

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e  
Documentação – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova  
organização do trabalho**

Marcelo Augusto Finazzi Santos

Brasília – DF  
2009

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e  
Documentação – FACE.

**Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova  
organização do trabalho**

Dissertação apresentada à Universidade de Brasília,  
junto à Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Ciências da Informação e  
Documentação como pré-requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares  
Siqueira**

Marcelo Augusto Finazzi Santos

Brasília – DF  
Junho/2009

Santos, Marcelo Augusto Finazzi.

Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho. / Marcelo Augusto Finazzi Santos.

Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de Brasília: Brasília, junho de 2009.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira

1. Organização do Trabalho 2. Suicídio 3. Bancários

## TERMO DE APROVAÇÃO

Marcelo Augusto Finazzi Santos

### **Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho**

Dissertação aprovada como pré-requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação (FACE), pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira  
Professor Orientador  
Departamento de Administração –  
Universidade de Brasília/UnB

---

Prof. Dra. Ana Magnólia Mendes  
Membro da Banca  
Instituto de Psicologia – Universidade de  
Brasília/UnB

---

Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo  
Membro da Banca  
Instituto de Psicologia – Pontifícia  
Universidade Católica de Minas Gerais/PUC-  
MG

---

Prof. Dr. Mário César Ferreira  
Membro da Banca – Suplente  
Instituto de Psicologia – Universidade de  
Brasília/UnB

Brasília (DF), 10 de junho de 2009.

Para os que sucumbiram às violências  
da organização do trabalho.  
E aos que tentam sobreviver.

## AGRADECIMENTOS

**Deus,**  
Luz de minha vida. Pai Bondoso e Amoroso, sempre.

**Naiara,**  
Amor incondicional nas minhas ausências, que foram muitas.

**Luiz Fernando e Abigail,**  
Sem os quais eu não estaria aqui...

**Fernando e Nair,**  
Mais do que avós: verdadeiros pais.

**Patrick,**  
Irmão paciente.

**Marcus Vinícius Soares Siqueira,**  
Orientador dedicado e zeloso. Um grande amigo, sobretudo.

**Ana Magnólia Mendes e José Newton Garcia de Araújo,**  
Disponibilidade para avaliação do trabalho e exemplos de grandes pesquisadores.

**Helena Karla Barbosa Lima,**  
Colaboradora extremamente (este advérbio ainda é pouco) prestativa e cuidadosa.

**Vitor Barros Rego,**  
Contribuições imprescindíveis para a análise dos dados.

**Adauto (Ministério da Saúde) e Nilton (Banco Betha),**  
Boa vontade na disponibilização de dados estatísticos.

**Dani Pesci,**  
My *tosc* friend... forever and ever !

**Marcelo Marques da Silva,**  
Exemplo de que a administração substantiva pode ser real.

**Hugo Pena Brandão,**  
Auxílio inestimável para o ingresso no curso.

**Vânia, Sérgio e Ana,**  
Inúmeras concessões sem as quais o curso se tornaria inviável.

**Colegas de trabalho,**  
Muito serviço e... risadas !

**Japa,**  
Sábio amigo. 8 horas de tolerância mútua diária. No mínimo.

**Professores e colegas de curso,**  
O pouco que sei também devo a vocês.

**Grupo “Irmã Ruth” e “Arte e Luz”,**  
Sustentáculo espiritual para conduzir tema tão difícil.

**João Guilherme e família,**  
Que as bênçãos de Deus amenizem toda a dor...

**Priscila,**  
Sua história não foi esquecida. Será o próximo estudo.

**Elaine, Caio, Márcia Cristina, Rosângela, Henrique e Josué (*in memoriam*),**  
Abriram o coração para um desconhecido...  
É graças a vocês que este trabalho ora se materializa.

***Eu sonhei um sonho***  
(Claude-Michel Schönberg)<sup>1</sup>

*Houve um tempo em que os homens eram gentis  
Quando suas vozes eram suaves  
E suas palavras convidativas  
Houve um tempo em que o amor era cego  
E o mundo era uma música  
E a música era excitante  
Houve um tempo... e, de repente, tudo ficou errado.*

*Eu sonhei um sonho em um tempo passado  
Quando as esperanças eram grandes e a vida valia ser vivida  
Eu sonhei que o amor nunca acabaria  
Eu sonhei que Deus seria misericordioso.*

*Eu era jovem e não tinha medo  
Quando os sonhos eram realizados e usados e desperdiçados  
Não havia resgate a ser pago  
Nenhuma música sem ser cantada nem vinho não degustado.*

*Mas os tigres vêm à noite,  
Com suas vozes suaves como trovão,  
Como eles despedaçam sua esperança  
Enquanto eles tornam seus sonhos em vergonha.*

*Ele dormiu um verão ao meu lado.  
Ele preencheu meus dias com maravilhas sem fim,  
Ele levou minha infância em seu passo  
Mas ele se foi quando o outono veio.*

*E ainda assim eu sonhei que ele voltaria para mim  
E que viveríamos os anos juntos,  
Mas existem sonhos que não podem ser sonhados  
E há tempestades que podem não passar.*

*Eu tive um sonho que minha vida seria  
Tão diferente deste inferno que eu vivo  
Tão diferente agora do que parecia ser  
Agora a vida matou o sonho  
Que eu sonhei.*

---

<sup>1</sup> Tema de “Fantine”, do musical “Os Miseráveis”, baseado na obra de Victor Hugo. Tradução livre.



## RESUMO

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi. Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho. Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE. Universidade de Brasília, 2009. 238 p. Dissertação de Mestrado.

Este estudo examinou a ocorrência de suicídio na categoria dos bancários no contexto das reestruturações produtivas que tiveram foco, no Brasil a partir dos anos 1990, com o intuito de entenderem-se as mudanças empreendidas no mundo do trabalho. O quadro teórico dividiu-se em cinco seções, abordando (1) a contextualização social que legitima a lógica da razão instrumental e do cálculo utilitário, sob o signo da organização burocrática, como o valor social preponderante da sociedade capitalista; (2) a evolução e características gerais das principais estruturas de produção modernas, fornecendo uma visão geral das transformações econômicas (modernizações conservadoras) que forçaram as reestruturações produtivas, inclusive as mudanças no setor bancário; (3) o suporte de dominação psíquica da organização sobre o indivíduo, por meio da difusão massificada dos valores da empresa como os valores sociais (imaginário organizacional); (4) os processos relativos ao sofrimento no trabalho, tendo como referência a psicodinâmica do trabalho, as falhas nos mecanismos de mediação ao sofrimento e o processo de adoecimento; (5) considerações gerais sobre suicidologia. Realizou-se pesquisa qualitativa, a partir de três níveis sucessivos e complementares: (a) ideação suicida; (b) tentativa de suicídio; (c) suicídio consumado. Nos dois primeiros níveis foram entrevistados quatro bancários sobre suas vivências relacionadas com as ideias mórbidas e, no terceiro nível, entrevistou-se o irmão de um bancário suicida. Em todos os casos utilizou-se questionário semi-estruturado. Complementarmente requisitaram-se informações estatísticas sobre o absenteísmo no trabalho correlacionado ao suicídio (como transtornos mentais) e sobre a prática auto-extermínio na categoria. As falas representativas dos entrevistados do nível “tentativa” foram analisadas por meio da técnica de Análise dos Núcleos de Sentidos (ANS) e as dos níveis “ideação” e “caso consumado” por meio de Análise Categorical Livre. Os dados estatísticos receberam tratamento de estatística descritiva elementar. Os resultados evidenciaram que as violências e/ou fatores sociais vivenciados no trabalho, como o assédio moral, o isolamento social e o individualismo foram importantes elementos intervenientes na decisão dos pesquisados em idealizar e tentar o suicídio, enquanto o caso consumado decorreu, principalmente, do rompimento com o vínculo afetivo com a empresa. Em média, entre 1993 a 2005, pelo menos um bancário cometeu suicídio a cada 20 dias, estimando-se uma ocorrência diária de tentativa (não consumada) durante todo o período. A humanização das relações de trabalho é apontada como fator indispensável para diminuir as violências no contexto laboral.

**Palavras-Chave:** Organização do Trabalho, Suicídio, Bancários, Reestruturações Produtivas.

## ABSTRACT

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi. Pathology of the loneliness: the suicide of bank workers in the context of the new organization of work. Brasília. School of Economy, Administration, Accountancy and Science of the Information and Documentation – FACE. Brasília University, 2009. 238 p. Master's Degree Final Paper.

This study has examined the occurrence of suicide in the category of the bank workers in the context of the productive reorganizations that had had focus, in Brazil, from years 1990, with intention to understand the changes undertaken in the world of work. The theoretical picture is divided in five sections, dealing with (1) the social context that legitimizes the logic of the instrumental reason and the utilitarian calculation, under the sign of the bureaucratic organization, as the preponderant social value of the capitalist society; (2) the evolution and general characteristics of the main modern structures of production, supplying a general vision of the economic transformations (conservatives modernization) that had forced the productive reorganizations and also the changes in the banking sector; (3) The psychic domination support of the organization over the individual, through the massified spread of company values such as the social values (modern organizational collective imaginary); (4) the processes related to the suffering at work, having as reference the psychodynamics of work, the imperfections in the mechanisms of mediation to the suffering and the process of getting sick; (5) general comments on suicidology. Qualitative research was done, from three successive and complementary levels: (a) suicidal idea; (b) suicide attempt; (c) consummated suicide. In the two first levels four bank workers had been interviewed about their experiences related with suicidal ideation and, in the third level, the brother of a suicidal bank work had been interviewed. In all cases a half-structuralized questionnaire was used. Complementarily statistical information had been requested on the absenteeism in the work correlated to the suicide (as mental disorder) and about the practical of suicide in the category. The representative speeches of interviewed of the level “the attempt” had been analyzed by the technique of Analysis of the Nuclei of Senses (ANS) and of the levels “the idea” and “consummated case” by means of Free Categorical Analysis. The statistical data had received treatment from elementary descriptive statistics. The results had evidenced that the violence and/or social factors at work, as “bullying”, the social isolation and the individualism had been important elements in the decision of the searched ones in idealizing and trying the suicide, while the consummated case was due, mainly, of the disruption with the affective bows with the company. On average, between 1993 and 2005, at least one bank work committed suicide each 20 days, esteem a daily occurrence of attempt (not consummated) during all the period. The humanization of the workplace relations is pointed as a indispensable factor to reduce the violence in the labor context.

**Keywords:** Organization of Work; Suicide, Bank Workers; Productive Reorganizations.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** Rosângela

**Figura 2:** Elaine

**Figura 3:** Caio

**Figura 4:** Márcia Cristina

**Figura 5:** Local de trabalho – Henrique e Josué

**Figura 6:** Processo de adoecimento e reabilitação dos entrevistados – nível “tentativa”

**Figura 7:** Processo de evolução mórbida – níveis “ideação” e “caso consumado”

**Figura 8:** Evolução dos sistemas produtivos, organização do trabalho e suicídios de bancários

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1:** Análise dos dados por nível – resumo

**Quadro 2:** Agrupamento Temático 1 – Ideação

**Quadro 3:** Agrupamento Temático 2 – Ideação

**Quadro 4:** Agrupamento Temático 3 – Ideação

**Quadro 5:** Agrupamento Temático 4 – Ideação

**Quadro 6:** Agrupamento Temático 5 – Ideação

**Quadro 7:** Núcleo de Sentido 1 – Sobreviventes

**Quadro 8:** Núcleo de Sentido 2 – Sobreviventes

**Quadro 9:** Núcleo de Sentido 3 – Sobreviventes

**Quadro 10:** Núcleo de Sentido 4 – Sobreviventes

**Quadro 11:** Agrupamento Temático 1 - Caso Consumado

**Quadro 12:** Agrupamento Temático 2 - Caso Consumado

**Quadro 13:** Agrupamento Temático 3 - Caso Consumado

**Quadro 14:** Agrupamento Temático 4 - Caso Consumado

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1:** Suicídio de Bancários, ano a ano – série histórica (1996-2005)

**Tabela 2:** Suicídio de Bancários, por faixa etária – série histórica (1996-2005)

**Tabela 3:** Suicídio de Bancários, por faixa gênero – série histórica (1996-2005)

**Tabela 4:** Suicídio de Bancários, por estado civil – série histórica (1996-2005)

**Tabela 5:** Suicídio de Bancários, por código CID de óbito – série histórica (1996-2005)

**Tabela 6:** Resumo – total de dias de afastamento de empregados do Banco Betha para tratamento médico – doenças musculoesqueléticas e transtornos mentais – de 1995 a 2008

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Modernidade e capitalismo: a banalização do mal nos sistemas burocráticos.....	12
2.2 “Um museu de grandes novidades”: a modernização conservadora.....	22
2.2.1 Estruturação e reestruturação produtiva: do taylorismo/fordismo ao neotaylorismo/toyotismo.....	23
2.2.2 A reestruturação produtiva no setor bancário.....	28
2.3 “O trabalho liberta”: a organização sob o imaginário da gestão afetiva.....	32
2.4 “Deixai, ó vós que entraís, toda a esperança”: sofrimento e a organização do trabalho.....	36
2.4.1 Além do sofrimento: as falhas nos mecanismos de mediação e o adoecimento do trabalhador.....	41
2.5 No Vale das Sombras.....	44
2.5.1 Considerações gerais sobre o suicídio.....	44
2.5.2 Suicídio e contexto socioeconômico.....	52
2.5.3 Suicídio e trabalho.....	55
2.5.4 Da servidão ao suicídio no trabalho.....	63
2.5.5 Bancários mortos no trabalho.....	66
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>70</b>
3.1 Tipo de Pesquisa.....	71
3.2 Participantes.....	72
3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	74
3.4 Análise dos Dados.....	77
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>80</b>
4.1 Ideação.....	82
4.1.1 A história de Rosângela.....	83
4.1.2 Agrupamentos temáticos – Rosângela .....	94
4.2 Tentativas.....	108
4.2.1 A história de Elaine.....	109
4.2.2 A história de Caio.....	119
4.2.3 A história de Márcia Cristina.....	132
4.2.4 Análise do Núcleo dos Sentidos.....	145
4.3 Caso Consumado.....	157
4.3.1 A história de Josué.....	158
4.3.2 Agrupamentos temáticos – Josué .....	167
4.4 Sofrimento em números.....	178
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>182</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>200</b>
	XV
ANEXOS.....	211
APÊNDICE “A”.....	218
APÊNDICE “B” .....	220
APÊNDICE “C” .....	222





---

## 1. INTRODUÇÃO

*Só existe um problema filosófico realmente sério: é o suicídio. Julgar se a vida vale ou não a pena ser vivida é responder à questão fundamental da filosofia. O resto, se o mundo tem três dimensões, se o espírito tem nove ou doze categorias, aparece em seguida. São jogos. É preciso, antes de tudo, responder. E se é verdade, como pretende Nietzsche, que um filósofo, para ser confiável, deve pregar com o exemplo, percebe-se a importância dessa resposta, já que ela vai preceder o gesto definitivo. Estão aí as evidências que são sensíveis para o coração, mas que é preciso aprofundar para torná-las claras à inteligência. Se me pergunto em que julgar se uma questão é mais urgente do que outra, respondo que é com as ações a que ela induz. Eu nunca vi ninguém morrer pelo argumento ontológico. Galileu, que detinha uma verdade científica importante, abjurou-a com a maior facilidade desse mundo quando ela lhe pôs a vida em perigo. Em um certo sentido, ele fez bem. Essa verdade valia a fogueira. Se for a Terra ou o Sol que gira em torno um do outro é algo profundamente irrelevante. Resumindo as coisas, é um problema fútil. Em compensação, vejo que muitas pessoas morrem por achar que a vida não vale a pena ser vivida. Vejo outras que paradoxalmente se fazem matar pelas idéias ou as ilusões que lhes proporcionam uma razão de viver (o que se chama uma razão de viver é, ao mesmo tempo, uma excelente razão de morrer). Julgo, portanto, que o sentido da vida é a questão mais decisiva de todas.*

Albert Camus<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> O Mito de Sísifo: ensaio sobre o absurdo

Os bancários mortos no trabalho são muito mais do que “números”: são pessoas com nome e sobrenome. Em respeito à memória desses trabalhadores, muitos dos quais sucumbiram no anonimato, iniciamos este trabalho fazemos nossa a seguinte homenagem proposta por Xavier (1998, p. 17-18):

**“Um consternado minuto de silêncio por mais de uma centena de bancários que foram levados ao suicídio, recentemente, nos próprios locais de trabalho.**

Estes são alguns que morreram:

