipular.

Pergunta-se: tais informações devem ser prestadas por escrito? No ato da admissão? Quais os requisitos a atender? Como proceder nos casos de mudança de função ou de local de trabalho? Quem responde, tecnicamente, pelas informações e respectiva validade? Às entidades sindicais e representativas deve ser enviada cópia desses documentos? Em que prazo?

O regulamento, ao invés de trazer esclarecimentos a tais indagações e a outras pertinentes, simplesmente repetiu o texto da norma legal, nos seus exatos ter-

mos, tornando-a inexecuível nessas condições (*vide* art. 338, § 1º, do Decreto nº 3.048/99). O Regulamento nada regulamentou.

Essa desconstrução, por sua evidência, dispensa comentários.

### **A desconstrução na comunicação dos acidentes de trabalho e das doenças ocupacionais às autoridades competentes**

A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT estabelece que “será obrigatória a notificação das doenças profissionais e das produzidas em virtude de condições especiais de trabalho, comprovadas ou objeto de suspeita, de conformidade com as instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho” (art. 169).

A Portaria nº 3.214/78, expedida pelo Executivo, institui as chamadas Normas Regulamentadoras – NRs, destinadas ao cumprimento do Título II, do Capítulo V, da CLT, que trata da Segurança e Medicina do Trabalho.

A NR 1, no item 1.7, ao relacionar as obrigações do empregador, deixa de incluir a comunicação das doenças ocupacionais, apesar da previsão legal. Já a NR 4, no sub-item 4.12, atribui aos Serviços Especializados em Engenharia e em Medicina do Trabalho (SESMT) da empresa, dentre outras incumbências, a de registrar mensalmente os dados atualizados e agentes de insalubridade, preencher determinados quesitos e encaminhar ao órgão regional do MTb, até o dia 31 de janeiro, um mapa contendo avaliação anual dos mesmos.

Noutras palavras, a regulamentação, em nítido processo desconstrutivo, transformou a comunicação individual dos acidentes e moléstias laborais numa lista coletiva e anual avaliada pela própria empregadora, embora remetida ao MTE.

A Lei nº 8.213/91, a seu turno, preceitua no art. 22, “*caput*”:

“A empresa deverá comunicar o acidente do trabalho à Previdência Social até o 1º (primeiro) dia útil seguinte ao da ocorrência e, em caso de morte, de imediato, à autoridade competente, sob pena de multa variável entre o limite mínimo e o limite máximo do salário-de-contribuição, sucessivamente aumentada nas reincidências, aplicada e cobrada pela Previdência Social”.

O Executivo, ao regular a matéria, reduziu a quase nada a exigência e o objetivo da lei, estabelecendo que a comunicação do fato, por parte da empresa, servirá para “fins estatísticos e epidemiológicos” (art. 336 do Decreto nº 3.048/99).

Mais ainda: não disciplinou o registro nem o fluxo da CAT expedida pela própria vítima ou por terceiros (familiares dependentes, sindicatos, médicos, autoridades públicas). Noutras palavras, a comunicação ao MPAS - Ministério da Previdência e Assistência Social, por obra da regulamentação inócua, perdeu a razão de ser.

Os resultados dessa desconstrução pertencem ao domínio público, dispensando comentários.

### **A desconstrução do nexo técnico epidemiológico**

A Lei nº 11.430/2006 criou o procedimento pericial do Nexo Técnico Epidemiológico – NTEP, inserindo o art. 21-A no texto da Lei nº 8.213/91, a saber:

“A perícia médica do INSS considerará caracterizada a natureza acidentária da incapacidade quando constatar ocorrência de nexo técnico epidemiológico entre o trabalho e o agravo, decorrente da relação entre a atividade da empresa e a entidade mórbida motivadora da incapacidade elencada na Classificação Internacional de Doenças - CID, em conformidade com o que dispuser o regulamento”.

§ 1º A perícia médica do INSS deixará de aplicar o disposto neste artigo quando demonstrada a inexistência do nexo de que trata o *caput* deste artigo.

§ 2º A empresa poderá requerer a não aplicação do nexo técnico epidemiológico, de cuja decisão caberá recurso com efeito suspensivo, da empresa ou do segurado, ao Conselho de Recursos da Previdência Social.

O Regulamento seguiu, no geral, os parâmetros da Lei, ou seja, não trouxe a instrumentação necessária ao cumprimento da lei. Sobreveio a Instrução Normativa INSS/PRES nº 16, publicada no *DOU - Diário Oficial da União* em 30/3/2007, estabelecendo, nos seus considerandos, diretrizes e critérios importantes para o estabelecimento do nexo técnico epidemiológico (NTEP) como uma das espécies do gênero nexo causal entre doenças e atividades laborais.

Assim, a IN 16/2007 deixou patente que “a inexistência de nexo técnico epidemiológico não elide o nexo causal entre o trabalho e o agravo, cabendo à perícia médica a caracterização técnica do acidente do trabalho fundamentadamente, sendo obrigatório o registro e a análise do relatório do médico assistente, além dos exames complementares que eventualmente o acompanhem” (art. 2º, § 4º).