Ângelo Quadros de Medeiros, em 9 de janeiro de 1998, do Banco *Meridional*, jogando-se do 13º andar do Prédio da Direção Geral (Centenária), em Porto Alegre (RS); Mário Schneider, em 12 de fevereiro de 1998, da área de Compensação Regional do *Banco do Estado do Rio Grande do Sul*, de Santo Ângelo (RS), com tiro de revólver, dentro do cofre do banco; Neusa Maria Medeiros de Oliveira, *Caixa Econômica Federal*, levada à morte por aneurisma cerebral, depois de inúmeros assaltos e transferências, e pressão por resultados, 13 de fevereiro de 1998, em Porto Alegre (RS); Expedido José da Silva, em 12 de fevereiro de 1995, *Cesec, Banco do Brasil*, Natal (RN), com um tiro de revólver; Carlos Gondim Sampaio, em 10 de fevereiro 1995, *Cesec, Banco do Brasil*, Fortaleza (CE), com um tiro; Gerson Soares dos Santos, em 24 de março de 1995, *Cesec, Banco do Brasil*, Andaraí (RJ), por envenenamento; Edinaldo Pinheiro dos Santos, em 9 de abril de 1995, *Cesec, Banco do Brasil*, Maceió (AL), com golpes de tesoura; Hilton Matos Moraes, *Cesec, Banco do Brasil*, Bacabal (MA), por enforcamento; Moacir Humberto Botelho, 30 de maior de 1995, Dourados (MS); Ulisses Moreno Benigno, em 29 de junho de 1995, *Cesec, Banco do Brasil*, Praça do Carmo, Fortaleza (CE), com tiro de revólver; José Antônio Gomes da Silveira, *Banco do Brasil*, em 29 de junho de 1995, Oliveira dos Brejinhos (BA), com tiro de revólver; Florinda Yoko Kikuch, em 17 de julho de 1995, *Banco do Brasil*, Agência Marechal Deodoro, Curitiba (PR), jogando-se pela janela do 12º andar; Lauro Hübner, *Banco do Brasil*, Agência Ibirubá (RS); Israel dos Santos Guerra, *Cesec, Banco do Brasil*, Bauru (SP), mediante corte dos pulsos; Adilson Oliveira, em 7 de março de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Carangola (MG); Eugênio Carlos Gurjão Cortonesi, em 11 de abril de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Cajuru, (SP), com tiro; Marcelo Elias do Nascimento, em 14 de abril de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Taguanorte (DF), por enforcamento; Flávio Brum Ruberti, *Banco do Brasil*, em 17 de

maio de 1996, em Porto Alegre(RS), com tiro; Ivancildo Joaquim Ferreira, em 15 de junho de 1996, *Banco do Brasil*, Agência Major Izidoro (AL); Maurício Santos Silva, *Banco do Brasil*, Agência Campos Elíseos, (SP), por enforcamento na agência, usando gravata; Isamara José Paulo da Silva, *Banco do Estado do Ceará*, em 10 de fevereiro de 1995, da Agência Ibiapina (CE); Figueiredo Marques Guedes, do *Banco do Estado do Pará*, em 7 de fevereiro de 1995; Wilson Roberto Garcia, do *Bamerindus*, Matinhos, (PR); Renê Alberto Bortoloto, em 7 de agosto de 1997, do Escritório de Negócios da Agência Central da *Caixa Econômica Federal*, de Ribeirão Preto (SP), suicidou-se depois de ter alvejado o seu colega João Marcos Cardoso, que veio a falecer; Hugo Agapito Guimarães, foi morto em 14 de dezembro de 1994, *Banco do Estado do Rio Grande do Sul*, Agência Central de Pelotas (RS), pelo colega Celso Mendonça Mendes; David Câmara Domingues, da Agência de Barreiras (BA), do *Banco do Estado da Bahia*, em novembro de 1993; José Carvalho Sobral, *Banco do Estado de Sergipe*, em 24 de dezembro de 1994, por estar na lista dos que seriam demitidos pelo banco; José Carlos, do *Banco do Estado da Bahia*, de enfarte no Banco, por saber que seria demitido, em função do Projeto Phenix; Hajalmar Pinto Pereira, do *Banco do Estado da Bahia*, em 13 de dezembro de 1994 de Ataque cardíaco; Alfredo Costa Almeida, do Banco do Estado da Bahia, em 6 de maio de 1993, jogando-se pela janela, julgando forçada a sua aposentadoria; José Alves Teixeira, do *Banco do Estado da Bahia*, em 4 de setembro de 1992; Zacarias Gonçalves Aguiar, *Banco do Estado da Bahia*, em 1992, alegando injustiças do Banco com cortes de comissão para ele e para a sua esposa; Ana Veloso Sampaio, do *Banco do Estado da Bahia*, anorexia, em 7 de maio de 1993.

Foram mais de uma centena de mortes no trabalho, em todo o país, nos estabelecimentos bancários de todo o Brasil, sendo que esta trágica soma alcançou o número de 72 suicídio num período de 3 anos (93-95), perfazendo a sinistra média no período de um a cada 15 dias.”

---

Conta-se que sobre os pórticos dos campos de extermínio nazistas existiam letreiros onde se lia a enigmática epígrafe “Arbeit Macht Frei<sup>2</sup>”. Tratava-se de uma expressão de duplo sentido, na medida em dava a entender que se referia a um “centro para reeducação penal”, ao mesmo tempo em que representava uma espécie de deboche aos condenados: a única maneira

---

<sup>2</sup> “O Trabalho Liberta”, tradução livre.

de sair dali seria por meio da fumaça dos crematórios. Para os prisioneiros de guerra que cruzavam aqueles umbrais, talvez a morte rápida derivada do trabalho incessante representasse a liberdade da alma frente aos sofrimentos infringidos dia após dia, sem qualquer expectativa de descanso ao corpo entregue às mazelas do labor extenuante. Mais sorte, talvez, tivera Dante, visto que, às portas do Inferno, ele pelo menos fora solene e explicitamente advertido das vicissitudes que encontraria logo a diante: “Deixai, ó vós que entraís, toda a esperança !”, podia-se ler o umbral grafado em letra escura.

O tema central deste estudo é o trabalho. Ao mostrar a organização do trabalho que aprisiona os sujeitos, com base em princípios similares à administração burocrática empregada pelos nazistas – por meio do ato que melhor traduz o máximo do sofrimento humano, que é o suicídio –, pretendemos construir um caminho que dignifique o trabalho enquanto valor social. Para tanto, torna-se necessário desnudar tal “valor” à sua legítima essência, pois, como visto, não é qualquer o trabalho que liberta, mas o trabalho que liberta a alma, mas sem aprisionar o corpo e nem o psiquismo do sujeito. Faria (2007, p. 4) recorda que a denúncia, no curso da história da humanidade, por vezes teve papel relevante para reverter o curso da História, como verificado no Holocausto, nas ações de tortura física, nos processos de exclusão política, dentre outros. “A simples crítica fundamentada já se constitui em um grande avanço em diversas situações”. Cabe-nos, assim, por meio do recurso da crítica, questionar as práticas que mantêm o trabalhador aprisionado nos mecanismos sociais dos paradigmas economicistas dominantes, os quais, no contexto atual, aprisionam o psiquismo para dominar o corpo (PAGÈS, 1987; ENRIQUEZ, 2000a).

Com propriedade, Dejours (2003) recorda que o trabalho é uma fonte inesgotável de paradoxos, pois ao tempo que liberta também aprisiona, emancipa e aliena, gera prazer e sofrimento ao indivíduo. De fato, as controvérsias em torno trabalho são tão antigas quanto a punição de Adão – tal qual previsto na narração bíblica – o qual, logo nos primórdios da existência humana, fora condenado a trabalhar penosamente para retirar da terra o seu sustento. É por isso que o foco desta pesquisa são as sucessivas “harmonias administrativas” (no sentido tragtenberguiano) empreendidas nos métodos produtivos (do taylorismo ao pós-fordismo), as quais caminham a reboque do paradigma econômico dominante (do liberalismo “clássico” ao neoliberalismo, com passagem pelo keynesianismo), culminando, por fim, no destino dramático de muitos trabalhadores sob o signo da nova organização do trabalho. Assim, a análise de um fenômeno tão complexo como o suicídio percorrerá os caminhos da multidisciplinariedade para desvendar-lhe o significado, valendo-se dos conhecimentos oriundos de campos científicos distintos (mas não menos correlatos), como psicologia,

economia, psiquiatria, administração, sociologia, enfermagem, saúde pública, epidemiologia, dentre outros.

Conforme bem observa Alvarez (1999, p. 14), “[...] no próprio esforço de tratar o suicídio como um tópico digno de pesquisa séria, acaba lhe negando qualquer significação mais séria ao reduzir o desespero a estatísticas áridas.” Pretendemos, assim, percorrer o caminho inverso, mostrando que, por trás dos números, há pessoas – de carne e osso – com todas as suas angústias, alegrias, sofrimentos e esperanças; há toda a riqueza subjetiva que é própria do ser humano. Torna-se desnecessário, portanto, o uso de amostra “estatisticamente significativa” para conferir validade desta pesquisa, por meio de métodos típicos das ciências positivas. A bem da verdade, um único caso, com todas as suas nuances, já seria o suficiente para o cumprimento dos objetivos que se propõe este estudo. E por duas razões: a primeira é que a pesquisa qualitativa tem o mérito de desvelar uma infinidade de sentimentos que centenas de números, por si só, seriam incapazes de demonstrar; segundo porque nenhum caso de suicídio – ou tentativa – será igual ao outro. Poderão ser similares, com elementos em comum, mas jamais serão iguais. Deste fato também decorre a constatação de Alvarez (1999, p. 12) de que “nenhuma teoria será capaz de desvendar um ato tão ambíguo e complexo quanto o suicídio.” De qualquer forma, neste estudo, optamos por trabalhar com cinco casos.

Ressaltamos que, de forma alguma, desdenhamos dos inestimáveis avanços trazidos pelas técnicas matemáticas aplicadas ao tema em questão, de tal sorte que utilizamos os conhecimentos da suicidologia para aumentar a abrangência da pesquisa e as possibilidades de compreensão do fenômeno. Observamos, entretanto, que esta pesquisa não tem caráter epidemiológico: abordamos primordialmente a constituição da moderna organização burocrática, a partir da racionalidade weberiana, bem como a evolução dos sistemas produtivos e das relações de trabalho, culminando nas reestruturações produtivas e no sofrimento do trabalhador sob a égide da nova organização do trabalho. O suicídio no contexto do trabalho, por conseguinte, é um dos muitos objetos possíveis para se estudar o sofrimento do trabalhador no caos do capitalismo contemporâneo. Neste caso específico, constituí-se no objeto escolhido.

A título de exemplo, citamos a recente onda de suicídios ocorridos na fábrica da Renault, na França. Segundo reportagem de Netto (2007), os casos se tornaram emblemáticos em vista da nítida correlação que tiveram com as pressões decorrentes do trabalho – algo difícil de fazer quando o assunto é suicídio –, cuja decisão em cometê-lo costuma envolver inúmeros fatores. Conta-se que, em 23/2/2007, as três maiores fábricas e escritórios da empresa pararam as atividades, por um minuto, em homenagem ao jovem executivo de 38

anos que, quatro dias antes, cometera o suicídio. Houve grande repercussão na mídia, fato também raro, pois a ética jornalística não costuma divulgar casos da espécie, mas que se justificou em decorrência da comoção nacional e dos amplos debates suscitados pelos óbitos. O suicida era casado, pai de três filhos e, em pouco tempo, seria promovido. Em uma carta, justificava os motivos de ato tão extremo: “o trabalho é duro demais para suportar.”

Tratava-se de o terceiro suicídio em quatro meses na sede de Guyancourt, na cidade de Yvelines, nos arredores de Paris, e o quarto em dois anos. Em outubro do ano anterior, um engenheiro de 39 anos também havia se matado, jogando-se do quinto andar, no meio da manhã e perante dezenas de testemunhas. O caso chocara profundamente os colegas. Segundo estimativas, 300 a 400 trabalhadores cometeriam suicídio no local de trabalho, por ano, na França. Consta, na mesma reportagem, a seguinte declaração atribuída a um delegado sindical da Confederação Geral do Trabalho e operário da Renault: “A direção da empresa minimiza o fenômeno e considera os casos fatalidades isoladas, recusando-se a fazer uma reflexão sobre o que está acontecendo.” Em exemplo análogo, aplicado ao contexto dos bancários, Rodrigues (2004) mostra que a direção de um grande banco brasileiro, após o confronto com os casos de suicídios ocorridos no ápice das reestruturações produtivas, também negava que os casos tivessem ligação com as mudanças em vigor, sob a justificativa de que as ocorrências estavam compatíveis com a média observada na população brasileira.

Ao iniciarmos a investigação sobre o tema, encontramos evidências significativas, na literatura acadêmica, de distúrbios mentais e físicos na categoria dos bancários relacionados à organização do trabalho, no contexto das reestruturações produtivas que tiveram curso nos últimos anos (LARANJEIRAS, 1997; SEGNINI, 1999; ARAÚJO, CARTONI & JUSTO, 2001; BRANDÃO, HORTA & TOMASI, 2005; MACIEL, et al., 2006, 2007; BOLETIM DE SAÚDE, 2006; PERFETTO & BERALDO, 2007; MARTINS, 2007). As pesquisas realizadas por Costa (1997b), Rodrigues, (2004) e Pfeilsticker (2004), de forma complementar, concentram-se nos impactos imediatos das mudanças na vida dos trabalhadores, abordando a desesperança, angústia e temor frente aos novos tempos que viriam. Baseiam-se, pois, em análises de caráter eminentemente sociológicas, na ausência de perspectivas, culminando na fragmentação da referência do grupo – simbolizando, na concepção de Rodrigues (2004) –, a decadência da categoria.

De fato, Maciel et al. (2006) realizou amplo estudo com 2.609 bancários, de todo o país, obtendo resultados preocupantes quanto à saúde do trabalhador, dentre os quais se destacam os altos índices de indivíduos que relataram problemas de nervosismo, tensão e preocupação (60,72%) e transtornos de sono (42,14%), freqüentes dores de cabeça (37,37%),

sensações desagradáveis no estômago (33,4%), dentre outras. Quase 39% dos entrevistados relataram terem passado por ocorrências constrangedoras no trabalho, na maior parte dos casos relacionados com a chefia (passam muito trabalho, são autoritários e preocupam-se apenas com a produção). Chama a atenção, ainda, que 4,37% dos entrevistados relataram ideação suicida iminente (apresentam a idéia de acabar com a vida). Significa que, com base na população bancária aproximada de 425.000, em torno de 18.500 trabalhadores apresentaram recentemente (considera-se, normalmente, os últimos 12 meses) pensamentos autodestrutivos. Segundo Silva et al. (2006), alguns estudos indicam que 60% dos indivíduos que se suicidaram tiveram, anteriormente, ideação suicida.

Botega et al. (2006) esclarecem que, em 97% dos casos de suicídio, caberia um diagnóstico de transtorno mental, com inequívoca associação entre depressão e suicídio (aumento do risco em 20 vezes). No estudo de Maciel et al. (2006), por exemplo, os bancários apresentaram os seguintes relatos, dentre outros: sentimento de tristeza – 37,86%; choro constante (mais do que o costume) – 19,10%; dificuldades em realizar as tarefas com satisfação – 36,55%; perda do interesse pelas coisas – 26,23%; sentimento de inutilidade – 9,72%, os quais, quando analisados em conjunto, parecem indicar propensão ao desequilíbrio mental em parcela considerável dos bancários e, conseqüentemente, maior tendência à prática de suicídio. Segundo Dejours (2003), o que se torna inquietante em um cenário de degradação das condições de trabalho, decorrente dos interesses econômicos que estão em jogo, é o fato de os trabalhadores conseguirem manter a “normalidade”, mesmo em condições cada vez mais adversas. Mendes (2007a) explica que, para minimizar o sofrimento e não sucumbir, o trabalhador desenvolve mecanismos de defesa, que são as “mediações”. Quando essas defesas falham, o indivíduo tende a apresentar patologias físicas e psíquicas, resultado do desequilíbrio insuportável entre as exigências da organização do trabalho e as suas aspirações (subjetividade).

O ambiente de “terror” se torna propício para o surgimento das doenças psicossomáticas, como as lesões osteomusculares e dos mais variados transtornos psíquicos. Silva, Pinheiro e Sakurai (2007), em pesquisa realizada em um grande banco estatal em Minas Gerais, constataram que as duas principais causas de absenteísmo no trabalho, entre 1998 a 2003, foram “doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo”, respondendo por 55,7% do total de dias de afastamento, assim como os “transtornos mentais e comportamentais”, com 19,28%, com a duração média de cada 47 dias por afastamento. “O medo e a angústia do trabalhador empregado é uma das piores conseqüências do [aumento vertiginoso do] desemprego. O medo e a angústia agravam o sofrimento mental. À medida

que diminui a segurança no emprego, o medo abre uma porta para o sofrimento.” (CASTELHANO, 2005, p. 15).

A guerra econômica justifica as “baixas” e as eventuais conseqüências negativas – como o sofrimento, as demissões arbitrárias, os assédios, o adoecimento – são resultados “normais” de um cenário de competição intensa, em que apenas o mais forte sobreviverá (DEJOURS, 2003). As relações de trabalho se tornam paradoxais, na medida em que os trabalhadores são incentivados a “vestir a camisa” da empresa, ao tempo que poderão ser descartados a qualquer momento. Trata-se da gestão afetiva, a qual se soma a gestão pelo medo. É assim que o discurso organizacional se torna impregnado de simbolismos e relações de poder, subordinando os esforços dos trabalhadores para o atendimento dos objetivos prioritários da empresa (SIQUEIRA, 2006). A empresa moderna gradativamente manipula e padroniza os comportamentos dos atores sociais que interagem com ela, mediando os conflitos e diminuindo os inconvenientes da relação capital-trabalho. Ao sujeito não se abre o espaço para questionamentos: a sua vontade está condicionada aos projetos da empresa.

Dessa maneira, este estudo objetiva examinar as relações capital-trabalho no contexto contemporâneo, com base no sofrimento vivido pelos bancários no cenário das reestruturações produtivas que tiveram curso a partir dos anos 1990; pretende investigar os elementos motivadores de suicídio de bancários, relacionando-os com os impactos da nova organização do trabalho na subjetividade do trabalhador, com vistas a responder à seguinte pergunta de pesquisa: **as violências decorrentes das reestruturações produtivas podem influenciar a decisão do bancário em cometer o suicídio ?**

Nesse sentido, o **objetivo geral** deste trabalho é o de analisar se as vivências negativas relacionadas com as reestruturações produtivas podem influenciar a decisão do bancário em cometer o suicídio, com base nos relatos de ideações mórbidas e tentativas de suicídio de trabalhadores da categoria, cujos **objetivos específicos** são: (1) compreender as influências das mudanças dos sistemas produtivos nas relações de trabalho do setor bancário (2) analisar as relações entre a tentativa e a prática de suicídio de trabalhadores bancários e a nova organização do trabalho; (3) identificar e analisar os fatores que influenciam a decisão do trabalhador bancário em cometer suicídio; (4) verificar as interveniências da nova organização do trabalho no imaginário do trabalhador bancário; (5) mapear a prática de suicídio de bancários a partir da década de 1990.