Posteriormente, no entanto, a Instrução Normativa INSS/PRES nº 31, publicada no *DOU* de 11/9/2008, procedeu a notável processo destrutivo. A par de outras distorções, abandonou o conceito de nexo causal e criou, ilegalmente, o de “nexo técnico previdenciário”, aliás bastante confuso.

Normas burocráticas desvirtuaram o significado, a natureza e o alcance do NTEP.

Ora, nexu técnico epidemiológico é expressão baseada em lei. Nexu técnico previdenciário constitui atecnia, interpretação errônea e descabida, só acarretando equívocos, a ponto de se falar até mesmo, na esfera administrativa, em “nexu sem nexu”...

Hoje, há empresas que não mais emitem CAT, apesar da obrigatoriedade nesse sentido. Outras, chegam a impugnar o NTEP por antecipação. Numa formidável metamorfose, o requerimento ganhou “*status*” de impugnação, gerando um indisfarçado contencioso administrativo.

O pior de tudo é que, nesse embate, o trabalhador apresenta-se desarmado para enfrentar um aparato bélico impressionante, composto por PCMSO (NR 7), PPRA (NR 9), Programas de Gestão de Risco (Regul., art. 337, § 11), Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho (Lei 8.213/91, art. 58, § 1º), etc.

Toda a documentação ora mencionada é produzida pela própria empresa, sem a participação dos empregados nem dos respectivos sindicatos – os quais não dispõem, sequer, de acesso a tais fontes.

Como exercer o direito de defesa nessas condições?

Para ilustração de tamanho despropósito, basta invocar o que reza o art. 58, § 4º, da Lei 8.213/91, literalmente:

“A empresa deverá elaborar e manter atualizado perfil profissiográfico abrangendo as atividades desenvolvidas pelo trabalhador e fornecer a este, quando da rescisão do contrato de trabalho, cópia autêntica desse documento”.

O perfil profissiográfico será entregue ao trabalhador somente quando houver a rescisão do vínculo? E antes? Como defender-se efetivamente, nessas condições?

### **A desconstrução da habilitação profissional e da reabilitação profissional**

A Lei nº 8.213/91 confere aos beneficiários três modalidades de serviços: o serviço social (art. 88 e parágrafos), o de habilitação profissional e o de reabilitação profissional (art. 89).

Sem conceituá-los, prescreve com relação às duas últimas prestações:

“A habilitação e a reabilitação profissional e social deverão proporcionar ao beneficiário incapacitado parcial ou totalmente para o trabalho, e às pessoas portadoras de deficiência, os meios para a (re)educação e de (re) adaptação profissional e social indicados para participar do mercado de trabalho e do contexto em que vive”.

Não se define, na lei, o destinatário dessa habilitação, nem as hipóteses de cabimento da reabilitação.

O Regulamento (Decreto nº 3.048/99), sendo omisso, igualmente, em ambos os pontos suscitados, propiciou o descumprimento da legislação. O desmonte principal, entretanto, operou-se com a desestruturação dos Centros de Reabilitação Profissional – CRPs, hoje considerados extintos na prática.

Note-se que o Decreto nº 3.048/99 parece delirar quando estabelece a atuação de equipe multiprofissional especializada em medicina, serviço social, psicologia, sociologia, fisioterapia ocupacional e outras afins ao processo, sempre que possível na localidade do domicílio do beneficiário (art. 137, § 1º).

De se perguntar: onde se encontram as equipes multiprofissionais previstas?

### **A desconstrução da reserva de cotas**

A decantada Lei Orgânica da Previdência Social – LOPS, de nº 3.807, editada em 26 de agosto de 1960, em seu art. 55 impunha às empresas que dispusessem de 20 (vinte) ou mais empregados a reserva de 2% a 5% de cargos para atendimento aos casos de readaptados ou reeducados profissionalmente, na forma do respectivo regulamento.

Por sua vez, o Decreto nº 89.312, publicado em 24 de janeiro de 1984, aprovou nova edição da Consolidação das Leis de Previdência Social, mantendo a mesma reserva de cotas para as empresas com 20 (vinte) ou mais empregados, no seu art. 103, § 2º.

Já a Lei nº 8.213/91 restringiu significativamente os casos de incidência, alcançando apenas aquelas com 100 (cem) ou mais empregados – *vide* art. 93. Acontece que não precisou os percentuais destinados aos beneficiários reabilitados (segurados da Previdência Social) e às pessoas portadoras de deficiência, habilitadas (em geral). A referida lei, também nesse ponto, comete atribuições a um ministério inexistente, ao estatuir, em seu art. 93, § 2º:

“O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados”.

Ou seja, em 2011 a Lei de 1.991 continua a apresentar artigo despropositado.

O Executivo, regulamentando o tema, aprovou o Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, determinando no art. 141, § 2º (redação original):

“Cabe ao Ministério da Previdência Social e Assistência Social estabelecer sistemática de fiscalização, avaliação e controle das empresas, para o fiel cumprimento do disposto neste artigo, gerando estatísticas sobre o total de empregados e vagas preenchidas para acompanhamento por parte das unidades de reabilitação profissional e dos sindicatos e entidades representativas de categorias, quando solicitado”.

Muito significativamente, em 20 de dezembro do mesmo ano de 2009, o Executivo, mediante o Decreto nº 3.298, revogou o § 2º do art. 141, deixando a questão em aberto e assim, inviabilizando a fiscalização pela Previdência Social com acompanhamento pelos sindicatos e entidades representativas de categorias.