Um alerta se faz necessário: o suicídio é um tema por demasiado complexo para se fazer conexões lineares conclusivas do tipo “causa-efeito”. A teoria mostra que os motivos que levam uma pessoa a cometer o suicídio são múltiplos e normalmente relacionados com a



sua história de vida. Pretende-se apenas verificar se há elementos que evidenciam a organização do trabalho como “um” dos fatores que tenha contribuído para a decisão do sujeito em cometê-lo. Se o adoecimento, sob o ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, representa as falhas nos mecanismos de mediação ao sofrimento, o suicídio representa o ato mais dramático de dar-se um fim ao desespero extremo, personificando o ápice da desesperança. Compreendê-lo permitirá a atuação no sentido de preveni-lo, na medida em que se trata de um sério problema de saúde pública, da mesma forma que propiciará avanços com o intuito de humanizarem-se as relações de trabalho, por meio da crítica sistemática de práticas administrativas que culminam na degradação humana. Se a média de suicídios observados na categoria é maior ou menor do que o registrado na população brasileira, como diria Camus, é “algo profundamente irrelevante”. Aliás, “o sentido da vida é a questão mais decisiva de todas”, de sorte que o suicídio de um único trabalhador já seria digno de um estudo acurado, quanto mais o auto-extermínio de dezenas de trabalhadores. Estudar o suicídio justifica-se por si só, na medida em que se trata de “o único problema filosófico realmente sério.” Estudar o suicídio – e no contexto do trabalho –, então, justifica-se duplamente.

O capítulo teórico caracteriza, primeiramente, a descrição dos fundamentos da organização burocrática, que é a “pedra angular” dos sistemas produtivos da administração moderna, bem como os mecanismos de harmonização administrativa responsáveis pela supremacia do capital sobre o trabalho. Em seguida, abordamos a estruturação e a reestruturação produtivas, sob a égide, respectivamente, dos sistemas “taylorista/fordista” e “neotaylorista/toyotista”, mostrando as mudanças empreendidas no setor bancário. No contexto das reestruturações produtivas, discorreremos sobre o imaginário disseminado pela organização contemporânea, cuja empresa passa a ser vista como o “centro” da sociedade, ao redor da qual gravitam as demais instituições, tornando-se, inclusive, a “razão de viver” do trabalhador. Na seqüência, mostramos que, nesta empresa “grandiosa e onipotente”, nem tudo “são flores”, visto que as mudanças empreendidas no mundo do trabalho estão resultando no adoecimento de parcela considerável de trabalhadores. Por fim, fazemos considerações gerais sobre a suicidologia, com enfoque no suicídio relacionado com o trabalho (emprego e desemprego).

O capítulo metodológico demonstra o caminho percorrido para o desenvolvimento da pesquisa empírica, a qual se caracteriza como “qualitativa”. Utilizamos como instrumento de pesquisa questionário semi-estruturado para entrevistar bancários com ideias mórbidas, assim como um caso de suicídio consumado, por meio de entrevista com o irmão do falecido.

Aas entrevistas foram divididas em três níveis: (a) ideação; (b) tentativa; e (c) caso consumado. Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise do Núcleo dos Sentidos (nível “tentativa”) e Análise Categórica Livre (níveis “ideação” e “caso consumado”). Paralelamente requisitamos dados estatísticos sobre a ocorrência de suicídio na categoria dos bancários, ao Ministério da Saúde, bem como informações sobre as causas de absenteísmo no trabalho por licença-saúde em um grande banco brasileiro, cuja análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva elementar.

No capítulo seguinte apresentamos os resultados obtidos na coleta de dados, dividindo-os em seções relacionadas com os três níveis de entrevistas, além de uma seção específica para os dados estatísticos. Ao término da seção correspondente a cada nível fazemos um quadro contendo um resumo da análise dos dados, seguido da respectiva discussão dos casos.

Dedicamos o último capítulo à conclusão da pesquisa, retomando os objetivos e aprofundando a análise conjunta dos três níveis. Propomos modelos esquemáticos para compreender os fenômenos psíquicos e sociais relacionados com as ideias mórbidas, da mesma forma que fazemos a contextualização do suicídio de bancários no cenário das reestruturações produtivas. Mostramos ainda as limitações da pesquisa e fazemos sugestões para trabalhos futuros, com o objetivo de aprofundamento do tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### *Fábrica*

*Nosso dia vai chegar,  
Teremos nossa vez.  
Não é pedir demais:  
Quero justiça,  
Quero trabalhar em paz.  
Não é muito o que lhe peço -  
Eu quero um trabalho honesto  
Em vez de escravidão.*

*Deve haver algum lugar  
Onde o mais forte  
Não consegue escravizar  
Quem não tem chance.*

*De onde vem a indiferença  
Temperada a ferro e fogo?  
Quem guarda os portões da fábrica?  
[...]*

Renato Russo

A finalidade deste capítulo é apresentar a revisão bibliográfica realizada sobre os temas que servirão de apoio à pesquisa. Divide-se em cinco seções. A primeira refere-se à contextualização social que legitima a lógica da razão instrumental e do cálculo utilitário, sob o signo da organização burocrática, como o valor social preponderante da sociedade capitalista. Constitui-se a base para se compreender as sucessivas mudanças implementadas nos sistemas produtivos e, por conseqüência, nos mecanismos de dominação do capital sobre o trabalho e no processo de sofrimento do trabalhador. A segunda seção mostra a evolução e características gerais das principais estruturas de produção modernas, fornecendo uma visão geral das transformações econômicas (modernizações conservadoras) que forçaram as reestruturações produtivas e o processo de mudanças no setor bancário. A terceira apresenta o suporte de dominação psíquica da organização sobre o indivíduo, por meio da difusão massificada dos valores da empresa como os valores sociais (imaginário organizacional). Na quarta serão descritos os processos relativos ao sofrimento no trabalho, tendo como referência a psicodinâmica do trabalho, as falhas nos mecanismos de mediação ao sofrimento e o processo de adoecimento no contexto do trabalho. Por fim, a quinta será dedicada ao estudo do suicídio.

## **2.1 Modernidade e capitalismo: a banalização do mal nos sistemas burocráticos**

Uma das principais polêmicas da obra de Arendt (1983) reside no fato de a autora ter qualificado o réu daquele julgamento – Adolf Eichmann – não em uma figura que, em vista dos crimes sobre os quais lhe pesavam acusações, como o genocídio, personificava um ser demoníaco. Muito pelo contrário, a autora o descreve como alguém normal, tão normal e frágil quanto uma pessoa de carne e osso como outra qualquer. Desse fato deriva uma de suas teses levantadas no livro: o fato de o mal (de forma alguma visto como uma entidade sobrenatural) entranhar-se na sociedade de modo que comportamentos moralmente questionáveis em outras circunstâncias se tornam tão deturpados que pessoas ditas “normais” não se dão conta da sua existência, contribuindo para a perpetuação da delinquência social (resguardados, evidentemente, o nível de ingerência de cada um na sociedade). É o próprio vazio de pensamento das pessoas – no caso específico, de Eichmann – que as permitiam tolerar ou cometer monstruosidades.

Dejours (2003) inspirou-se no conceito arendtiano para compreender os mecanismos que fazem com que os atos comuns das pessoas se tornem gradativamente travestidos, se não de concordância, ao menos de tolerância às injustiças sociais e às mazelas dos menos

favorecidos, replicando a estrutura de exclusão na sociedade contemporânea. Como exemplo, nos dias atuais nem todos concordam que as vítimas da pobreza ou do desemprego são também vítimas de uma injustiça. Grosso modo, o autor denominou como “banalização do mal” o “[...] processo graças ao qual um comportamento excepcional, habitualmente reprimido pela ação e o comportamento da maioria, pode erigir-se em norma de conduta ou mesmo de valor.” (DEJOURS, 2003, p. 110). Para o autor, a banalização do mal, sob o codinome de injustiça social, torna-se nítido a partir da década de 1980, com a disseminação do modelo econômico alicerçado na ideologia do novo liberalismo, ocasião em que a sociedade se transformou qualitativamente ao incorporar a lógica beligerante desse sistema econômico como um importante valor social. Vive-se, desde então, uma guerra “econômica” e as crueldades praticadas no mundo do trabalho para excluir os menos aptos ao combate (como os velhos que perderam a agilidade e os jovens despreparados) passaram a ser consideradas como “baixas” naturais nas guerras, na medida em que os imperativos do “combate” justificam os meios empregados. Banaliza-se o sofrimento dos outros a ponto de a “deturpação” ocupar na sociedade o espaço do “normal”.

Para Dejours (2003), uma das características daqueles anos foi a adoção de métodos de gestão e direção das empresas acompanhados da brutalidade nas relações de trabalho, os quais geram muito sofrimento naqueles que não perderam seus empregos. Reside nesse ponto um importante elemento diferenciador no pensamento do autor. Em sua concepção, não apenas os desempregados sofrem, mas também os empregados (que teoricamente estão socialmente incluídos) padecem – e bastante – com as condições precárias a que são submetidos na nova organização do trabalho. A situação dramática daqueles que estão desempregados ou na iminência de perder os seus empregos deteriora as condições de trabalho dos que estão empregados, na medida em que revelar as situações de sofrimento dos que trabalham virou motivo de constrangimento ou vergonha. Essa situação resultou em um círculo vicioso que precariza as condições de trabalho, já que a competição desenfreada por um trabalho (no caso dos desempregados) ou por sua manutenção (no caso dos empregados) inviabiliza as reivindicações por melhores condições laborais.

Mas quais seriam os conceitos filosófico-sociais que legitimam a banalização do sofrimento dos trabalhadores sob a justificativa do máximo desempenho econômico? Mardsen e Towney (2001) nos auxiliam a compreender o fenômeno ao explicar como se dá o processo gradual de “eficiência” e “desumanização” *vis-à-vis* a dialética entre essas duas faces da modernidade/capitalismo. Atestam os autores que Zygmunt Bauman desenvolveu uma tese para explicar que, ao contrário do que normalmente se imaginava, as aberrações do

Holocausto – comumente analisadas como fruto de mentes doentias oriundas de pessoas más – foram, muito pelo contrário, conduzidas, em boa parte, por pessoas aparentemente normais. O sociólogo demonstra como foram empregados os princípios da organização moderna (alicerçadas na burocracia) para que as pessoas comuns participassem ativamente do maquinário nazista, cujos passos sintetizamos a seguir: 1º) transformar as questões humanas em objeto de poder, sintetizando-as em medidas quantitativas; 2º) aplicar sobre tais questões procedimentos burocráticos rotineiros, como cálculos de meios-fins; 3º) fazer com que a racionalização crie uma distância entre os perpetradores e vítimas; 4º) colocar os governados, em cada fase, em condições de escolha, permitindo-lhes participar das decisões que adversamente os afetam. As vítimas do Holocausto, por exemplo, foram racionais até o fim: sacrificavam alguns para salvar muitos.

Mardsen e Towney (2001) alertam que, se os princípios relatados anteriormente soam tão familiares, é porque seus mecanismos descrevem a base das técnicas gerenciais amplamente difundidas na empresa moderna e prescritas nas Escolas de Administração. Dessa forma, os argumentos de Bauman nos auxiliam a compreender, por exemplo, como os assédios no trabalho, em nome da produtividade, tornem-se práticas corriqueiras ou que um trabalhador cometa suicídio na própria empresa e, não obstante a enorme carga dramática subjacente ao ato, a morte configurar-se perante os demais atores que participam da empresa como algo banal. “Assim, a morte de um homem, de um colega de empresa, pode fazer parte da situação de trabalho e ser relegada à condição de incidente comum” (DEJOURS, 2003, p. 45).

Mas não seria essa a própria lógica da razão burocrática, distanciar o agente organizacional ao máximo do objeto de sua empreitada ? Torná-lo insensível às conseqüências (negativas) de seus atos sob a justificativa do bem maior que impulsiona os objetivos organizacionais ? Consideramos esse distanciamento entre os meios-fins como o elemento que possibilita a qualquer burocrata (ou, em linguagem contemporânea – gestor) “normal” banalizar o mal (no significado arendtiano) por conta das necessidades organizacionais. Caldas (2000), por exemplo, mostra como as mudanças sócio-econômicas banalizaram – e massificaram – o movimento de *downsizings*, a partir da década de 1980, cujos “enxugamentos” resultantes fizeram milhões de desempregados em todo o mundo. A razão da época, de predomínio instrumental, legitimava as demissões em massa sob o imperativo da sustentabilidade, traduzida em termos de sobrevivência organizacional. Sob essa questão, Freitas (2006) faz uma análise bastante perspicaz dos desvios éticos relacionados à dignidade humana praticados pelas empresas quando o assunto é demitir os

seus empregados, à medida que esses não mais lhes servem. Cita a autora casos extremos de comunicados de demissões realizados, inclusive, por *e-mail* ou mesmo por mensagens de texto de celulares, situações que mostram o quanto as pessoas podem ser consideradas como “objetos descartáveis” sem que isso cause dilemas morais a quem determinou as demissões daquela forma.

Em uma sociedade alicerçada no meio de produção capitalista, sendo as organizações empresariais a força motriz do sistema, torna-se bastante nítido a preponderância de tais atores na sociedade contemporânea, os quais, inevitavelmente, em vista da força que possuem, terminam por ditar as regras e comportamentos da sociedade. Se outrora, em uma sociedade eminentemente agrária e alicerçada em valores religiosos, a Igreja manteve firmemente o controle social, nos tempos modernos tal poder se transferiu para a empresa, na razão direta em que os meios de produção e as inovações tecnológicas traziam consigo novos progressos. A burocracia é justamente o fenômeno teórico-conceitual que dá sustentáculo aos imperativos organizacionais que se tornam emergentes, como o aumento do mercado consumidor e a massificação do consumo e produção em série, por meio da profissionalização dos meios de produção. A finalidade da burocracia é tornar eficientes os alcances dos objetivos organizacionais, quaisquer que sejam as organizações e os objetivos almejados.

Segundo Enriquez (2000a), a racionalidade de Weber pautada na burocracia trouxe o escopo teórico apropriado aos imperativos da sociedade moderna, na medida em que propôs dissociar dos negócios quaisquer elementos humanos ligados à emoção e à afetividade que pudessem intervir negativamente nos propósitos da organização. Mardsen e Townley (2001, p. 36) explicam que a racionalidade da administração burocrática não deriva apenas de seu formalismo impessoal e sua eficiência tipo-máquina, mas, sobretudo, porque está calçada em conhecimentos técnicos pretensamente apolíticos. “A racionalização aumenta a eficiência, mas também desumaniza, e a tensão entre racionalidade formal e substantiva é uma causa importante de problemas sociais”. Assim, para Enriquez (2000a, p. 12), o que se procura é adaptar o homem à máquina e à organização, para que esta funcione sem interrupções, “como uma máquina bem azeitada, na qual os indivíduos são peças do funcionamento”.

Enriquez (2000a) assevera que Max Weber enxergava a organização como o lugar do predomínio da razão, o espaço em que cada agente conhece muito bem as suas tarefas e atua de acordo com as responsabilidades que lhe foram confiadas. Para tanto, torna-se imprescindível que os cargos sejam ocupados por indivíduos competentes, com poderes limitados e capazes de separar o comportamento racional da vida pública das paixões da vida privada. Dissocia-se, então, a vida psíquica do indivíduo em momentos distintos: a paixão

pelo dinheiro, um dos raros momentos em que se requisita a *psique* do indivíduo, é vista como uma forma de cumprimento de dever para com a organização (gera a busca por mais dinheiro), mas os mecanismos psíquicos humanos são ainda pouco percebidos e utilizados pelas organizações, liberando os indivíduos para viver os sentimentos que desejarem na esfera privada. Ou seja, para Enriquez, ambos (Taylor e Weber) não perceberam a importância da subjetividade como elemento significativo de interferência no processo produtivo. Coube, assim, a Elton Mayo o pioneirismo dos estudos da subjetividade nas relações de trabalho, o qual “colocou em evidência a importância das relações informais, das normas de grupo, do papel dos líderes espontâneos” (ENRIQUEZ, 2000a, p. 13). A importância do trabalho de Mayo foi justamente evidenciar que os elementos afetivos interferem poderosamente no funcionamento das organizações.

Dejours (2003, p. 56) chama esse movimento de “zelo” no trabalho. Para ele, há enorme diferença entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real. Assim, se os trabalhadores apenas seguissem rigorosamente as instruções dos superiores a produção estaria seriamente ameaçada. A empresa somente tem condições de funcionar quando os trabalhadores introduzem, por conta e risco próprios, artifícios que evitem ou corrijam incidentes, além de estabelecerem a cooperação uns com os outros por meio de mecanismos criados por eles e que igualmente não eram previstos nas normas. O autor esclarece, ainda, que “o exercício dessa inteligência no trabalho geralmente só é possível à margem dos procedimentos, isto é, cometendo,  *nolens volens*, infrações dos regulamentos e das ordens”. Hirano (2001), com base na obra de Marx, mostra que, no pré-capitalismo, o exercício monopolizado da violência física, social e psicológica é determinado pela apropriação, por parte dos agentes sociais, das condições objetivas, materiais e simbólicas da produção social. No capitalismo, a produção já é dominada pelo capital, o qual produz um sistema geral de exploração das potencialidades da natureza e dos homens com base no saber científico, e não no exercício da violência e do poder pessoal. As potencialidades do trabalho intelectual são direcionadas para produzir concepções que justificam os mecanismos de dominação e concentração de poder do capital.

Bresser-Pereira (2005) explica que, contemporaneamente, esse processo de especialização técnica culminou no surgimento de uma nova classe social – a classe média profissional, ou a tecnoburocracia –, cuja característica é o compartilhamento coletivo da propriedade das organizações. Com a sociedade pós-industrial, ocorre a divisão e a disputa por poder e lucro entre os capitalistas e esses técnicos. Ao invés do capitalismo clássico, desenvolveu-se o capitalismo dos técnicos ou um capitalismo do conhecimento. Recorda



Enriquez (2000b) que a ótica tecnocrática se desenvolve por meio do credo na racionalidade ilimitada que delimitou a uma elite o “dever” de conduzir os assuntos afetos à organização, os quais se valem de cálculos utilitários (razão instrumental) para que tais objetivos logrem êxito. “Os outros são vistos somente através de seu valor econômico atual, pois o tecnocrata não percebe no mundo outra coisa senão aquilo que lhe permita trocas econômicas cada vez mais vantajosas” (ENRIQUEZ, 2000, p. 16-17).