Note-se que o Decreto nº 3.298/2009, ao regulamentar a Lei nº 7.853/1989 – a qual dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e consolida as normas de proteção – incorporou dispositivos da legislação previdenciária referentes à habilitação e à reabilitação profissionais.

Fê-lo, porém, noutra contexto, como evidencia a redação do seu art. 55, a preceituar:

“Fica instituído, no âmbito da Secretaria de Estado dos Direitos Humanos do Ministério da Justiça, o Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência, sob a responsabilidade da CORDE, com finalidade de criar e manter bases de dados, reunir e difundir informação sobre a situação das pessoas portadoras de deficiência e fomentar a pesquisa e o estudo de todos os aspectos que afetem a vida dessas pessoas.

Parágrafo único. Serão produzidas, periodicamente, estatísticas e informações, podendo esta atividade realizar-se conjuntamente com os censos nacionais, pesquisas nacionais, regionais e locais, em estreita colaboração com universidades, institutos de pesquisa e organização para pessoas portadoras de deficiência”.

A desconstrução mostra-se patente, no sentido de retirar obrigações próprias da Previdência Social e de obstar o necessário e efetivo controle social.

### **Do ônus da prova nas ações indenizatórias por acidentes do trabalho e por doenças ocupacionais em face do empregador**

Nas demandas propostas por empregados que, acometidos de moléstias ocupacionais, postulam indenização pelas perdas e danos sofridos (danos materiais e morais), é comum a alegação, na defesa apresentada pelo empregador, de que cabe à vítima o ônus de comprovar a culpa da empresa.

No atual estágio do Direito, não se afigura correta essa linha de orientação, como pretendemos demonstrar adiante. No entanto, achamos oportuno tecer algumas considerações introdutórias ao tema.

A responsabilidade civil abrange a responsabilidade objetiva e a responsabilidade subjetiva. A objetiva é a chamada responsabilidade sem culpa. A obrigação de indenizar, dela resultante, dispensa a prova de culpa do causador do dano. Assim, por exemplo, a Municipalidade (Prefeitura) deve ressarcir os danos materiais e pessoais provocados por buraco existente em calçada, ou rua, independentemente de haver, ou não, culpa que se lhe possa imputar. O mesmo sucede com relação aos demais entes estatais, como a União, os Estados, suas autarquias.

Também a título de exemplo, podemos mencionar o que dispõe a Constituição Federal, em seu art. 21, inciso XXIII, letra “C”, a saber:

“A responsabilidade civil por danos nucleares independe da existência de culpa”.

Há outras hipóteses de responsabilidade objetiva, mas interessando à iniciativa privada. Lembramos, para ilustração, o contrato de transporte, qualificado como um contrato de adesão. O transportador de pessoa, animal, objeto, coisas em geral, é legalmente responsável pela entrega, no local de destino, do transportado, nas mesmas condições que recebeu ao embarcar. Isto vale para as empresas rodoviárias, ferroviárias etc.

O Código Civil em vigor também prevê, em seu art. 927:

“Aquele que, por ato ilícito (art. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo. Haverá obrigações de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem”.

Importa considerar, de outra parte, a responsabilidade subjetiva, que igualmente enseja a reparação de danos. Para configurar-se, exige o cumprimento simultâneo de três requisitos básicos:

- a. a ocorrência de dano, material e/ ou moral;
- b. a existência de dolo ou culpa, imputável ao causador do dano;
- c. o estabelecimento de nexo causal (nexo de causa-e-efeito) entre o dano e a culpa, ou dolo.

A responsabilidade baseia-se no ato ilícito verificado, civil ou penal.

No Direito Civil, temos a gradação da culpas, em grave, leve e levíssima – todas gerando a obrigação de indenizar. A culpa grave constitui a falta inescusável; erro grosseiro, inadmissível. A culpa leve significa a falha ou erro que a pessoa de senso mediano, com razoável atenção, não cometeria. E a culpa levíssima representa a falta

de atenção, ou de cuidado, de caráter excepcional: para evitá-lo, a pessoa deveria ter agido com muito zelo, com especial atenção, para evitar o fato danoso.

Há diversas modalidades de culpa:

1. **Culpa “in vigilando”** – não se agiu com as cautelas e os cuidados devidos. Não se cumpriu o dever de vigilância, de fiscalização;
2. **Culpa “in eligendo”** – não se escolheu (elegiu) a forma, ou o instrumento, ou a pessoa, ou a técnica, que seriam adequados e eficientes.
3. **Culpa “in omittendo”** – verificou-se omissão injustificada, descabida;
4. **Culpa “in comittendo”** – praticou-se ato errôneo, incorreto, ou executou-se mal determinado ato. Interessa à ação, ao agir;
5. **Culpa “in contrahendo”** – ocorreu má contratação, faltou-se no ato de contratar;
6. **Culpa “in custodiendo”** – falha ou erro na guarda de pessoa, animal ou coisa sob sua responsabilidade.

Deprendemos, do exposto, que a culpa promana de ação ou omissão, associadas à imprudência (falta de cautela, de atenção); ou de negligência (desídia, desleixo) ou imperícia (falha técnica indesculpável).