Ressaltam Mardsen e Townley (2001, p. 36) que não foi o capitalismo que criou a racionalização, mas foi a racionalização que facilitou o desenvolvimento do capitalismo. Weber não era alheio aos problemas ético-morais ocasionados pela razão instrumental que são inerentes à lógica do capital. Na verdade, Weber “[...] percebe a administração, ‘sem consideração pelas pessoas’, como profunda, moral e politicamente problemática. **A racionalização aumenta a eficiência, mas também desumaniza, e a tensão entre racionalidade formal e substantiva é uma causa importante de problemas sociais.**” (negrito nosso). Guerreiro Ramos (1981) considera a corrente teórica dominante<sup>3</sup> ingênua e alicerçada na racionalidade instrumental própria da ciência social predominante no Ocidente. Sua argumentação é que tal teoria se deriva da epistemologia pautada nessa racionalidade instrumental que é, pois, legitimada no sistema de mercado. O autor também qualifica o conceito de racionalidade valendo-se do pensamento de Weber, distinguindo a “racionalidade formal” (ou instrumental), da “racionalidade substantiva” (ou de valor). A primeira relaciona-se com o cálculo dos fins, ou expectativa de resultados, enquanto a segunda independe das expectativas de sucesso posterior à ação em si, constituindo componente intrínseco do ser humano.

Explica Guerreiro Ramos (1981) que a postura de Weber é de resignação como opção metodológica, frente ao triunfo, naquele contexto específico, da sociedade de massa capitalista centrada no mercado, cuja racionalidade é formal – e não substantiva –, analisando-a funcionalmente como requisito intrínseco a determinado sistema social específico. Ou seja,

---

<sup>3</sup> Mardsen e Townley (2001, p. 37) explicam que o impulso para o desenvolvimento da teoria organizacional foi o desejo em desenvolver os assuntos concernentes à prática administrativa (gestão), com o intuito de “[...] ajudar a organizar o trabalho em um poder ou força produtiva para o capital.” A teoria organizacional “normal” baseia-se em dois princípios: crença irrestrita nos princípios da teoria econômica, que é alicerçada na racionalidade capitalista, e difusão da ideologia que interpreta as práticas de gestão (alocação ótima dos recursos por parte dos administradores) como a interpretação imparcial dos sinais do mercado. Curiosamente, essa organização “formal” é tão só um modelo, pois ela é idealização daquilo que teoricamente se espera que aconteça, e não o que, de fato, acontece na prática. O que se observa na organização “real”, como os conflitos de interesse, as disputas por poder e o controle negativo dos trabalhadores (e o direito deles em se rebelarem contra a exploração), por exemplo, cujas motivações muito pouco têm a ver com a busca da eficiência organizacional, são rotuladas pela teoria organizacional “normal” como práticas “informais”. Essa teoria idealizada, evidentemente, conduziu a um aparente abismo entre a “teoria” e “prática”.

para Weber aquela forma de racionalidade funcional, própria do capitalismo, relaciona-se com uma opção ou escolha da sociedade, ao contrário de Adam Smith, por exemplo, que vislumbrara a lógica de mercado como inerente à existência humana. Na verdade, salienta o autor, Weber chocava-se ante aos rumos que estava tomando a racionalidade sob a égide do capitalismo e a moderna sociedade de massa. Por isso, Weber assumiu a razão instrumental não como a verdade absoluta, algo intrínseco ao ser humano, mas como valor predominante na sociedade de sua época, o qual merecia, portanto, ser estudado. Assim, nas sociedades industriais, a vida humana, em geral, subordina-se à lógica da racionalidade instrumental, tornando a subjetividade íntima do indivíduo prisioneira dessa racionalidade, já que o desenvolvimento capitalista impõe limites à autêntica comunicação entre as pessoas.

Serva (1993; 1997) recorda que Guerreiro Ramos considerava a razão substantiva como a principal categoria de sua análise, sendo esta um atributo natural do ser humano. A ética seria o elemento preponderante sobre qualquer outra abordagem que possa guiar a conduta humana, conduzindo o indivíduo na direção da auto-realização e da sua emancipação sem, no entanto, agredir o direito à emancipação do outro. Por outro lado, a busca do sucesso individual, desprezando-se valores éticos, em vista de objetivos econômicos utilitários, é a tônica da razão instrumental, amplamente valorizada na sociedade moderna. “Por conseguinte, liberado das premissas ético-valorativas, o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos [...]” (SERVA, 1997, p. 19).

De acordo com Lima, Hopper e Souza-Lima (2004), o trabalhador – sintonizado com os valores (ideologias) de seu tempo – também agrega a lógica utilitarista na construção de sua identidade profissional, por meio da incorporação de técnicas burocraticamente prescritas pelas organizações e sujeitando a ética à lógica da produção-productividade. Esse cenário, entretanto, sofre mudanças a partir do final dos anos 1990. Bresser-Pereira (2007) recorda que o neoliberalismo começa a ser questionado, situação essa que decorre, em boa parte, do seu fracasso em promover o desenvolvimento econômico. As organizações burocráticas, dessa forma, reinventam-se e assimilam parte das preocupações típicas das organizações substantivas como nova estratégia de negócios. Tal dinâmica também começa a conferir “lampejos de substantividade” à identidade e ao comportamento do trabalhador, como forma de sobreviver aos novos tempos.

Esse movimento de adaptação da organização burocrática às circunstâncias adversas para assegurar a hegemonia dos valores ideológicos dominantes – em qualquer contexto – foi captado com acuidade por Maurício Tragtenberg, o qual se preocupa com o estudo da

organização complexa, profundamente conservadora e avessa às mudanças, sendo a burocracia o produto dessa organização e a sua patologia. Compreender o seu pensamento significa clarificar a pretensa racionalidade que constitui o cerne da civilização patológica dos *whitecollars*, do indivíduo que se torna o próprio arquétipo do “homem-organização” – o tecnocrata. Permite compreender a lógica da racionalidade instrumental subjacente aos sistemas burocráticos, cujos meios justificam os fins. Para tanto, o autor delinea a tese das “harmonias administrativas”, por meio da revisão sistemática dos sistemas de produção.

Tragtenberg (1985) esclarece que a importância da obra do engenheiro mecânico Frederick Taylor reside no pioneirismo em sistematizar o emprego do método e rigor nas fábricas, com vistas ao máximo rendimento por meio da racionalização do trabalho e do processo de produção. Foi uma época (até meados do século XX) em que os trabalhadores, a exemplo das organizações, são vistos como máquinas, e cujos valores organizacionais são pautados em termos de escolhas racionais de maximização de resultados. A empresa expressava abertamente seus valores em termo de lucro e enxergava seus empregados como peças (substituíveis) de uma grande engrenagem, consideradas como recursos de produção, marcando claramente a distinção entre os compradores e vendedores da força de trabalho, em evidente vantagem a favor dos compradores.

Para Tragtenberg (1985; 1989), relações humanas, relações trabalhistas ou relações industriais designam uma adequação das práticas organizacionais decorrentes das transformações ocorridas na empresa capitalista, entre as décadas de 1920 e 1930, as quais vinham resultando em produtividade baixa e alta rotatividade da mão-de-obra. Foi nesse período que o sociólogo industrial Elton Mayo conduziu os seus famosos experimentos em uma fábrica da Wester Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, cuja finalidade básica foi determinar as relações entre a intensidade da iluminação e a eficiência (produtividade) dos operários. “A grande preocupação de Mayo é dominar os conflitos, dominar a cisão da alma que se dá na empresa, instituindo sólidas relações sociais e cooperações espontâneas. [...]. A empresa é o novo sacrário, fornece a segurança, o apoio e os conselhos das igrejas antigas, só que o novo clérigo é o administrador, aquele que domina as técnicas da ‘Human Relations’.” (TRAGTENBERG, 1989, p. 20).

Tragtenberg (1985, p. 80) explica que a transição para a era pós-industrial marca mudanças fundamentais nos modelos administrativos. Ao operário produtivo sucede-se o operário de controle. “A nova classe operária vai caracterizar-se pelo predomínio de funções de comunicação, sobre as de execução”. A fábrica se automatiza, fruto da prioridade do conjunto sobre as partes. Nessa nova fábrica, inviabiliza-se manter a hierarquia linear simples

de inspiração clássica, exigindo especialistas funcionais que possam estabelecer canais recíprocos de comunicação por meio da cooperação entre homens de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas. Tragtenberg (1985, p.83) recorda que a Escola das Relações Humanas utilizava a Psicologia para buscar a “harmonia administrativa” nas fábricas, “convertendo a resistência em problema de inadaptação pela manipulação de conflitos”, enquanto a Escola Clássica procurava a “harmonia” pelos caminhos do autoritarismo. Assim, a Teoria Geral da Administração é vista pelo autor como ideológica em sua essência, a partir do momento em que reflete deformadamente o real. Dessa forma, as teorias e práticas de gestão se tornam amplamente mutantes, alterando-se e sobrepondo-se ao sabor das transições sociais que representam os interesses político-econômicos vigentes.

Paes de Paula (2002, p. 129) fornece uma interessante síntese das principais idéias críticas de Tragtenberg, mostrando como as atuais teorias administrativas se revestem de conceitos das antigas escolas e do modelo burocrático e “continuam propagando métodos funcionalistas, estratégias redutoras de conflitos e formas de dominação”, com o objetivo de assegurar a desejada “harmonia administrativa” à ordem hegemônica. Ela argumenta que o modelo fordista surge em decorrência das condições socioeconômicas favorável ao desenvolvimento capitalista no pós-guerra e do compromisso entre empresários e trabalhadores, regulado sob a égide do Estado de bem-estar social. A partir da década de 1970, o “compromisso fordista” entra em crise, devido a fatores como: impossibilidade de superar a capacidade produtiva que já atingira o ápice ainda na década anterior, turbulências econômicas do período – inflação, estagnação, choque do petróleo, etc. –, bem como a crise de legitimação ideológica, pois o modelo era visto como alienante pelos movimentos sociais europeus.

Evidentemente, sucederam-se novas práticas de gestão que objetivaram superar as dificuldades dos modelos anteriores, denominados genericamente de pós-fordistas. Mesmo em relação a tais modelos, Paes de Paula (2002, p. 134) sustenta que o pensamento de Tragtenberg permanece atual, argumentando “que as atuais teorias administrativas refletem a lógica do capitalismo flexível, herdando características das antigas escolas de administração e continuam validando a ideologia da harmonia administrativa”. Visto como muito rígido para acompanhar a evolução das novas tecnologias de produção e as exigências do mercado consumidor, o modelo fordista perdeu espaço para estruturas administrativas flexíveis, vistas como mais adequadas aos novos tempos, baseadas – principalmente – nos métodos de produção japoneses, genericamente agrupados sob o nome de “toyotismo”. Assim, “[...] reengenharia, *downsizing*, terceirização, quarteirização, virtualização organizacional... [...] a

regulação do mercado de bens, serviços e mão-de-obra, antes concretizada pela legislação estatal, passa a ser um entrave à acumulação flexível, de modo que a desregulamentação se torna a meta e o Estado mínimo, o ideal”. O modelo toyotista, portanto, torna-se apropriado às práticas e teorias administrativas que são caras ao capitalismo flexível, reproduzindo continuamente a ideologia da harmonia administrativa, passando ao largo de uma verdadeira e concreta democratização das relações de trabalho.

Nesse sentido, Prestes Motta (1986) argumenta que o desenvolvimento técnico-científico não pode impor-se sobre a sociedade a qualquer custo e emperrar o desenvolvimento de uma teoria organizacional alicerçada na racionalidade substantiva e de conteúdo libertador. Sua preocupação é desvendar que, por trás do conhecimento aparentemente “neutro” do processo técnico, esconde-se uma teoria organizacional que legitima uma ideologia política repressiva. É assim que as ciências servem aos aparelhos de dominação burocrático-meritocrático, cujo esforço é submeter continuamente a racionalidade substantiva à lógica da razão instrumental e, com isso, legitimar a produtividade e lucro como se fossem valores intrínsecos ao ordenamento social.

As reivindicações do operariado, explica Prestes Motta (1986), fazem com que as empresas desenvolvam mecanismos que, no primeiro momento, minimizem os conflitos para, em seguida, viabilizar o aliciamento da força de trabalho à causa da empresa, homogeneizando as condutas dos trabalhadores. As grandes empresas se integram em escala mundial, criando uma rede de interligação e interdependência entre o ordenamento capitalista-burocrático, incluindo também os demais setores da sociedade, como os econômicos, as instituições estatais, os partidos políticos, os sindicatos, a igreja e as instituições sociais. Dessa forma, todas as instituições sociais gradativamente convergem seus interesses com os objetivos da empresa burocrática e gravitam em torno dela. Há uma aliança entre família-empresa-escola de elite que conduz à formação de uma capital de relações sociais e a um capital cultural superior aos da maioria, cuja estratégia acaba funcionando como um trampolim para os altos cargos na burocracia.

A título de exemplo, Segnini (1989) faz uma análise da dinâmica de dominação e exploração, por meio do processo educacional, valendo-se do caso do Banco Bradesco. A descrição do processo de formação do “Homem Bradesco” se origina com o processo pedagógico-disciplinar alicerçado na educação para o trabalho. As escolas Bradesco são instaladas em regiões estrategicamente designadas para cumprir o propósito de formar futuros trabalhadores aptos a atuar conforme os interesses do Banco. São escolhidas regiões carentes, pois a criança pobre é que deve ser educada para o trabalho braçal, ao tempo em que são

familiarizadas com os valores da classe dominante: reforço aos sentimentos de gratidão dos educandos e obediência aos “Princípios Bradesco”, aulas práticas para transformá-los em força de trabalho produtora de excedentes, proibição de quaisquer discussões que envolvam conteúdos políticos ou temas que se possam questionar as autoridades constituídas e hierarquia, pois o objetivo é o processo educacional para o trabalho. A educação é vista como importante investimento para a formação de trabalhadores docilizados, não questionadores da realidade, produtivos e de baixo custo.

Prestes Motta (1986) esclarece que essa elite burocrática assume papel central no tocante ao planejamento, organização, coordenação, realização e controle das funções sociais e, por conseguinte, resulta na criação de um tipo profissional alicerçado no “saber organizacional”. Esse profissional se desvincula de lealdades nacionais ou familiares; é, sobretudo, um ser “desterritorializado”, cuja lealdade está irrestritamente a serviço da organização, conforme bem mostrou Pagès (1987) em seu clássico estudo sobre a multinacional TLTX. O tecnocrata (ou executivos, gestores, administradores), dessa forma, tende a submeter, conforme asseveram Siqueira e Freitas (2006) e Siqueira (2006), os aspectos pessoais de sua vida aos desígnios da empresa, estabelecendo-se uma típica relação simbiótica. Paralelamente à evolução tecnológica da produção, ocorre a desqualificação do trabalho, o qual se transfere do homem para a máquina. O avançado estágio de automatização industrial do Japão é um exemplo nítido do processo de degradação psicossocial do trabalhador desse país. Os tecnocratas e empresários ocidentais se maravilham com o sucesso das empresas daquele país, cuja aparência transmite a sensação de modernidade sem conflitos, um mundo harmônico com que sonha a tecnocracia ocidental. O que normalmente se esquece são os efeitos desastrosos que a “automatização à japonesa” está fazendo na subjetividade do trabalhador, com sucessivos casos de transtornos psicossociais relacionados com o trabalho.

A seguir, discorreremos sobre a evolução dos sistemas produtivos para demonstrar o ambiente sócio-econômico de atuação da moderna burocracia organizacional.

## **2.2 Um museu de grandes novidades: a modernização conservadora**

O objetivo desta seção é analisar os fatores organizacionais e econômicos que intervieram na constituição dos modelos predominantes de organização do trabalho, a partir da instituição de métodos “científicos” para a administração dos sistemas produtivos. Chama-se de “estruturação produtiva” os modelos hegemonicamente institucionalizados na sociedade sob a chancela dos sistemas capitalista ou “socialista” (como a antiga União Soviética), quais

sejam, o taylorismo e o fordismo. Em seguida, analisam-se os processos que resultaram no esgotamento desses modelos e as subseqüentes mutações (“harmonias administrativas”) que asseguraram a supremacia da ideologia capitalista vigente. São as reestruturações produtivas que tiveram curso, a partir de meados da década de 1970, centradas no neotaylorismo (modelo anglo-americano) e no toyotismo (modelo japonês). É nesse contexto que ocorrem as mudanças na organização do trabalho, como um todo e, no setor bancário, de forma específica.

### **2.2.1 Estruturação e reestruturação produtivas: do taylorismo/fordismo ao toyotismo**

Segundo Wood Jr. (1992), a Teoria Clássica da Administração se origina com a combinação de princípios militares e de engenharia, sendo o gerenciamento visto como um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. O projeto organizacional considerava a empresa como uma rede de partes interdependentes, as quais estavam ordenadas seqüencialmente e alicerçadas em aspectos de rigidez e resistência bem definidos. A unidade de comando, divisão do trabalho, delimitação de responsabilidades, disciplina e autoridade eram fatores que constituíam a essência do processo produtivo. Os princípios práticos de Taylor se baseavam na segregação entre o trabalho mental e físico, além da segmentação das atividades fabris.

Druck (1999) esclarece que o taylorismo (ou “administração científica do trabalho”) refere-se a uma nova cultura relacionada ao trabalho na virada do século XIX para o XX. Nessa época, os trabalhadores precisavam ser “cientificamente” domesticados para que cumprissem adequadamente o papel a eles reservado na produção industrial em vigor. A questão central da filosofia de Taylor é acabar com a autonomia do operário, transferindo-se para a gerência todas as prerrogativas para a melhor organização do trabalho. A harmonia e a cooperação deveriam ser a tônica das relações entre os patrões e empregados.

**O controle para que cada etapa da divisão técnica do trabalho se execute no tempo socialmente necessário é o que se denomina taylorismo.** A manufatura é, portanto, taylorista em essência. É sobre esse taylorismo em essência da manufatura que brota o taylorismo administrativo como meio de elevar ao máximo a exploração do trabalho. (CIPOLLA, 2003, p. 84, grifo nosso).

Cipolla (2003) elucida, assim, que a transformação da manufatura em esteira fez com que o taylorismo se tornasse uma imposição que derivada da própria tecnologia. O controle dos tempos e movimentos virou uma necessidade de adaptação do trabalhador ao sistema de

etapas concatenadas que compunham a produção, ou seja, tornou-se algo intrínseco do próprio sistema [no taylorismo “puro” os movimentos adequados decorriam de uma imposição externa ao trabalho] que não poderia, portanto, ser passível de oposição. A condição de permanência do trabalhador na empresa passa a ser uma necessidade do próprio trabalhador, preconizada por meio do cumprimento irrestrito das prescrições das tarefas (“*the one best way*”), as quais seguem o ritmo da esteira. Druck (1999) esclarece, então, que o fordismo representa não apenas a ampliação do taylorismo, sua difusão e consolidação como método de organização hegemônico. O fordismo sintetizava as novas condições históricas resultantes das mudanças tecnológicas, do novo modelo de industrialização caracterizada pela produção em massa, da massificação do consumo, da “integração” e “inclusão” dos trabalhadores, as quais eram obtidas com a neutralização da capacidade reivindicatória por meio de amplas políticas remuneratórias e de benefícios sociais. O consumo de massa exigia novo padrão de renda para garantir a ampliação do mercado.

Estruturou-se, enfim, o novo sistema de reprodução da força de trabalho, um novo sistema de controle, de gerência, uma nova psicologia, um novo tipo de sociedade democrática, racionalista, capitalista. **O consumo em massa, necessário aos padrões de acumulação fordista ‘subsumiu o tempo e o lazer’ do trabalhador a certo tipo de controle necessário às expectativas e à racionalidade da produção.** (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, negrito nosso).

Para Ferreira (1997) o conceito de fordismo costuma assumir dois significados – ou dois níveis de colocação e abrangência – distintos, porém interdependentes. Em um nível mais global, designa o mecanismo de desenvolvimento (regime de acumulação intensiva e modo de regulação “monopolista”) que marca uma determinada etapa do capitalismo nos países centrais, qual seja, o período de prosperidade do sistema no pós-guerra (“era de ouro”). O ciclo virtuoso do fordismo se alicerçava prioritariamente na relação de barganha entre o capital e o trabalho, com regras bem definidas: os dirigentes das empresas assumiam a liderança em relação à organização do processo produtivo e nas decisões estratégicas da produção; de outro lado, os sindicatos batalhavam para que os ganhos de produtividade fossem incorporados à massa salarial. As relações de trabalho tipicamente fordista se pautavam em três características: amplo reconhecimento social da importância dos sindicatos; generalização das negociações coletivas e fiança do Estado em relação ao compromisso capital/trabalho.

Segundo Lipietz (1991), esse modelo de desenvolvimento alicerçado no bem-estar social tornou-se amplamente difundido, após a Segunda Guerra, em toda a Europa libertada e no Japão vencido, por conta da administração do Plano Marshall, bem como da sua aceitação



irrestrita por parte dos movimentos operários americanos e europeus. Tal modelo foi considerado um “achado” e se expandia rapidamente por meio de um processo de aprendizagem baseado na imitação. No fim dos anos 1960, o crescimento estável da “Idade do Ouro” começou a apresentar limitações, as quais trouxeram consigo dúvidas quanto à manutenção do sucesso do modelo, tais como: do “lado da demanda”, a competitividade começava a se igualar entre Estados Unidos, Europa e Japão; a busca de economias de escala forçava a internacionalização dos processos produtivos e dos mercados; o aumento do preço das matérias-primas oriundas dos países periféricos (principalmente, o petróleo) aumentava a concorrência pelas exportações no início dos anos 1970; as políticas salariais, que por um lado asseguravam o crescimento do mercado interno, prejudicavam, por outro, a competitividade das empresas no mercado externo.

Ao final da década de 1970, explica Lipietz (1991), surgia um outro problema: a queda de lucratividade. Esse fato decorreu basicamente dos seguintes fatores, agora “do lado da oferta”: desaceleração da produtividade; crescimento do preço total do trabalho (incluindo os gastos do Estado-Previdência); aumento da relação capital/produto e elevação do preço das matérias-primas. **O compromisso, de agora em diante, seria com o aumento da produtividade, o que, em outras palavras, significava o fim dos compromissos sociais “rígidos”.** Paralelamente, os princípios tayloristas/fortdistas também entram em declínio. O pleno emprego explicaria o declínio das taxas de produtividade, ao final dos anos 1960, mas não o fato de essa tendência perdurar nos anos seguintes. A “autonomia responsável” por parte dos trabalhadores poderia resultar em um princípio mais evoluído de gerenciamento, justamente quando as novas tecnologias ou métodos produtivos do tipo “japonês” passaram a requerer a coordenação amigável das inteligências dos trabalhadores com a dos gestores. É esse o contexto social e econômico das reestruturações produtivas iniciadas na década de 1980.

Dessa forma, o pós-fordismo nos países capitalistas avançados evoluiu no sentido de flexibilizar os dois aspectos centrais do sistema anterior, com o intuito de “harmonizar-se” aos novos tempos e garantir os padrões de lucratividade da empresa capitalista: métodos (sistemas de produção) e contratos de trabalho. O neotaylorismo, encabeçado principalmente pelos Estados Unidos e Grã-Bretanha (e, em menor grau pela França) apregoava a flexibilização completa dos contratos de trabalho, cujas “regras do jogo” saíam da esfera do Estado e seriam negociadas (ou impostas) pelos agentes envolvidos: indivíduos, firmas, setores e sociedade (LIPIETZ, 1991). Esse mecanismo conferia às empresas ampla capacidade de rápidas mudanças, de acordo com o ambiente negocial. Aumento e diminuição de salários,

inclusão e exclusão de benefícios sociais, admissões e demissões de pessoal, dentre outros fatores, seriam negociados em função das necessidades da empresa. Sob o aspecto dos métodos de trabalho, o neotaylorismo anglo-americano se fixou em uma espécie de retorno à rigidez taylorista, pautado em maciço controle hierárquico direto sobre os trabalhadores.

Por outro lado, Ferro (1990) observa que o toyotismo (ou ohnismo) foi o modelo que mais influenciou as grandes empresas ocidentais no pós-fordismo. Tal fato decorreu da rápida difusão do notável desempenho econômico japonês nos anos 1970-80 e no extraordinário avanço nos processos de produção industrial japoneses. Os níveis de produtividade atingidos por diversos setores da sua indústria deram uma vantagem competitiva importante aos produtores nipônicos. O Sistema de Produção Toyota (SPT) surgiu logo após a Segunda Guerra e demorou mais de 25 anos, de 1945 até 1972, para atingir a forma presente. Ferro (1990) explica que a produtividade da empresa tem sido a mais alta da indústria automobilística mundial desde os anos 1960.

Antunes (2002) esclarece que o toyotismo, como o caminho japonês para a expansão do capitalismo monopolista industrial, diferencia-se do fordismo devido aos seguintes fatores: a produção vincula-se à demanda, procurando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferenciando-se da produção em série e em massa do fordismo; o trabalhador desempenha múltiplas funções, priorizando-se o trabalho em equipe, ao contrário da especialização unicelular fordista; o operário opera simultaneamente várias máquinas, em decorrência da produção flexível, alterando a relação homem/máquina fordista; aproveita-se o melhor tempo possível de produção, por meio do sistema *just in time*; os estoques são mínimos; nas empresas do complexo produtivo toyotista, apenas em torno de 25% da produção é realizada no interior de suas fábricas (contra 75% no fordismo). O que não for central em sua especialidade no processo produtivo é terceirizado. Além disso, a horizontalização se expande às subcontratadas, às firmas terceirizadas, disseminando-se os métodos por toda a cadeia de fornecedores. “Desse modo, flexibilização, terceirização, subcontratação, CCQ, controle de qualidade total, kanban, just in time, kaizen, team work, eliminação do desperdício, ‘gerência participativa’, sindicalismo de empresa, entre tantos pontos, são levados para um espaço ampliado do processo produtivo.” (ANTUNES, 2002, p. 32).

Druck (1999) esclarece que, ao tempo em que se despontava a crise fordista nos Estados Unidos no final dos anos 1960, o Japão (juntamente com a Alemanha Ocidental) já aparecia como uma grande potência econômica. Ainda na década de 1970, os principais estudos sobre a crise já mostravam o país nipônico como uma nova referência relativamente à

organização dos métodos produtivos e do trabalho. Os diversos debates travados a partir de então problematizavam sobre o surgimento ou não de um novo modelo de gestão que romperia com os princípios fordistas, tomando-se como referência o método estrutural da organização do trabalho desenvolvida pela Toyota.

Assim, Druck (1999) assevera que a flexibilização do tipo "ideal" japonês se expandiu rapidamente no mundo ocidental e inspirou transformações radicais no campo do trabalho. Essa reestruturação produtiva conduziu a um "desemprego estrutural" nos países capitalistas, relegando certos segmentos sociais, como jovens inexperientes, idosos de baixa qualificação e imigrantes, ao desemprego crônico. A generalização das novas práticas de gestão do trabalho resultou em um rápido processo de terceirização, com o declínio crescente dos empregos industriais e a expansão do setor de serviços, levando a uma proliferação acentuada de micro e pequenas empresas que contratam por meio de contratos precários de trabalho, situação que reforça o chamado "mercado informal" de trabalho. Esse processo de reestruturação produtiva tem sido acompanhado da concentração da renda; as políticas neoliberais reduzem os gastos sociais eliminando o "Estado-de-bem-estar" nos países centrais.

Cipolla (2003) explica que as mudanças no processo produtivo introduzidas pelo toyotismo tiveram enormes conseqüências sobre os trabalhadores. Assim, ao tempo em que o sistema se expandia rapidamente pelo mundo, a organização do trabalho também sofria profundas transformações. O foco inicial do *just-in-time* era justamente eliminar todas as etapas de produção consideradas desnecessárias. Naturalmente, sendo a lógica do sistema a redução de custos e aumento de produtividade, a conseqüência foi uma "onda" de demissões dos operários excedentes. Com a redução dos quadros, não haveria mais quem substituísse os empregados que se ausentassem; da mesma forma, não haveria mais excessos de etapas na linha de produção. Cada empregado se tornava intimamente responsável pela qualidade do serviço, sob pena de sobrecarregar os demais colegas. Tornava-se imprescindível, dessa forma, o aumento do nível de solidariedade produtiva entre os operários, como forma de viabilizar a continuidade do processo produtivo. A forma para que esse enxugamento massificado (tanto de capital humano quanto de capital produtivo) não prejudicar a produção seria obter a coesão por meio do trabalho em equipe. Sobre esse assunto, Silva, Nozaki e Puzone (2005) realizaram um interessante estudo sobre as células de produção aplicadas em fábricas do ramo de confecção em São Paulo, sob a perspectiva das operárias, mostrando os mecanismos de ajustamento mútuo entre elas e os controles ideológicos implícitos na produção.

Durand (2003) habilmente captou que os instrumentos sociotécnicos do fluxo tensionado (decorrente do *just-in-time*), tais como manter a qualidade total, suprimir as panes por meio de programas de manutenção preventiva e aprimorar continuamente os processos de produção (*kaisen*), os quais exercem um papel fundamental na aceitação social da nova combinatória produtiva. Afinal, quem poderia ser contra a qualidade ? Quem não se levantaria contra a reatividade imediata do mercado ? Quem seria contra a redução de custos e o aumento de produtividade, os quais mantêm a empresa viva ? Os objetivos econômicos da empresa (ou seja, dos acionistas) são ideologicamente transmitidos ao longo da hierarquia por meio de conteúdos técnicos, nas reuniões de círculo de qualidade, de círculos de progresso. Na mesma linha, Malaguti (1996) considera que os trabalhadores são gradativamente doutrinados na cultura da empresa, forçando que a sua “alma” seja a própria “alma da empresa” e o trabalho seja visto como a extensão do lar e da família. É assim que Grisci e Rodrigues (2007), ao pesquisar o sofrimento psíquico pós-fordista entre os jornalistas, identificam como vilão o atual ciclo racionalizador do capital, que tem na “japonização” um dos seus principais desdobramentos, visto que as empresas estão absorvidas na lógica da produtividade urgente, contribuindo para o crescimento das doenças relacionadas ao trabalho.

Ferro (1990) afirma que o sistema teve rápida difusão mundial, principalmente nos países industrializados da Europa e nos Estados Unidos, os quais tiveram que reconhecer a sua superioridade técnica. Malaguti (1996) lembra que a crise estrutural do capitalismo fez com que as tradicionais técnicas produtivas e gerenciais japonesas, tais como o *just-in-time*, o *kanban*, os *círculos de controle de qualidade*, fossem os instrumentos de gestão adaptados por inúmeras empresas em todo o Mundo, servindo de inspiração para novas técnicas de gestão, que são as “reestruturações produtivas”. Tumolo (2001) demonstrou, por meio de ampla revisão de literatura, que as reestruturações nas empresas brasileiras resultaram na intensificação do ritmo de trabalho, bem como na diminuição dos empregos disponíveis e na diminuição do poder reivindicatório dos sindicatos. O setor bancário brasileiro, da mesma forma, não estaria imune às mudanças no capitalismo mundial. A seguir, fazemos breve resumo das transformações empreendidas no setor.

### **2.2.2 A reestruturação produtiva no setor bancário**

Laranjeira (1997) foi uma das primeiras autoras a fazer uma análise detalhada do processo de reestruturação produtiva no setor bancário. Assevera a autora que, ao tempo que o setor bancário adquire maior relevância mundial, com o aumento da circulação do capital

“virtual”, o setor depara-se com problemas de forte competição, derivados do processo de desregulamentação que permitiu com que empresas não-bancárias passassem a operar no mercado de capitais, retirando dos bancos a exclusividade sobre as operações de crédito. Segnini (1999) atesta que a desregulamentação do setor e as introduções de novos produtos e serviços passaram a ser condições precípuas de sobrevivência, com vistas a permitir que qualquer centro financeiro mundial esteja conectado em um sistema global cada vez mais integrado. A interconexão dos mercados e dos fluxos financeiros viabiliza a internacionalização dos bancos nos mercados locais.

Segundo Laranjeira (1997), os bancos se organizavam internamente de forma polarizada – as atividades de produção eram organizadas de forma taylorizada, enquanto as atividades comerciais se restringiam à intermediação financeira. Como o portfólio de produtos era limitado – basicamente, pagamentos, empréstimos e investimentos –, os bancos atuavam em mercados segmentados, complementares entre si: bancos comerciais, de depósitos, de investimentos, caixas econômicas. Além disso, o setor se caracterizava por estruturas de funcionamento circunscritas às agências (não interligadas). As relações de trabalho eram rígidas, a qualificação era obtida com base na “experiência”, hierarquia rigorosa, mobilidade reduzida e critério de promoção baseado em tempo de serviço. Em meados da década de 1970, o setor passa por grandes transformações, assumindo as funções de bancos múltiplos, cujo atendimento se daria por meio de uma “rede” de agências.

Para fazer frente à crise, Araújo, Cartoni e Justo (2001) asseveram que os bancos implementaram estratégias como a intensificação dos processos de automação, racionalização e modificações dos serviços, por meio da flexibilização do trabalho e diversificação dos produtos. As altas lucratividades proporcionadas pelo longo período inflacionário no Brasil permitiram que o setor financeiro representasse, na década de 1980, 14% do PIB brasileiro, cuja participação, em 1995, caiu para 8%. Por outro lado, as receitas com a inflação, as quais representaram mais de um terço dos ganhos nos anos 1980, não chegavam a 1% no período pós-1995. Grisci e Bessi (2004) mostram a vertiginosa queda das receitas com a estabilização da economia que eram proporcionadas pelos ganhos de *floating* (receita obtida com a aplicação dos recursos parados em contas sem remuneração, como conta-corrente). No primeiro semestre de 1994, os mais importantes bancos obtiveram mais de 63% das receitas desse modo. No mesmo período, em 1995, essa proporção caiu para 4,7%.

Segnini (1999) explica que o processo de concentração bancária, derivado de incorporações, fusões e privatizações, provocou forte redução do mercado de trabalho bancário, inclusive em decorrência do aumento da terceirização dos serviços. Como resultado

do processo de racionalização de custos, Araújo, Cartoni e Justo (2001) salientam que a redução do número de bancários, no período 1989-1996, foi de aproximadamente 40%, passando de 821.424 para 497.109. No período de julho a dezembro de 1996, 147.833 vagas foram eliminadas no setor e, segundo Grisci e Bessi (2004), em outubro de 2000, o número de funcionários do setor girava em torno de 394.500. A redemocratização, as graves crises econômicas e o fortalecimento do movimento sindical formam o contexto social dos anos 1980. Neste período, os bancos investiram maciçamente em informatização, custeada pelas altas taxas de lucro que eram facilmente garantidas por conta da inflação galopante (a chamada “ciranda financeira”).

Assim, no final dessa década, esclarecem Araújo, Cartoni e Justo (2001), as agências *on-line* (interligadas) se generalizaram por todo o país, bem como os caixas automáticos, os bancos eletrônicos e os bancos 24 horas. Na década de 1990, porém, a crescente concentração do capital financeiro e a desregulamentação dos mercados fizeram com que os bancos perdessem o monopólio sobre a concessão de crédito e sobre o sistema de pagamentos, acirrando a concorrência entre eles. O Brasil se insere nesse quadro durante o governo Collor, quando diminuem as proteções governamentais à indústria nacional. A partir do governo Fernando Henrique Cardoso, entretanto, em 1995, intensificam-se as medidas neoliberais, por meio da aceleração do processo de privatizações e desregulamentação do mercado financeiro.

Araújo, Cartoni e Justo (2001) asseveram que, nesse período, a estabilidade econômica derivada do Plano Real derrubou a rentabilidade dos bancos, ao tempo que o mercado é aberto às instituições estrangeiras. Houve, então, uma onda de “quebra” de bancos, os quais sucumbiram à nova realidade decorrente do fim dos ganhos fáceis e da intensificação da concorrência. Completando o movimento, ocorre uma série de fusões/aquisições e privatizações de bancos públicos, resultando na concentração do sistema bancário nacional sob o poder de poucos grupos, inclusive estrangeiros. Quando a inflação deixou de ser a fonte geradora dos lucros dos bancos, as seguintes tendências se intensificaram: uso maciço das tecnologias da informação, como forma de reduzir custos, aumentar a segurança das transações e a qualidade dos serviços; a terceirização dos trabalhos considerados como “não-bancários”; reorganização do processo produtivo, com a fusão de postos de trabalho, redução dos níveis hierárquicos e adoção de métodos “japoneses”, cujas propostas oriundas dos Círculos de Qualidade e das reengenharias possibilitaram a redução dos custos.