O dano, outro requisito imprescindível da responsabilidade, significa prejuízo concreto, de ordem material, funcional, física, psíquica, mental e/ou moral. E o terceiro requisito é fundamental, também. Consiste no liame causal entre o dano e a culpa (ou o dolo). O dolo, convém esclarecer, emerge da intenção deliberada, da vontade de causar o dano. É difícil caracterizá-lo, portanto, na maioria dos casos.

### **Segurança e medicina do trabalho: obrigações do empregador**

A empresa é legalmente obrigada a efetuar diversos exames, para aferir a condição de saúde de seus empregados: admissional, periódico, de mudança de função, de retorno à atividade após o decurso de tempo igual ou superior a trinta dias (CLT, art. 168 e Norma Regulamentadora nº 7, que acompanha a Portaria nº 3.214, de 8/6/1978, do Ministério do Trabalho).

O empregador, porém, está obrigado a cumprir, no tocante à segurança e medicina do trabalho, as disposições constantes de códigos de obras, regulamentos sanitários dos Estados ou Municípios em que se situar e, também, de convenções coletivas de trabalho (CLT, art. 154).

De acordo com o art. 157 da CLT, cabe às empresas:

- “I – cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;
- II – instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;

III – adotar as medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;

IV – facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade competente”.

A CLT, voltada à prevenção de acidentes e doenças, disciplina a constituição do SESMET – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho, a cargo da empresa (art. 162) e da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (art. 163), impõe no art. 166 a utilização de EPCs – Equipamentos de Proteção Coletiva e, em última hipótese, de EPIs – Equipamentos de Proteção Individual.

A CLT estabelece a obrigatoriedade da notificação das doenças profissionais e das doenças do trabalho (art. 169); normatiza as edificações (arts. 170 a 173), a iluminação (art. 175), o conforto térmico (arts. 176 a 178), as instalações elétricas (arts. 179 a 181), a movimentação, armazenagem e manuseio de materiais (art. 182). Também fixa as diretrizes e exigências quanto a máquinas e equipamentos (arts. 184 a 186), caldeiras, fornos e recipientes sob pressão (arts. 187 e 188). Dispõe ainda sobre as atividades insalubres ou perigosas (arts. 189 a 197), a prevenção da fadiga (arts. 198 e 199) e adota outras medidas especiais de prevenção (art. 200).

É certo que também comete obrigações ao empregado (art. 158). Mas todo o seu arcabouço aponta, fundamentalmente, para a responsabilização do empregador.

A empresa escolhe o local e o projeto de instalação, o *layout*, as máquinas e os equipamentos, o processo de trabalho, as pessoas que lhe prestarão serviços, a organização e o que mais lhe interessar, na busca do proveito econômico (lucro).

Além disso, há dois vínculos de subordinação a favorecê-la: o jurídico (ela ordena, comanda) e o econômico (dependência financeira do assalariado).

Milita em favor do empregado, via de consequência, o que a doutrina francesa denomina de “presunção de imputabilidade”: se ele ingressou na empresa após submeter-se a exame de saúde, que o reputou apto para a função contratada, e se ele adoeceu subsequentemente, presume-se que a enfermidade contraída tenha sido provocada ou agravada pelo seu labor (GODARD, Odile. *Le Regime de La Preuve en Matière D'accidents du Travail*. Paris: Éditions Sirey, 1993. p. 73 - 74 ; DUPEYROUX, Jean – Jacques. Paris: Dalloz, 1973, p. 444 - 448).

A relação de causa-e-efeito, como se infere, é presumida. Tal presunção, entretanto, por ser relativa, e, não, absoluta, pode defrontar-se com prova em contrário, que venha a afastá-la. O ônus dessa prova, convém reiterar, cabe ao empregador (em questões trabalhistas) ou ao INSS (em questões acidentárias).

Em suma: nos casos de responsabilidade subjetiva do empregador prevalece a denominada responsabilidade contratual, segundo a qual compete à empresa o

ônus de comprovar a inexistência de culpa de sua parte para eximir-se da obrigação de indenizar.

### **Do dever de indenizar e a doutrina da responsabilidade contratual**

O Supremo Tribunal Federal, julgando o Recurso Extraordinário nº 94.429-0, de São Paulo, manteve a condenação de indústria ao pagamento de indenização a empregado seu, vítima de acidente do trabalho, entendendo cuidar-se de responsabilidade civil proveniente de culpa contratual, eis que a empresa não cumpriu obrigação implícita concernente à segurança do trabalho de seus empregados e de incolumidade durante a prestação de serviços (Relator, Min. Néri da Silveira – participaram do julgamento os Ministros Soares Muñoz, Rafael Mayer, Alfredo Buzaid e Oscar Corrêa – 1ª Turma – votação unânime – acórdão publicado no *DOU* de 15 de junho de 1984).

Trata-se de decisão histórica, nesse tema, salvo melhor entendimento.

Mais recentemente, o Superior Tribunal de Justiça, em magnífico acórdão relatado pela Ministra Nancy Andrighi, fixou orientação a respeito dos eventos laborais e seu ressarcimento, considerando os fatos ocorridos antes e depois da entrada em vigor do atual Código Civil, em face da doutrina da responsabilidade contratual.

Para os casos regidos pelo antigo Código Civil de 1916 adotou o seguinte entendimento:

“Nesse aspecto, deve-se levar em consideração que a relação jurídica existente entre as partes, da qual resultou o acidente em questão, deriva de um contrato de trabalho.

O contrato de trabalho é bilateral sinalagmático, impondo direitos e deveres recíprocos. Entre as obrigações do empregador está, indubitavelmente, a preservação da incolumidade física e psicológica do empregador no seu ambiente de trabalho. O próprio art. 7º, XXII, da CF enumera com direito do trabalhador a “*redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança*”. Mesmo sob a égide da ordem constitucional anterior, época em que ocorreu o acidente em questão o art. 165, IX, da CF/67 assegurava ao trabalhador o direito à “*higiene e segurança no trabalho*”.

No mesmo sentido, o art. 157 da CLT dispõe que cabe às empresas “*cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho*” e “*instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às precauções a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho*”.

Mais do que isso, a garantia de segurança constitui cláusula indeclinável do contrato de trabalho. Alexandre de Moraes ressalta que “*os direitos sociais previstos constitucionalmente são normas de ordem pública, com a característica de imperativas, invioláveis, portanto, pela vontade das partes contraentes da relação trabalhista*” (*Direito constitucional*. São Paulo: Atlas. 19ª ed., 2006, p. 178).

“Ocorre que, nos termos do art. 389 do CC/02 (que manteve a essência do art. 1.056 do CC/16), na responsabilidade contratual, para obter reparação por perdas e danos, o contratante não precisa demonstrar a culpa do inadimplente, bastando a prova de descumprimento do contrato. Em outras palavras, recai sobre o devedor o ônus da prova quanto à existência de alguma causa excludente do dever de indenizar.

Dessa forma, nos acidentes de trabalho, cabe ao empregador provar que cumpriu seu dever contratual de preservação da integridade física do empregado, respeitando as normas de segurança e medicina do trabalho. Em outras palavras, fica estabelecida a presunção relativa de culpa do empregador.

Note, por oportuno, que nessa circunstância não está a impor ao empregador a responsabilidade objetiva pelo acidente de trabalho, como outrora se fez em relação às atividades de risco. Aqui, o fundamento para sua responsabilização continua sendo a existência de culpa. Entretanto, o fato da responsabilidade do empregador ser subjetiva não significa que não se possa presumir a sua culpa pelo acidente de trabalho.

Conforme anota Caio Mário da Silva Pereira, “*na tese de presunção de culpa subsiste o conceito genérico de culpa como fundamento da responsabilidade civil. Onde se distancia da concepção subjetiva tradicional é no concerne ao ônus da prova*” (*Responsabilidade civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2000, p.265).

Por outro lado, não se trata de exigir do empregador a produção de prova negativa, tendo em vista que ele próprio detém – ou pelo menos deveria deter – elementos necessários à comprovação de que respeitou as normas de segurança e medicina do trabalho, como, por exemplo, documentos que evidenciem a realização de manutenção nas máquinas e a entrega de equipamentos de proteção individual”.

Quanto aos eventos sucedidos sob o império do atual Código Civil, o STJ consagrou a interpretação que passo a transcrever:

“Antes da promulgação da CF/88, predominava a orientação contida na Súmula 299/STF, que admitia a indenização civil, independente da acidentária, fixando a responsabilidade subjetiva do empregador. Mesmo após a entrada em vigor da CF/88, o entendimento foi mantido, com base no art. 7º, XXVII, da CF, segundo o qual constitui direito dos trabalhadores urbanos e rurais, o “*seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo a culpa*”.

Desde então, a partir de uma interpretação estanque e liberal dessa norma, muitos sustentam estar o legislador ordinário impossibilitado de operar qualquer ampliação ou modificação na responsabilidade do empregador, que deve sempre ser subjetiva.

Em matéria de interpretação constitucional, porém, vige o princípio da unidade, segundo o qual os dispositivos constitucionais não devem ser encarados isoladamente, mas como preceitos integrantes de um sistema único de regras e princípios fixados pela própria Constituição.

Some-se a isso o fato de que nosso texto constitucional contém normas de caráter aberto; regras que se apresentam como uma petição de princípios, sem conteúdo preciso ou delimitado.

Diante disso, o hermenêuta deve transpor a mera literalidade das normas constitucionais, realizando um cotejo sistemático e teleológico, à luz não apenas da própria Constituição, mas do ordenamento jurídico como um todo, com vistas à harmonização do sistema, inclusive para viabilizar a constante releitura da ordem jurídica, como fenômeno cultural que é, atendendo aos novos anseios sociais.

É eivado desse espírito que se deve interpretar o art. 7º da CF, o qual, salvo melhor juízo, pode ser caracterizado quase como uma norma programática, que, conforme leciona Jorge Miranda, “*mais do que comandos-regras, explicitam comandos-valores; conferem elasticidade ao ordenamento constitucional; têm como destinatário primacial – embora não o único – eo legislador, a cuja opção fica a ponderação do tempo e dos meios em que vêm a ser revestidas de plena eficácia*”. (*Manual de direito constitucional*, t.1. Coimbra: Coimbra Editora, 1990, p.218).