Conforme recorda Pfeilsticker (2004), a produtividade se tornou o foco. Como resultado, inúmeras agências bancárias (as menos lucrativas) foram fechadas; as que restaram, sofreram fortes enxugamentos e a terceirização dos serviços bancários foi intensificada, fatos

esses que modificaram profundamente a estrutura do setor e reduziram os postos de trabalho, bem como o tamanho da categoria bancária. No início da década de 1990, Araújo, Cartoni e Justo (2001) mostram que a terceirização se limitava às áreas de apoio, como alimentação, limpeza, vigilância e transporte. Ao longo da década, porém, ela atingiu também as denominadas atividades-fim, como os centros de processamento de dados (técnicos e analista de informática), compensação e microfilmagem de cheques, digitação, atendimento de portaria e substituição de escriturários. A partir de 1997, há um contínuo processo de enxugamento das grandes agências e dos enormes centros de processamento de dados, assim como terceirização massificada das atividades-meio (procedimentos de inspiração toyotista).

Da mesma forma, Araújo, Cartoni e Justo (2001) recordam que os cargos de escriturários e aqueles de menor complexidade (como digitadores, caixas e funcionários responsáveis pelo primeiro atendimento aos clientes) foram o alvo dos programas de incentivo à demissão, agravando a situação dos remanescentes, pois houve a intensificação do ritmo de trabalho para compensar a falta de funcionários. Os relatos de Rodrigues e Muniz (2003) quanto à condução de programa de incentivo ao desligamento de um grande banco público, a partir de 1995, e os subseqüentes desligamentos dos bancários de nível hierárquico inferior, evidenciam a falta de zelo perante a dignidade humana, relegando os trabalhadores demissionários à marginalidade, nos padrões apresentados por Freitas (2006). Quanto aos remanescentes, Segnini (1999) observou que três fenômenos sociais caracterizam o processo de reestruturação nos bancos e relacionam-se com a “nova qualificação do bancário”, quais sejam: o aumento do desemprego, a terceirização e precarização do trabalho, bem como a intensificação do trabalho. Para Grisci e Bessi (2004), apesar das inúmeras interferências da tecnologia nos modos de trabalhar, seriam três as possibilidades no trabalho bancário atual: a automatização, a intelectualização do trabalho e o aumento do desemprego.

Araújo, Cartoni e Justo (2001) atestam que os bancos passam a exigir maior envolvimento dos funcionários com o cumprimento das metas organizacionais e de padrões cada vez mais altos de produtividade, resultando no acirramento da concorrência entre os próprios trabalhadores em busca de reconhecimento ou, pelo menos, na manutenção de funções gratificadas ou do emprego. O ritmo frenético de trabalho, em um cenário de contenção de custos e falta de pessoal, tem resultado no aumento das doenças ocupacionais, principalmente quanto às doenças osteoarticulares de conteúdo psicossomático (Ler/Dorts), conforme demonstraram, por exemplo, os estudos de Rocha (2003), Brandão, Horta e Tomasi (2005), Maciel et. al. (2006; 2007), Perfetto e Beraldo (2007) e Rossi (2008). Nos anos 1980, a redução da jornada de trabalho era uma das bandeiras do movimento sindical. Nos anos

1990, porém, ocorreu justamente o contrário, com o aumento da utilização das horas extras para suprir a ausência de pessoal, principalmente por meio de expedientes como os “bancos de horas”, instrumento que camuflava as longas jornadas de trabalho, conforme esclarecem Araújo, Cartoni e Justo (2001).

As reestruturações produtivas trazem consigo mais do que mudanças radicais nos métodos de produção e nas relações de trabalho: preconizam um novo imaginário alicerçado na empresa “poderosa”, objeto de desejo do “sujeito-vencedor”. É nesse contexto que a burocracia empresarial firma-se como o modelo de gestão por excelência a ser copiado por outros formatos organizacionais, bem como o ente protagonista da sociedade contemporânea, instituindo o domínio psíquico e afetivo dos trabalhadores – em adição aos mecanismos clássicos de controle direto – como novo instrumento de subjugação do valor trabalho. É o que veremos a seguir.

### **2.3 “O trabalho liberta”: a organização sob o imaginário da gestão afetiva**

Atualmente, esse modelo de desempenho, que esteve durante um tempo em concorrência com outros, como o da honra, o do prestígio e o da fidelidade, mas que caracterizou a expansão do capitalismo ocidental, reina absoluto. Pede-se a cada indivíduo que ele se torne um combatente, um herói, um “radar” capaz de se adaptar a todas as circunstâncias, e a populações inteiras que não tenham nada além do êxito econômico e pessoal como palavra de ordem. A conclusão é óbvia: aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada por estes valores estão seguros de serem reconhecidos como sujeitos e participarem como cidadãos no funcionamento da sociedade. Os outros deverão se contentar (nas sociedades ocidentais) com formas de trabalho subalternas ou, então, acabarão por pertencer à categoria dos desqualificados sociais (os chamados assistidos ou marginais). (ENRIQUEZ, 1997, p. 8).

Pagès et al. (1993) captam com bastante acuidade o processo de manipulação ideológica das consciências dos trabalhadores pelas empresas modernas, esclarecendo que as políticas de pessoal não funcionam apenas como mediação econômica, mas possuem também a função ideológica de reforçar a o discurso oficial de respeito ao indivíduo. As mediações empregadas pela organização, por conseguinte, são divididas em diversos tipos, estabelecendo-se nos níveis político, econômico, da autonomia controlada, ideológico e psicológico, cujo elemento em comum é tornar-se um sistema coerentemente orientado à subordinação do indivíduo a uma ordem central. Os autores esclarecem que a organização moderna é a empresa da solicitude, ao tempo que é a do segredo e da contradição: objetiva manipular as condutas de todos os grupos sociais que interagem com ela, de forma a evitar que tais grupos entrem em conflito com as suas finalidades.



Nesse contexto, além do “medo” propriamente dito, típico das relações de trabalho pautadas nos princípios tayloristas, a manipulação do “afeto” se tornou a prática normal nos círculos empresariais, conforme mostra Enriquez (2000a, p. 23). O autor constata que, apesar de ser uma característica marcante do capitalismo o triunfo do ser humano como senhor de seu destino, “jamais o indivíduo esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular, das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique”. Em decorrência, continua o autor, a capacidade técnica, que antes se restringia a poucos, agora se abre a qualquer um e os indivíduos são induzidos e estimulados a se ligarem aos valores organizacionais, prendendo-os na armadilha da estrutura estratégica.

É por tal razão que Freitas (1999; 2000) assevera que, para compreenderem-se as organizações, é preciso aceitá-las como um produto da sociedade, produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem. A autora afirma que em decorrência da crise de instituições tradicionais como a escola, partidos políticos, Igreja, Estado, as empresas passaram a se apresentar como “comunidades e produtoras de identidade social”, ocupando os vazios deixados por outros atores sociais para introduzir, elas próprias, as referências a serem seguidas pelas demais instituições da sociedade. Da mesma forma, o imaginário organizacional moderno também foi sendo moldado em decorrência da necessidade de antecipação de conflitos, mas já trouxe consigo uma evolução. A explicação de Freitas (1999; 2000) é bastante elucidativa para se compreender o fenômeno. Segundo a autora, as organizações modernas se encarregam de criar um imaginário próprio, repleto de significados, mas que nada mais são do que derivações daquilo que é encontrado na própria sociedade. Significa que as empresas possuem habilidade e flexibilidade suficientes para absorver as aspirações sociais e utilizá-las em proveito próprio.

Para tanto, é imprescindível, de acordo com Freitas (2000; 1999), que o imaginário das grandes empresas se expresse por meio de um simbolismo e discurso que lhe dê suporte, tornando-as mais atraente, mais humana, apresentando-se como potentes e perfeitas, prometendo ser a fonte de reconhecimento e identidade aos seus membros. A autora diz que as organizações modernas idealizam uma auto-imagem de grandiosa que é repassada para seus membros e para a sociedade como um todo. Ou seja, a apropriação do imaginário moderno é resultado da hegemonia do regime econômico capitalista e de suas ideologias subjacentes, como o advento glorioso do neoliberalismo, a crise irreversível do Estado como ente social provedor, império do “Mercado”, dentre outras. É assim que as empresas assumem a função central de prover identidade, reconhecimento e pertencimento social. Não é por acaso que

A ideologia da responsabilidade social, incorporada pela organização, faz parte de um movimento de resposta aos ataques sofridos pelas grandes corporações, que são percebidas como sistemas fechados, de legitimidade questionável, com enorme poder político, econômico e social. Por intermédio desse movimento, a organização desenvolve uma intervenção mais qualificada em direção à dominação dos influenciadores externos nas relações de poder. Aliada à prática filantrópica, a organização, ao desenvolver programas comunitários, busca não apenas o fortalecimento da própria imagem, como também o desenvolvimento interno de competências. (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005, p. 21).

É por isso que Siqueira (2006) entende que as organizações empresariais evoluíram a ponto de serem os protagonistas que ditam as tendências, confundindo os valores da sociedade com os seus próprios valores. As vidas das pessoas, em muitos casos, estão estruturadas exclusivamente em torno do trabalho, excluindo-se, assim, dimensões outras, mas fundamentalmente importantes da vida dos homens, como o lazer e o prazer. O trabalhador, portanto, começa a desenvolver relações afetivas com o seu trabalho, “de modo que é na empresa que o indivíduo sonha e busca concretizar seus sonhos” (SIQUEIRA, 2006, p. 37), fazendo com que a vida organizacional seja o núcleo de sua vida.

Da mesma forma, Siqueira e Freitas (2006) atestam que a mídia especializada em negócios costuma exaltar efusivamente as virtudes do modelo econômico neoliberal que a sustenta, induzindo que os indivíduos estejam comprometidos com essa ideologia. As matérias veiculadas nessas revistas reproduzem o padrão de sucesso da empresa individualista, em que cada um é o responsável por encontrar o seu próprio sucesso, respondendo por sua empregabilidade e por sua carreira, sendo alguns desses elementos: o sucesso deriva-se do trabalho exaustivo; o empregado deve vestir a camisa da empresa; o excesso de trabalho é visto como natural; o crescimento profissional deve ser rápido e contínuo; os executivos são felizes trabalhando 12 horas por dia; os sacrifícios em prol do trabalho e da carreira devem ser valorizados; são dignos de admiração aqueles que mantêm uma agenda lotada de compromissos, o que denota status; primeiro a empresa, depois o indivíduo, mesmo em questões rotineiras, como abrir mão do almoço para cumprir tarefas laborais.

Os anos 1990 compõem um cenário ambíguo, caracterizado ao mesmo tempo por um “boom” econômico, seguido de recessão e desemprego. Com isso, Siqueira (2006) considera que o indivíduo se torna dependente da empresa em que trabalha, pois o risco iminente de desemprego favoreceu que as organizações estabelecessem as bases das novas relações de trabalho, pautadas no controle desse indivíduo temeroso por seu emprego. Desejosas de instituir contratos de gestão que reduzam os custos face ao aumento da competitividade, as

organizações empresariais não hesitarão em despedir parcela significativa dos funcionários sempre que necessário. As vidas das pessoas são construídas em volta da organização, relegando à marginalidade outras dimensões importantes da vida do homem, como o lazer e o prazer. A empresa ocupa o imaginário do indivíduo e passa a ser o lugar, antes de tudo, em que os sonhos poderão se concretizar.

Há uma ligação afetiva que garante a efetividade do controle, esclarece Siqueira (2007): internalização dos valores da empresa e desejo precípua do indivíduo em vencer, qualquer que seja o preço a ser pago. A resistência do indivíduo diminui porque este não apenas possui objetivos econômicos, mas também aspira a ideais outros, como prestígio, reconhecimento e poder, sendo que a organização aparenta ser o lugar adequado para alcançarem-se tais objetivos. Por meio da autopersuasão, Siqueira (2006; 2007) mostra que o indivíduo vai vincular-se cada vez mais à cultura da empresa sendo, então, induzido a personificar o “super-herói”: trabalhador acima da média, flexível e bem atualizado, que atua conforme o espírito da organização. São excluídos do sistema todos aqueles que não são obcecados pelo sucesso ou se negam a participar dos jogos de poder. Os limites, normas e padrões de controle são instituídos de forma cuidadosa para que o comportamento dos membros da organização sejam uniformes, padronizados e previsíveis.

Ao considerar-se o cenário da flexibilidade organizacional tão característico das organizações pós-burocráticas, Grey (2004) realiza uma análise polêmica e criticamente refinada daquilo que ele chama de “fetiche da mudança”. Afirma o autor que os estudiosos das organizações, executivos e estudantes, acreditam inequivocamente que os tempos atuais simbolizam uma época de mudanças sem precedentes na história e que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de adaptarem-se permanentemente às mudanças ambientais. Ou seja, a “mudança” tornou-se a ortodoxia, a verdade absoluta e onipresente dos manuais sobre gestão, imaginário presente em todos os níveis hierárquicos da empresa, o que faz com que ela se torne numa espécie de “fetiche organizacional”. O autor é bastante incisivo em suas afirmações, quando se trata do gerenciamento das mudanças: estas quase sempre falham, não obstante “[...] a verdadeira diarreia textual dos livros gerencialistas de gurus, gerenciar a mudança permanece um mistério. [...] Algumas delas [novas técnicas] estão ligadas às atividades de marketing de consultores e gurus” (GREY, 2004, p. 16). Em relação à “Qualidade Total”, 90% dos projetos falharam em seus objetivos e, na “reengenharia”, registram-se falhas de 50 a 70%, alerta o autor.

Se as pessoas resistem à mudança é porque, via de regra, esta não costuma ser benéfica para elas: boa parte dos programas de reengenharia tende a gerar (pelo menos, para

parcela considerável dos trabalhadores) mais trabalho, menos salário ou demissão. Se não fosse assim, haveria boas chances da resistência ser mínima, explica Grey (2004). O autor considera que o fetiche [imaginário] da mudança reflete a miopia das ciências organizacionais, que tendem a igualar as experiências de uma elite ocidental e privilegiada [organizações burocrática] às experiências do mundo como todo, fazendo com que as mudanças legitimem as ações pretendidas por atores poderosos [harmonias administrativas], difundindo-se o imaginário de que não há escapatória à mudança. Em suas ilustrativas palavras:

No mercado global, adapte-se ou morra. As questões da mudança têm um apelo retórico maciço no momento, e ela é uma força que age beneficiando as elites. Conforme os estudos organizacionais desenvolvem uma agenda de pesquisa mais crítica, deve ser sua incumbência expressar-se de forma a não apenas reproduzir a retórica que age em função dos interesses da elite. Ou seja, precisamos reconhecer que muitas mudanças organizacionais estão provocando estragos na vida das pessoas e suas comunidades. Em vez de considerar esses efeitos como o preço a ser pago em troca de lucratividade, os estudiosos organizacionais precisam identificá-los como problemas que necessitam de solução (GREY, 2004, p. 23).

A partir deste ponto, passaremos a estudar os efeitos deletérios das reestruturações produtivas e dessa nova organização do trabalho na saúde do trabalhador.

## 2.4 “Deixai, ó vós que entraís, toda a esperança”: o sofrimento e a organização do trabalho

Logo no início do Prefácio do livro “Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisa”, Christophe Dejours faz uma importante observação:

Há alguns anos a clínica do trabalho caracteriza-se, na Europa, pelo surgimento de novas patologias, especialmente a ocorrência de tentativas de suicídio, inclusive no próprio local de trabalho. Prova cabal de que a dissociação entre o ser humano e o mundo do trabalho transpôs uma etapa qualitativamente significativa: **o mundo do trabalho torna-se a tal ponto inabitável para um número crescente de trabalhadores e trabalhadoras, que alguns deles, que se supunha privilegiados com relação àqueles condenados ao desemprego e à pobreza, acabam por tirar a própria vida.** (DEJOURS, 2007, p. 19, negrito nosso).

De fato, conforme escrevera em outra ocasião, Dejours (2003) preocupava-se com o destino dado àqueles que estão “dentro” das empresas, cujo sofrimento se tornou socialmente marginalizado por conta da pressão – e do maior sofrimento – daqueles que estão “fora”, ou seja, do exército de desempregados vitimados pela “guerra econômica” e que sequer possuíam os meios econômicos de sobrevivência. O autor explica que, no início das pesquisas, nos anos de 1950, procurava-se mapear os efeitos danosos da organização do trabalho sobre a saúde

mental dos trabalhadores, com o intuito de catalogar as possíveis “doenças mentais do trabalho”. Os estudos, entretanto, foram incapazes de “[...] descrever uma patologia mental do trabalho comparável à patologia das afecções somáticas profissionais, cuja variedade e especificidade, aliás, são conhecidas.” (DEJOURS, 2003, p. 35). Observou-se, dessa forma, que nem todo sofrimento seria gerador de descompensações psicopatológicas, as quais culminariam nas doenças mentais; ao contrário, existem mecanismos de defesa – individuais e coletivos – que o sujeito emprega com o intuito de manter a sanidade e suportar os efeitos adversos das pressões reais do trabalho.

Assim, Dejours (2003, p. 36) explica que as pesquisas foram redirecionadas, invertendo-se a pergunta: “Como conseguem esses trabalhadores não enlouquecerem, apesar das pressões que enfrentam no trabalho ? Assim, a própria “normalidade” é que se torna enigmática.” Ou seja, essa normalidade resulta das mediações entre o sofrimento e a batalha empregada pelo indivíduo (ou um coletivo de trabalhadores) contra as aflições no trabalho. O problema é que as estratégias defensivas imprescindíveis à manutenção da saúde mental tendem a resultar, por outro lado, na insensibilidade em relação às causas do sofrimento, a si próprio ou em relação ao outro. Para Merlo e Lápiz (2007), no contexto de precarização das relações de trabalho, aumenta-se a ansiedade e o medo do trabalhador, culminando na banalização dos desgastes físicos e emocionais, circunstâncias essas que passaram ser consideradas como formas “normais” de trabalhar-se e de viver-se.