Neste contexto, a redação do *caput* do art. 7º da CF permite inferir que os direitos ali enumerados não são taxativos, na medida em que se prevê a

existência de “*outros [direitos] que visem à melhoria de sua [do trabalhador] condição social*”. Em outras palavras, o art. 7º da CF se limita a assegurar garantias mínimas ao trabalhador, o que não obsta a instituição de novos direitos – ou a melhoria daqueles já existentes – pelo legislador ordinário, com base em juízo de oportunidade, objetivando a manutenção da eficácia social da norma através do tempo, que, como anota Tercio Sampaio Ferraz Jr., “*depende da evolução das situações de fato*” (*Interpretação e estudos da Constituição de 1988*. São Paulo: Atlas, 1990, p. 19).

Dessa forma, a remissão feita pelo art. 7º, XXVIII, da CF, à culpa ou dolo do empregador como requisito para sua responsabilização por acidentes do trabalho, não pode ser encarada como uma regra intransponível, já que o próprio *caput* do artigo confere elementos para criação e alteração dos direitos inseridos naquela norma, objetivando a melhoria da condição social do trabalhador.

Conforme anota Arnaldo Süssekind, os direitos relacionados no art. 7º da CF são meramente exemplificativos, admitindo complementação (*Direito constitucional do trabalho*. 2ª ed., Rio Janeiro: Renovar, 2001, p. 93).

Ademais, o princípio da máxima efetividade – enumerado por José Gomes Canotilho e Vital Moreira como regra exegética constitucional (citado por Alexandre de Moraes em *Direito Constitucional*. 19ª ed., São Paulo: Atlas, 2006, p.10) – exige que se atribua à norma constitucional o sentido que maior eficácia lhe conceda, o que, no particular, somente pode ser entendido como a possibilidade de ampliação da responsabilidade do empregador.

Assim, por ser mais benéfica ao trabalhador, a responsabilidade objetiva não há de ser de logo refutada, sob o pretexto de ser inconstitucional. Uma análise cuidadosa do inciso XXVIII, com base nas ferramentas de interpretação supramencionadas, evidencia apenas que o legislador constituinte originário autorizou a cumulação da indenização paga pela entidade autárquica da Seguridade Social com aquela imputada ao empregador, mas não que tenha imposto, como regra insuperável, a responsabilidade subjetiva deste.

Admitida, pois a possibilidade de ampliação dos direitos contidos no art. 7º da CF, é possível estender o alcance do art. 927, parágrafo único, do CC/02 – que prevê a responsabilidade objetiva quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para terceiros – aos acidentes de trabalho.

Tal entendimento, inclusive, era compartilhado por Miguel Reale, supervisor da comissão elaboradora do próprio CC/02, para quem “*quando a estrutura ou natureza de um negócio jurídico como o de transporte ou de **trabalho**, só para lembrar os exemplos mais conhecidos, implica a existência de riscos inerentes à atividade desenvolvida, impõe-se a responsabilidade objetiva de quem dela tira proveito, haja ou não culpa*” (*História do novo código civil*. São Paulo: RT, 2005, p. 235)<sup>2</sup>.

Nessa mesma linha de raciocínio, trilham renomados doutrinadores, como Carlos Roberto Gonçalves (*Responsabilidade Civil*. 10<sup>a</sup> ed., São Paulo: Saraiva, 2007, p. 509/510), Rui Stoco (*Tratado de responsabilidade civil*. 7<sup>a</sup> ed., São Paulo: RT, 2007, p. 639) e Maria Helena Diniz (*Curso de direito civil brasileiro: responsabilidade civil*, São Paulo: LTr, 2007, vol. 7, p. 12-13).

No mesmo sentido, ainda, a conclusão alcançada na IV Jornada de Direito Civil promovida pelo Centro de Estudos Judiciários do CJF, resultando na edição do Enunciado 377, segundo o qual “*o art. 7º XXVIII, da Constituição Federal não é impedimento para a aplicação do disposto no art. 927, parágrafo único, do Código Civil quando se tratar de atividade de risco*”.

A própria Justiça do Trabalho – a quem, a partir da EC 45/04, foi conferida competência para processar e julgar ações indenizatórias envolvendo acidente do trabalho – por seu órgão máximo, tem reconhecido que “*os danos sofridos pelo trabalhador, decorrentes de acidente do trabalho, conduzem à responsabilidade objetiva do empregador*” (TST, RR 22/2004-011-05-00, 1<sup>a</sup> Turma, Rel. Min. Lélío Bentes Corrêa, DJ de 20-3-2009. No mesmo sentido: TST, RR 946/2006-025-12-00, 1<sup>a</sup> Turma, Rel. Min. Vieira de Mello Filho, DJ de 20-02-2009).

Induvidoso, portanto, que não há incompatibilidade na aplicação, no âmbito dos acidentes do trabalho, da regra inscrita no art. 927, parágrafo único, do CC/02.

Note-se, no entanto, que a responsabilidade objetiva não se aplica a todo e qualquer acidente do trabalho, mas apenas àqueles oriundos de “atividades de risco”.