Dejours (2003) conta que as recentes ondas de demissão fizeram não apenas aumentar a carga de trabalho dos que ficaram, mas que o sofrimento destes assumiu proporções alarmantes e preocupantes, bem como as estratégias de resignação dos trabalhadores. O autor informa que em recente pesquisa realizada em uma montadora automobilística, a qual passou por radicais mudanças nos últimos anos após a introdução de novos métodos produtivos de inspiração japonesa, como o *just in time*, verificou-se que a organização do trabalho também vivenciou alterações profundas. Mostra-se que os tempos ociosos do operário praticamente desapareceram, o “índice de empenho” (tempo dedicado às tarefas diretamente relacionadas à produção) é muito mais penoso, de forma que não há possibilidades de se livrar das pressões da empresa. Curiosamente, o autor conta que, apesar de as condições de trabalho serem “infernais” – alguns operários enrolam panos nas mãos para não sangrar – não há reclamações. Hopfer e Faria (2006) também relatam que, em estudo realizado em uma indústria do setor automobilístico, verificou-se que centenas de jovens disputavam uma vaga para ingresso na empresa e, entre os que conseguiam, poucos agüentavam muito tempo as condições de trabalho embrutecidas, por mais que tentavam.

Mendes (2007a, p. 30) esclarece que “é objeto da psicodinâmica do trabalho o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar as contradições da organização do trabalho [...]”, evitando-se, dessa forma, o aparecimento das patologias físicas e mentais decorrentes das condições adversas do trabalho. A autora informa que a psicodinâmica se interessa pelo estudo das questões concernentes à mobilização e ao engajamento que são exigidos pela organização do trabalho. As subjetivações no trabalho podem se tornar instrumentos a serem explorados em nome da produtividade e do desempenho; entretanto as falhas nos mecanismos de mediação podem transformar o sofrimento em patologias sociais, como a perversão, a violência e a servidão. Assim, o sofrimento, contraditoriamente, pode ser tanto o mobilizador da saúde quanto o instrumento da produtividade, visto que a organização do trabalho explora não exatamente o próprio sofrimento, mas as mediações empregadas contra ele.

Martins (2007) desenvolveu um estudo com funcionários bancários de uma instituição financeira do estado de Santa Catarina, afastados do trabalho por conta de diagnóstico de distúrbios osteoarticulares relacionados ao trabalho. A autora explica que as defesas individuais e coletivas do grupo permitem o desenvolvimento de resistências psíquicas decorrentes das pressões da organização do trabalho, resultando na “eufeminização” e anestesia ao sofrimento, cuja consequência é a tolerância ao sofrimento no trabalho. No estudo, a autora delimitou os fatores relacionados no processo de adoecimento, dentro os quais citamos: a) fatores organizacionais, como a exigência de atenção permanente, pressões pelo ritmo de trabalho acelerado, pressões da chefia, pressões pelo cumprimento das metas; b) fatores pessoais, relacionados à responsabilidade no trabalho, o trabalho como gerador de identidade e garantidor do pertencimento grupal; c) fatores relacionais, como o não-reconhecimento pelo outro (empresa) do esforço no trabalho, o não-reconhecimento da dor e do sofrimento, a não-aceitação dos limites impostos pela dor, por parte de colegas, chefias, familiares e profissionais de saúde; d) quanto às estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento, observou-se práticas como o aumento do ritmo de trabalho (auto-aceleração) e a medicalização do sofrimento pelos trabalhadores, negando-se a dor e o sofrimento como relacionados ao trabalho.

É possível observar, no interior das organizações, o quanto a tristeza é, imediatamente, nomeada como depressão e o medo, como paranóia, apenas para citar alguns exemplos. Esse adoecimento não se faz sem consequências, uma vez que ele discrimina, estigmatiza e exclui. O que abre espaço para a medicalização das manifestações do sofrimento nas empresas através da prescrição indiscriminada,

principalmente, de antidepressivos e ansiolíticos. Portanto, evidenciar a transformação do sofrimento em adoecimento significa criticar esse conjunto de práticas que permite a enunciação de determinadas doenças. (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2004, p. 214).

Assim, Mendes (2007a) assevera que o sofrimento no trabalho decorre do bloqueio das relações entre o trabalhador e a organização do trabalho, derivado das contradições entre os anseios dos trabalhadores e os imperativos da produção. O sofrimento se torna significativo conforme a organização do trabalho limita a ação do trabalhador ao trabalho prescrito, circunscreve a sua capacidade inventiva e criativa a limites pré-determinados, causando uma enorme defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O trabalhador, não raro, assume duplo risco, pois a execução pormenorizada do trabalho prescrito tende a inviabilizar o cumprimento das imposições do trabalho; por outro lado, ao imprimir artifícios que extrapolem o cumprimento das regras para viabilizar o cumprimento das metas, o trabalhador assume para si os riscos de insucessos, sendo igualmente penalizado pelo excesso de iniciativa.

Estudos conduzidos por Merlo et al. (2003), Ferreira e Mendes (2001) e Mendonça e Mendes (2005) demonstraram os efeitos deletérios do processo produtivo na saúde física e psíquica dos trabalhadores, evidenciando que a organização do trabalho promove a desapropriação do saber do trabalhador, padronizando as suas rotinas e comportamentos. Quanto mais rígida for essa organização, maior é a divisão das tarefas e menor o conteúdo delas, aumentando significativamente o sofrimento psíquico. Pinheiro, Tróccoli e Paz (2002) consideram que a relação entre o ambiente de trabalho e o surgimento dos sintomas de doenças osteomusculares se mostra cada vez mais plausível, as quais são mediadas pela via do estresse ocupacional. De forma semelhante, Camelo (2006) demonstrou a exposição a riscos físicos e psicossociais de trabalhadores vinculados ao Programa de Saúde da Família em decorrência de problemas relacionados com a organização do trabalho. Assim, Aquino e Thau (2009) ponderam que o sentimento de bem-estar do empregado é prejudicado quando são frustradas ou insatisfeitas as necessidades psicológicas e fisiológicas do indivíduo. Essas necessidades incluem o sentimento de pertencimento, de valorização individual e a capacidade de estabelecer relações mútuas de confiança.

Morin (2001, p. 9) considera que “a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.” Em resumo, o trabalho que tem sentido é feito de

maneira eficiente e leva a alguma coisa; é intrinsecamente satisfatório; é moralmente aceitável; é fonte de experiências de relações humanas satisfatórias; garante a segurança e a autonomia e é um trabalho que mantém o indivíduo ocupado. Haines, Williams e Carson (2002), por exemplo, realizaram estudo para avaliar as respostas psicológicas e psicofisiológicas de trabalhadores em termos de eventos estressantes relacionados ao trabalho. Os autores concluíram que os sujeitos reagem (física e psicologicamente) ao serem confrontados com incidentes negativos relacionados com o contexto laboral e que a repetição de tais experiências poderia levá-los ao desenvolvimento de sintomas adversos.

Rospenda et. al. (2005) concluíram que os assédios no trabalho (moral e sexual) aumentam os riscos de doenças, ferimentos e agressões, sendo danosos não apenas para a saúde da pessoa agredida, mas também para o resultado das organizações, sob a forma de custos relacionados com compensações financeiras e médicas aos trabalhadores prejudicados. LaVan e Martin (2008) destacam que o fenômeno conhecido como “bullying”<sup>4</sup> (ou “assédio moral”, no Brasil) é, atualmente, um problema bastante relevante, nos locais de trabalho, sendo que uma boa parte dos trabalhadores são ou conhecem alguma vítima. Explicam que uma variedade de comportamentos negativos constitui o fenômeno, como o isolamento da vítima ou práticas silenciosas, disseminação de rumores, ataques à vida privada, crítica excessiva ou excesso de monitoração do trabalho, retenção de informações ou a diminuição de responsabilidades. Para Barling, Dupré e Kelloway (2009) tais agressões (como os assédio moral e sexual) também são passíveis de prevenção, pois, se houver o sentimento de que a empresa tomará ações efetivas contra suas práticas, é provável que estas diminuam.

Mendes (2007b) recorda que as reestruturações produtivas dos anos 1990 trouxeram mudanças radicais para a organização do trabalho, sob a égide da racionalidade econômica, resultando em novos mecanismos de subjetivação, de sofrimento, de patologias e mecanismos de reação dos trabalhadores. O prazer, atesta Mendes (2007b, p. 51), vem à tona quando o trabalho propicia identidade ao sujeito. “Vivenciar esse trabalho não depende do ‘querer’, mas depende das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa [...], não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de dar.” Sobre as defesas empregadas para mediar o sofrimento no trabalho, a autora destaca, como exemplos, o cinismo, a dissimulação, a hiperatividade, a desesperança de ser reconhecido, o desprezo, os danos aos subordinados, a negação do risco inerente ao trabalho e a distorção da comunicação.

---

<sup>4</sup> As autoras asseveram que o fenômeno costuma receber várias terminologias: “mobbing”, na Alemanha; “employee abuse”; “workplace aggression”; “victimization”; “interpersonal deviance” e “workplace incivility”



Mendes (2007b) informa que o uso desmedido das estratégias de defesas tende a resultar em três patologias sociais: (a) são as patologias da “sobrecarga”, as quais se relacionam com as lesões de hipersolicitação, como as LER/Dort e os transtornos psicossomáticos; (b) as patologias da “servidão voluntária”, originada da filosofia de La Boétie, vinculam-se às necessidades de conforto e projeto de vida. Normalmente ocorre nos sujeitos com status social modesto, mas que encontram na organização uma nova condição de vida; ou em organizações que preconizam a cultura do desempenho, e não da confiança, criando-se a convivência estratégica entre os trabalhadores. As relações baseiam-se no conformismo e o trabalhador deve revelar o quanto ele é feliz e integrado. Ocorre a submissão sem protesto, levando à exploração do trabalhador em busca de produtividade; e (c) as “patologias da violência”, cujas características são as práticas agressivas com o patrimônio da empresa, contra si mesmo (como nos casos de suicídio), contra os outros. “Ela ocorre quando as relações subjetivas com o trabalho são degradadas, o trabalho perde o sentido e o sofrimento no trabalho interfere de modo imperioso na vida familiar e social.” (MENDES, 2007b, p. 56).

#### **2.4.1 Além do sofrimento: as falhas nos mecanismos de mediação e o adoecimento do trabalhador**

A centralidade do trabalho dá-se não só na esfera econômica (o trabalho é a fonte de renda da maioria da população mundial) como também na esfera psíquica – o que, certamente, representa um paradoxo, uma vez que a atividade laboral ainda parece ser uma importante fonte de saúde psíquica (tanto que sua ausência, pelo desemprego ou pela aposentadoria, é causa de abalos psíquicos) ao mesmo tempo em que se registram cada vez mais pesquisas que evidenciam o trabalho como causa de doenças físicas, mentais e de mortes. É preciso perguntar: que tipo de trabalho adoce corpo e mente e até mata? Certamente, não é o trabalho criativo, produtivo, prazeroso, que deveria ser central na vida das pessoas. (NAVARRO; PADILHA, 2007).

Conforme visto, a defasagem entre as organizações do trabalho prescrita e real, as exigências dos novos modos de produção sobre o trabalhador, a intensificação do ritmo de trabalho, a impossibilidade de mobilização efetiva da inteligência e da capacidade criativa do sujeito, conduzem o indivíduo ao sofrimento. Para não “enlouquecer” (ou, de outra forma, para permanecer “normal”), o indivíduo adota estratégias de defesa, que são as “mediações”. Entretanto as mediações podem se tornar insuficientes para amenizar os fatores estressores e, a partir de então, o trabalhador estará sujeito às mais variadas patologias físicas e mentais. O cenário socioeconômico dos últimos anos, entretanto, parece estar agravando o surgimento dessas patologias. Segundo Dejours (2004)

As conseqüências desses princípios da organização do trabalho são, de um lado, o crescimento extraordinário da produtividade e da riqueza, mas, de outro, a erosão do lugar acordado à subjetividade e à vida no trabalho. **Disto resulta um agravamento das patologias mentais decorrentes do trabalho em crescimento em todo o mundo ocidental, o surgimento de novas patologias, em particular os suicídios nos próprios locais de trabalho – o que não acontecia jamais antes da virada neoliberal** – e o desenvolvimento da violência no trabalho, a agravação das patologias da sobrecarga, a explosão das patologias do assédio. (DEJOURS, 2004, p. 34, negrito nosso).

Brant e Minayo-Gomez (2005) fizeram um estudo com trabalhadores (e seus familiares), assim como com profissionais da área de saúde, de uma grande empresa pública, do setor de serviços, em processo de reestruturação, na região de Belo Horizonte. Explicam os autores que as grandes transformações organizacionais, na era pós-industrial, são sentidas pelos trabalhadores como sinal de perigo, induzindo-os a variadas, rotineiras e inevitáveis formas de sofrimento, cujo destino é o enfrentamento ou a fuga. O problema está em “como fugir”, na medida em que a empresa significa, ao mesmo tempo, a fonte de sobrevivência e de perigo. As elevadas exigências por produtividade e qualidade ameaçam a integridade do indivíduo, fazendo-o experimentar desde um simples mal-estar ao pânico. Trabalhar e viver, para muitos, têm se mostrado situações perigosas, cujos locais de trabalho se transformam em uma rede de intrigas particulares e coletivas.

O processo de reestruturação da empresa exigiu mudanças drásticas, segundo Brant e Minayo-Gomez (2005), resultando em dificuldades, falta de ação gerencial dos recém-empregados, sentimento de perplexidade nos que foram excluídos e desorientação dos trabalhadores quanto às suas próprias atribuições. Durante as fases de ajustes, muitos trabalhadores estiveram expostos a situações ergonômicas inadequadas, com ritmo de trabalho contínuo. Os trabalhadores foram submetidos a um aumento de horas extras para cobrir os colegas ausentes por licenças médicas, aposentadorias ou demissões. Um das estratégias encontradas pela empresa para resolver o problema dos não adaptados às mudanças era encaminhá-los ao serviço médico, “psiquiatrizando” um problema que é intrínseco à organização do trabalho.

Jacques (2007) analisa onexo causal entre saúde/doença mental no trabalho. Começa a autora descrevendo que em 2004 houve a divulgação na mídia de um caso de um trabalhador que ficou paraplégico após ser humilhado pela chefia. Após ser examinado por uma psicóloga do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador da cidade, o seu estado foi descrito como “sofrimento mental desencadeado no trabalho”. A autora cita que dados da Organização Mundial da Saúde apontam que os transtornos mentais leves acometem 30% dos trabalhadores ocupados, enquanto os transtornos mentais graves, entre 5 a 10%. Na mesma

linha, o Ministério da Saúde mostra que os transtornos mentais representam a terceira causa de concessão de benefícios previdenciários. Nesta direção, Cadilhe Graça et. al (1994) realizaram um estudo sobre o serviço médico que prestava assistência a uma empresa bancária estatal no município do Rio de Janeiro, constatando que, em 1990, os transtornos mentais ocupavam o quarto lugar entre as licenças-saúde iniciais (com 8,2%), passando ao terceiro lugar em 1992 (com 25,6%). Estudo mais recente realizado por Silva, Pinheiro e Sakurai (2007), em um grande banco estatal, no estado de Minas Gerais, constatou que, de 1998 a 2003, os afastamentos por transtorno mentais passaram a ocupar o segundo lugar, com 19,28% do período de afastamento (atrás apenas das doenças osteomusculares).

O estabelecimento do nexo causal entre trabalho e distúrbio mental impõe a necessidade de uma investigação diagnóstica em que a anamnese ocupacional é o instrumento decisivo. **Reafirma-se a célebre frase do pioneiro Ramazzini há mais de três séculos que apregoava a necessidade, na cabeceira da cama de qualquer paciente, perguntar-lhe onde trabalhava para saber se na fonte de seu sustento não se encontra a causa de sua enfermidade.** (JACQUES, 2007, negrito nosso).

De fato, Borsoi (2007) esclarece que quando se trata de acidente de trabalho típico, torna-se tranqüilo identificar as causas do dano e o próprio dano. O problema está nas doenças ocupacionais, cuja relação nem sempre é palpável ou visível, dificultando um diagnóstico objetivo dos fatores determinantes da doença, como forma de reconhecê-la como relacionada ao trabalho. No campo da saúde/doença mental, essa dificuldade torna-se ainda maior, por conta de três fatores: (a) nem sempre o indivíduo reconhece o seu sofrimento como de ordem psíquica; (b) mesmo que reconheça, nem sempre procura ajuda; e (c) quando o faz, raramente associa seu sofrimento com os fatos vivenciados no trabalho; nas organizações, não é comum o diagnóstico de casos graves ou claramente delineados como doença mental ou transtorno mental. Quando há o sofrimento, antes que o trabalhador se torne um problema para a empresa, ele costuma afastar-se ou ser afastado do serviço, com diagnósticos que deturpam a realidade.

Sobre essa questão, Sato e Bernardo (2005), em estudo realizado sobre saúde mental e trabalho, observaram que, em 2004, os “transtornos psíquicos”, como a depressão não-orgânica, o estresse e os transtornos do sono, representavam menos de 1% dos quase 900 diagnósticos médicos atribuídos aos novos pacientes atendidos pelo serviço, enquanto as LER/DORT representaram quase 70% do total. Esclarecem as autoras que os poucos casos diagnosticados não indicavam que exista baixa frequência de transtornos mentais entre trabalhadores. Os números parecem mostrar que ainda há dificuldades, por parte dos agentes

envolvidos, como empresas e profissionais de saúde, em reconhecer o vínculo direto do trabalho como causador de problemas psíquicos.

## **2.5 No Vale das Sombras**

Nesta seção, apresentaremos os aspectos concernentes à suicidologia, ciência multidisciplinar surgida da necessidade de compreenderem-se os mecanismos relacionados com a morte autoprovocada, objetivando a prevenção de casos da espécie. Inicialmente, apresentamos um panorama genérico sobre o tema e, em seguida, são feitas as conexões pertinentes entre o suicídio e o trabalho.