Roger Silva Aguiar bem observa que “*o princípio geral firmado no art. 927, parágrafo único, inicia-se com a conjunção quando, denotando que o legislador*

---

2 Grifo do autor

*acolheu o entendimento de que nem toda atividade humana importa em ‘perigo’ para terceiros com o caráter que lhe foi dado na terceira parte do parágrafo” (Responsabilidade civil objetiva: do risco à solidariedade. São Paulo: Atlas, 2007, p. 50).*

Ocorre que o conceito de “atividade de risco” não possui definição legal, ficando sujeito à construção doutrinária e jurisprudencial.

A natureza da atividade é que irá determinar sua maior propensão à ocorrência de acidentes. O risco que dá margem à responsabilidade objetiva não é aquele habitual, inerente a qualquer atividade. Exige-se a exposição a um risco excepcional, próprio de atividades com elevado potencial ofensivo, como é o caso da fabricação e transporte de explosivos.

No âmbito laboral, algumas atividades são legalmente consideradas de risco, como as insalubres (art. 189, CLT) e as perigosas (art. 193, CLT), o que não exclui a identificação de outras, com base no senso comum.

Embora todos nós, pelo simples fato de estarmos vivos, fiquemos sujeitos a riscos, existem ocupações que colocam o trabalhador num patamar de maior probabilidade de sofrer acidentes, conforme a natureza intrínseca da atividade desenvolvida pelo empregador.

Com base nesse entendimento, a I Jornada de Direito Civil promovida pelo Centro de Estudos Judiciários do CJF, aprovou o Enunciado 38, que aponta interessante critério para definição dos riscos que dariam margem à responsabilidade objetiva, afirmando que esta fica configurada “*quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano causar a pessoa determinada um ônus maior do que aos demais membros da coletividade*”.

Transpondo a regra para o universo restrito dos trabalhadores, pode-se considerar atividade de risco, para efeitos de configuração da responsabilidade objetiva nos acidentes laborais, aquela que expõe o empregado a uma maior chance de sofrer acidentes, se comparada com a média dos demais trabalhadores”. (Recurso Especial nº 1.067.738-60 (2008/0136412-7) Ministros Nancy Andrighi, Relatora para o acórdão, Sidnei Beneti, Masami Uyeda, Vasco Della Giustina e Paulo Furtado – votação unânime).

A jurisprudência dos Tribunais Superiores, tanto a do TST quanto a do STJ, pelo que se constata, acompanha a exegese defendida por eméritos doutrinadores e outros eminentes julgadores, quanto ao ônus da prova nos casos de culpa contratual.

**A incompetência absoluta da justiça estadual nas ações indenizatórias por acidentes do trabalho e doenças ocupacionais: casos ainda não sentenciados quando da edição da emenda constitucional nº 45/2004. Inexistência de coisa julgada.**

Acreditando que o assunto seja pertinente, em razão de inúmeros processos que tramitam na Justiça Ordinária dos Estados, envolvendo a mesma questão, resolvemos relatar o ocorrido em feito no qual, aparentemente, estaria configurada a coisa julgada (decisão judicial definitiva) em torno da justiça competente.

Quatro trabalhadoras promoveram, perante a 5ª Vara Cível da Comarca de Guarulhos, ação reparatória de perdas e danos em face da sua ex-empregadora, atribuindo-lhe ação e omissão culposa do que resultou o acometimento por LER/ Dort.

A demanda, aforada no ano de 1993, ainda não havia sido julgada quanto ao mérito, até que sobreveio a Emenda Constitucional nº 45/2004, motivando determinação do juízo estadual no sentido da redistribuição do feito para a justiça trabalhista.

A empresa agravou da decisão e o Tribunal de Justiça de São Paulo, por sua 32ª Câmara de Direito Privado, deu provimento ao recurso, sustentando a tese de que “mesmo em face do inciso III, do artigo 114 da Constituição Federal, introduzido pela Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, não havia alteração do artigo 109, I, da Carta Magna a justificar a modificação da competência. (Agravo de Instrumento nº 999.579-0/9 – Desembargadores Ruy Coppola, Relator; Orlando Pistoresi e Kioitsi Chicuta – votação unânime - julgado em 1º/12/2005).

Não houve a interposição de recurso à superior instância, consumando-se, supostamente, a chamada preclusão da matéria (coisa julgada).

O processo continuou o seu curso, na justiça estadual. Mas, em 2007, as trabalhadoras requereram ao juízo cível que remetesse os autos a uma das varas da justiça do Trabalho, alegando que, por tratar-se de incompetência absoluta, a ação deveria ser processada e julgada pelo juízo especializado, independentemente do acórdão proferido em 2005.

Indeferido o requerimento, as autoras impetraram mandado de segurança, persistindo em sua pretensão.

O Tribunal de Justiça, novamente apreciando a questão da competência, julgou extinto o mandado de segurança, assentando: “Não se vislumbra qualquer ato ilegal do magistrado, na medida em que se limitou a cumprir o que o Tribunal decidiu, e nada mais”.

O Mandado de Segurança, destarte, está sendo utilizado como super-recurso, sucedâneo de outro legalmente previsto e já utilizado.

Dispõe o artigo 1º, da Lei nº 1.533/51:

“Conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por “habeas-corpus”, sempre que, ilegalmente ou com abuso do poder, alguém sofrer violação ou houver justo receio de sofrê-la por parte de autoridades, seja de que categoria for e sejam quais forem as funções que exerça”.

Estabelece o art. 5º, inciso II, da mencionada lei, que não se dará o mandado de segurança quando se tratar de despacho ou decisão judicial, se houver recurso previsto nas leis processuais ou possa ser modificado por via de correição. Nesse sentido, a Súmula 267, no Supremo Tribunal Federal dispondo que: “Não cabe mandado de segurança contra ato judicial passível de recurso ou correição”.

Como adverte Kazuo Watanabe, “o mandado de segurança não pode ser utilizado como remédio alternativo à livre opção do interessado...” (“Controle Jurisdicional e Mandado de Segurança contra Atos Judiciais”, RT, 1.980, p. 106).

Evidente a carência da impetração”. (Mandado de Segurança nº 1.117.720 - 0/7 - 32ª Câmara de Direito Privado – Desembargador Ruy Coppola (Relator), Kioitsi Chicuta e Rocha De Azevedo – votação unânime – julgado em 4/10/2007).

As impetrantes, inconformadas, formalizaram recurso ordinário ao Superior Tribunal de Justiça, sobrevivendo a seguinte decisão, da lavra do Ministro convocado VASCO DELLA GIUSTINA:

“A irresignação merece prosperar.

É certo que, de acordo com o art. 5, II, da Lei 1.533/51, reproduzido pela Lei 12.016/2009, e a jurisprudência pacífica desta Corte Superior, a via mandamental se mostra incabível quando o ato judicial questionado for passível de ser impugnado por recurso adequado, visto que o *writ* não pode ser utilizado como sucedâneo de recurso próprio, na linha do disposto na Súmula 267/STF. Nessa esteira: AGRAVO CONTRA DECISÃO EM RECURSO ORDINÁRIO EM MANDADO DE SEGURANÇA.

O mandado de segurança não se presta a desconstituir decisão judicial de que caiba recurso próprio, conforme dispõe o art. 5º da Lei n 1.533/51 e o

enunciado n. 267 da Súmula do STF. Agravo regimental improvido. (AgRg no RMS 20.366/SP, Rel. Min. Cesar Asfor Rocha, DJ de 6/3/2006).

Ocorre que a jurisprudência tem relativizado tal regra nas hipóteses em que, revelando-se teratológica a decisão, sua manutenção acarrete prejuízos irreparáveis ou de difícil reparação à parte. Nesse sentido:

RECURSO ORDINÁRIO. MANDADO DE SEGURANÇA. PRETENSÃO DE QUE SEJA TORNADA SEM EFEITO LIMINAR INDEFERIDA EM OUTRO WRIT. APLICAÇÃO DA SÚMULA N. 267/STF. AUSÊNCIA DE DIREITO LÍQUIDO E CERTO DA RECORRENTE. PRECEDENTES.

Nos termos do art. 5, inciso II, da Lei n 1.533/51, como regra, contra decisão judicial recorrível, não se dá mandado de segurança.

A Jurisprudência tem amenizado o rigor do aludido dispositivo legal somente nessas hipóteses e naquelas em que o ato inquinado for arbitrário, proferido por juiz absolutamente incompetente, ou denotar excesso ou desvio de poder, a par das hipóteses das chamadas decisões teratológicas.

[...]

Recurso ordinário improvido.

(RMS 15807/SP, Rel. Ministro Franciulli Netto, Segunda Turma, julgado em 16/9/2004, DJ 29/11/2004 p. 269).

MANDADO DE SEGURANÇA. ATO JUDICIAL. DECISÃO TRANSITADA EM JULGADO. DECISÃO PASSÍVEL DE RECURSO PRÓPRIO. SÚMULAS 267 E 268 DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. ILEGALIDADE, ABUSIVIDADE OU TERATOLOGIA. INEXISTÊNCIA.

I – O mandado de segurança não se presta a desconstituir decisão judicial de que caiba recurso, ainda mais se já com trânsito em julgado.

II – O uso do writ para combater ato judicial, admitido excepcionalmente pela jurisprudência, pressupõe que o ato tenha deformação teratológica e seja, portanto, manifestamente ilegal, caracterizando-se como *aberratio juris*. E ainda: acarrete danos graves e irreparáveis ou de difícil ou improvável reparação, circunstâncias a que não se ajusta a hipótese dos autos. Recurso a que se nega provimento.

(RMS 20.793/RJ, Rel. Min. CASTRO FILHO, DJ de 10.04.2006).

A teratologia, *in casu*, se revela ante a inutilidade do processamento do feito perante juízo absolutamente incompetente, máxime diante dos princípios da celeridade e da duração razoável dos processos, este último atualmente erigido ao patamar de garantia constitucional”. (Recurso em Mandado de Segurança nº 27.572 – SP (2008/0118474-8) – Diário de Justiça de 07/06/2010).

Em síntese: de acordo com o entendimento final do Poder Judiciário, os autos do processo foram remetidos à Justiça do Trabalho, pois não há coisa julgada quando se cuida de incompetência absoluta, como no caso noticiado.

---

**Esta obra foi composta em Adobe Garamond Pro  
e Geo Slab Condensed. Papel miolo Pólem 80g.  
Impresso pela Graphium para a Publisher Brasil,  
no inverno de 2011**