### **2.5.1 Considerações gerais sobre o suicídio**

Alvarez (1999) faz uma análise refinada e perspicaz do fenômeno do suicídio, por meio de um ensaio que aborda as maneiras com que a sociedade tratou o assunto ao longo da história, as falácias e o senso-comum por trás do ato, bem como uma revisão geral sobre o tema. Via de regra, o suicídio sempre foi visto com enorme desprezo e repulsa a partir da cultura judaico-cristã. São inúmeros os exemplos de casos em que o sobrevivente ao suicídio era condenado a morte ou que o corpo do suicida era “vítima” de suplícios por conta da autodestruição. O autor ressalta, contudo, que nos últimos oitenta e poucos anos o conceito do suicídio mudou. O que antes era um pecado mortal se transformou em um vício privado, um “segredinho sujo”, algo vergonhoso a ser evitado. Embora o suicídio continue sendo chocante, passou a ser respeitável, em vista dos inúmeros estudos decorrentes da publicação, em 1897, do clássico de Emile Durkheim, “O suicídio: estudo sociológico”. Depois de Durkheim, muitos estudos sobre suicídio foram produzidos, principalmente a partir dos anos 1920: “investigações clínicas, análises estatísticas, aspectos disso e daquilo, teorias de todos os tipos desenvolvidas por psicanalistas e psicólogos clínicos, sociólogos e assistentes sociais, estatísticos e médicos; até as companhias de seguro entraram na moda.” (ALVAREZ, 1999, p. 90).

No suicídio, como em quase todas as outras áreas de atividade, houve uma revolução tecnológica que tornou uma morte barata e relativamente indolor democraticamente disponível para todos. Talvez seja por isso que o tema agora pareça tão crucial e urgente, e que até alguns governos tenham resolvido gastar algum dinheiro para descobrir suas causas e possíveis meios de prevenção. Já temos uma suicidologia; tudo o que felizmente ainda nos falta, até o momento, é uma racionalização filosófica completa e cabal do ato em si. Não há dúvida de que ela

virá. Mas talvez seja assim mesmo que tenha de ser, numa época em que o suicídio global por guerra nuclear é uma possibilidade permanente. (ALVAREZ, 1999, p. 141-42).

De fato, de acordo com Gunnell e Lewis (2005), as estimativas da Organização Mundial de Saúde apontam que mais de 800.000 pessoas cometem suicídio por ano, em todo o mundo, representando essa forma de óbito como um importante fator de mortalidade nas populações. Os autores esclarecem que, normalmente, são múltiplos os elementos influenciadores do ato, sendo que a genética e os fatores ambientais, atuando em diferentes estágios da vida, estão diretamente associados com o risco de suicídio. Depreende-se, portanto, que dificilmente a ideação suicida estará vinculada a um único fator. A título de exemplo, os autores mostram, por meio de um esquema, os fatores desencadeantes da ideação suicida, com base no curso de vida de uma pessoa: (a) influências ambientais no neurodesenvolvimento (por exemplo, abusos na infância, perda de familiares); (b) fatores de risco na fase adulta (rompimento de relacionamentos, perda de emprego, condições socioeconômicas, personalidade, uso inadequado de substâncias tóxicas, como medicações, bebida e drogas); (c) doenças físicas.

Esses fatores, explicam Gunnell e Lewis (2005), podem resultar em distúrbios mentais, como depressão e esquizofrenia, bem como comportamentos impulsivos em resposta aos infortúnios. É o contexto em que surgem os pensamentos suicidas. Os fatores de risco e de proteção vão atuar antagonicamente sobre a ideação. Os de risco relacionam-se com questões de foro íntimo e culturais, acessibilidade a substâncias tóxicas e imitação por meio de casos divulgados na mídia. Os de proteção se relacionam, por exemplo, com o estado conjugal, a maternidade, o suporte social do sujeito, as sanções religiosas contra o ato e a procura de ajuda especializada.

Botega et al. (2006) esclarecem que a mortalidade por suicídio está aumentando nos últimos anos, situando-se entre as dez principais causas de morte (entre todas as idades) e entre a segunda ou a terceira em adolescentes e jovens adultos. O suicídio se constitui não apenas uma tragédia no âmbito pessoal, mas um sério problema de saúde pública, tendo aumentado, em termos globais, 60% nos últimos 40 anos. Com base em dados da Organização Mundial da Saúde, em 2003, ocorreu um caso a cada 35 segundos. Estima-se que o número de tentativas de suicídio supere o número de casos consumados em 10 vezes. Em torno de 15 a 25% das pessoas com histórico de tentativa vão tentar novamente no ano seguinte e 10% das que tentam conseguem efetivamente consumir o ato nos próximos dez anos. Os autores mostram que os coeficientes de mortalidade por suicídio são mais baixos na

América do Sul do que na América do Norte e Europa. A taxa brasileira se situa entre os países com baixos índices<sup>5</sup> de suicídio, com média de 4,5 casos para cada 100.000 habitantes. Como o país é populoso, entretanto, ocupou o nono lugar em números absolutos em 2004, com 7.987 casos, sendo que 55% dos suicidas tinham menos de 40 anos de idade.

Estudo realizado por Mello-Santos, Betolote e Wang (2005) mostrou que, no período de 1980 a 2000, a taxa global de suicídios no Brasil cresceu 21%, em 20 anos, com os homens se suicidando de 2 a 4 vezes mais do que as mulheres. O grupamento dos jovens entre 15 e 24 anos foi o que apresentou a maior variação, passando de 0,4 casos/100.000 habitantes, em 1980, para 4 casos/100.000, em 2000. De forma geral, a população jovem está se matando cada vez mais, além de que o Brasil tem seguido a tendência mundial de crescimento das taxas.

Além dos casos consumados, há o problema das tentativas de suicídio. Sobre esse ponto, Botega et. al (2006) informam que não há nenhum sistema de registro nacional que monitore a dimensão do problema. Um estudo realizado pela Organização Mundial de Saúde, tendo o Brasil como um dos países participantes, mostrou que, na região de Campinas, ao longo da vida, 17,1% das pessoas pensaram seriamente em por fim à vida, 4,8% chegaram a elaborar um plano e 2,8% tentaram o suicídio. Apenas um terço de quem tentou foi atendido em serviços de emergência médica. Os autores informam que os fatores de proteção se estabelecem com base nos bons vínculos afetivos, na sensação de integração social, religiosidade, ter companheiro fixo e filhos. As pessoas com maior envolvimento religioso costumam apresentar menor tendência à ideação suicida (entre os muçulmanos, por exemplo, as taxas são baixas). Os valores da sociedade também interferem na ideação. Sociedades que estimulam a interdependência dos indivíduos e o compartilhamento dos problemas coletivos apresentam menos ocorrências de suicídio do que sociedades que valorizam a independência, as quais interpretam os pedidos de ajuda como sinal de fraqueza. Maternidade, no sexo feminino, e emprego (ocupação profissional), no sexo masculino, auxiliam na diminuição das ocorrências.

Quanto aos fatores de risco, com base em estudos da Organização Mundial de Saúde, Botega et. al (2006) apontam certos transtornos mentais (como depressão, alcoolismo), perdas recentes, perda de familiares na infância, problemas familiares, personalidade com traços de impulsividade e agressividade, circunstâncias clínicas específicas (como doenças crônicas

---

<sup>5</sup> Por exemplo, no Brasil, entre 2000 e 2005, o coeficiente de homicídios chegou a 29,3 e o de acidentes de veículos chegou a 22,3 (número de casos por 100.000 habitantes). No Chile, por outro lado, o coeficiente de suicídio foi de 10,9, enquanto o de homicídio foi de 5,7. Na América do Sul, o Uruguai é um dos países com o maior coeficiente de suicídio: 13,9.

incapacitantes, dolorosas e desfigurantes) e acesso fácil aos meios letais. Fatores demográficos também indicam propensão ao suicídio, como indivíduos do sexo masculino, faixas etárias de 15 e 35 anos, ou acima de 75 anos, extratos sócio-econômicos extremos (muito ricos ou muito pobres), residentes em áreas urbanas, desempregados (recentes), aposentados, ateus, solteiros ou separados e migrantes. Indivíduos com histórico de tentativa apresentam risco quase 100 vezes maior do que a população em geral. Estudos apontam que em 97% dos casos de suicídio caberia um diagnóstico de transtorno mental. Assim, histórico de tentativa e transtornos mentais são os maiores fatores de risco. Além disso, o suicídio está diretamente associado com a depressão, com risco majorado em 20 vezes em indivíduos com episódio depressivo maior. Autópsias psicológicas mostram que metade dos indivíduos suicidas estava sofrendo depressão.

Silva et. al (2006) realizaram uma pesquisa, na região de Campinas<sup>6</sup>, com o intuito de avaliar a ideação suicida na população. Relatam os autores que alguns estudos mostram a associação entre a ideação suicida e os casos consumados, estimando-se que 60% dos suicidas tiveram, previamente, ideações suicidas. Atuar sobre o grupo que apresenta ideações poderia ser uma boa estratégia para melhorar o potencial de diagnóstico e atuação em tempo hábil nas prevenções dos suicídios. Os autores citam que estudo realizado no Brasil estimou que 17,1% da população apresentavam ideação suicida ao longo da vida e, somente nos últimos 12 meses, os pensamentos mórbidos atingiram 5,3% da população.

Marín-León e Barros (2003) examinaram as tendências das taxas brutas de suicídio no município de Campinas, no período de 1976 a 2001, bem como a análise sociodemográfica dos óbitos, no período de 1996 a 2001. A mortalidade por suicídio foi baixa, com menos de 5 casos por 100.000 habitantes. A mortalidade masculina, entretanto, é 2,7 vezes maior que a feminina. Ao longo dos anos houve uma inversão nos grupos de risco, por idade. De 1980 a 1985, as maiores taxas foram registradas em adultos com idade igual ou superior a 55 anos; de 1997 a 2001, as taxas mais elevadas deslocaram-se para os adultos de 35 a 54 anos. Quanto ao local de ocorrência da morte, 51,9% dos casos foram registrados no domicílio (enquanto os óbitos por todas as demais causas representaram apenas 16,9% das ocorrências em domicílio) e 39,9% em hospitais. As autoras ressaltam que o risco de morte por suicídio (ao contrário do homicídio, por exemplo) não apresenta riscos crescentes com o declínio do nível sociocultural. Embora as mortes por suicídio estejam relacionadas com o comprometimento

---

<sup>6</sup> Há muitos estudos realizados em Campinas (SP), visto que a taxa de suicídio da cidade se aproxima da média brasileira.

da saúde mental, estudos mostram que normalmente também estão presentes problemas de relacionamento familiar ou econômicos.

Importante artigo publicado por uma vasta equipe de pesquisadores propôs atualizar as taxas de suicídio no mundo. De acordo com Schmidtke et. al. (1999), na maioria dos países ocidentais, o suicídio apresenta-se com um dos maiores problemas de saúde pública. A título de exemplo, asseveram os autores que em numerosos países o número de suicídios é significativamente superior às mortes por acidentes de trânsito, assim como no grupamento social dos mais jovens o suicídio aparece como uma das principais causas de morte prematura. As maiores taxas de suicídio envolvendo “homens” foram observadas na Lituânia e as menores no arquipélago de São Vicente e Granadinas, localizado no Caribe. As maiores taxas envolvendo “mulheres” foram observadas na China e as mais baixas – taxa “zero” – foram registradas no Egito, São Vicente & Granadinas e Belize. Ressaltam os autores que em todos os países – à exceção da China – as taxas do grupamento “masculino” foram superiores a do “feminino”, numa proporção mundial de 3,6 ocorrências de suicídio de homens para cada caso registrado de mulher. Na China, a proporção é de 0,8 (14,3 casos de homens contra 17,9 de mulheres, para cada 100.0000 habitantes).

Não é preciso dizer que pobreza exterior tem relativamente pouco a ver com suicídio. Os números são maiores nos países ricos e industrializados do que nos países subdesenvolvidos, maiores na confortável classe média dos profissionais liberais do que nas classes desfavorecidas, e eram extraordinariamente baixos nos campos de concentração nazistas. (ALVAREZ, 1999, p. 108).

De acordo com Prieto e Tavares (2005), os estudos epidemiológicos concernentes ao suicídio são importantes, na medida em que permitem ampliar a compreensão sobre o fenômeno, fornecendo subsídios para enfrentá-lo. Os estudos indicam que os métodos empregados pelos homens costumam apresentar maior potencial de letalidade, como enforcamento, uso de arma de fogo e precipitação de lugares altos, enquanto as mulheres costumam se valerem da ingestão de medicações e venenos, métodos que aumentam a possibilidade de salvamento. Ressaltam os autores que as pesquisas epidemiológicas no Brasil utilizam como fontes de dados os registros oficiais de atestados de óbitos, prontuários médicos e registros da causa da morte nos cartórios de registro civil. Salientam, porém, que as evidências apontam no sentido de que os casos sejam sub-notificados, principalmente quando envolvem intoxicação medicamentosa e envenenamento.

Prieto e Tavares (2005) esclarecem que há similaridades nas histórias dos suicidas, as quais apresentam elevada incidência de experiências adversas, como violência física, sexual,



negligência e rejeição na infância e na adolescência, ou seja, relações familiares marcadas por dificuldades e com suporte social deteriorado. Da mesma forma, muitos dos que cometem o suicídio apresentam algum tipo de transtorno mental diagnosticável, principalmente transtornos de humor, transtornos relacionados a substâncias, esquizofrenia e transtornos de personalidade. Os autores observaram, ainda, com base na literatura, que a decisão de cometer o ato, em muitos casos, é tomada pouco tempo antes de perpetrado, ou seja, impulsivamente. Dessa forma, a restrição de acesso aos meios letais poderia proteger a população de risco.

Com o intuito de avaliar a flexibilidade para resolução de problemas em sujeitos que tentaram o suicídio, Keller e Werlang (2005) realizaram pesquisa envolvendo 32 sujeitos com histórico de tentativa anterior, comparando-os com outros 32 sujeitos sem este histórico. Pretendeu-se, assim, verificar os níveis de desesperança apresentados pelos tentadores e pelos não-tentadores de suicídio para verificar a relação positiva ou negativa de flexibilidade dos grupos para lidar com a resolução de problemas e desesperança. Após aplicar às duas amostras testes psiquiátricos específicos, as autoras concluíram que o grupo daqueles com histórico de tentativa apresentou menos flexibilidade na resolução dos problemas, apresentando maiores níveis de desesperança em comparação com o outro grupo.

Cassorla e Smeke (1994) fizeram uma análise psicanalítica da autodestruição humana. Para elas, o suicídio remete à idéia de violência máxima, de assassinato de si mesmo, de auto-aniquilamento. A autodestruição poderia ser vista, como: do ponto de vista individual auto-referido – o suicídio propriamente dito, o uso de drogas, algumas mortes acidentais, etc.; do ponto de vista individual referido ao outro, homicídios, outra parte de mortes acidentais, envenenamentos, etc.; do ponto de vista coletivo auto-referido – dificuldade de práticas e sentimentos solidários, competição, dificuldades sociais, etc.; do ponto de vista coletivo, referido ao outro – atropelamentos, chacinas, queimas de arquivo, distribuição desigual de renda, altas taxas de mortalidade por doenças preveníveis, elevada mortalidade infantil, condições de trabalho, dentre outras. Assim, os autores consideram que todos esses fatores mostram diferentes formas de destruição de seres humanos, facilitadas ou provocadas diretamente pelas próprias pessoas, levando-se a crer na existência de um componente suicida das sociedades.

Formas emblemáticas de autodestruição constituem-se apenas na ponta de um *iceberg*, em cuja base escondem-se inúmeros fenômenos que estão mascarados ou aparecem de maneira sutil. Aqui nos defrontamos com situações que vão desde acidentes, doenças, desnutrição, desemprego, desrespeito humano, até à alienação da condição humana. Teorias psicanalíticas indicam, ao lado de aspectos libidinais, componentes autodestrutivos que funcionam permanentemente. São pulsões de vida

e de morte que se articulam com fatores externos, ou mesmo que os atraem. (CASSORLA; SMEKE, 1994, p. 72).

Macedo e Werlang (2007) elaboraram uma pesquisa para investigar as conseqüências da tentativa de suicídio sobre o sujeito sobrevivente. As autoras justificam que, como a tentativa é um forte preditor de suicídio, torna-se importante compreender a dinâmica intrapsíquica e intersubjetiva do indivíduo que comete o ato, com vistas a prevenirem-se novos casos. A proposta delas é interpretar as tentativas por meio da Teoria do Trauma. “Essa teoria dá subsídios ao argumento de ser a tentativa de suicídio decorrente da força do traumático, portanto, um *ato-dor*. Assim, o trauma alude a uma *dor irrepresentável*, que tem conseqüência um ato que ocorre sem mediação e sem adiamento, daí seu caráter violento.” (MACEDO; WERLANG, 2007, p. 185). Foram entrevistados cinco sobreviventes, no estado do Rio Grande do Sul, os quais tentaram suicídio no período entre novembro de 2004 e setembro de 2005, todos relacionados com ingestão de drogas/substâncias tóxicas (medicamentos, soda cáustica e morfina). As autoras concluíram que o ato-dor decorre da dor que o traumático provoca. A dor psíquica atua como força geradora do ato (tentativa de suicídio). Os efeitos mortíferos e destrutivos das experiências traumáticas na história de vida do sujeito deixam-no preso a um tempo que não passa. O ato é uma tentativa de por fim à dor do trauma.

São vários os fatores que deturpam a extensão real do problema e como ele permeia a nossa sociedade. Em muitos casos de mortes externas, o enquadramento costuma ser outro, que não suicídio. Alvarez (1999) dá exemplos: um homem está sozinho em seu carro, sofre um acidente e morre; uma mulher toma uma overdose depois de estar embriagada; um senhor aposentado atravessa a rua na frente de um caminhão; um desportista dá um tiro na cabeça “quando limpava a sua arma”. Esses são apenas alguns exemplos possíveis de “morte facilitada” que não recebem o *status* de suicídio. Além disso, há o problema na confiabilidade estatística. Se os países desenvolvidos apresentam as maiores taxas de suicídio, os seus métodos de coleta de dados são comparativamente mais sofisticados e confiáveis do que muitos outros países, além de se revestirem de menos preconceitos culturais para coletá-los.

Moyano Díaz e Barría (2007), por exemplo, em importante estudo realizado no Chile, enfrentaram o problema de falta de atualização dos dados em países da América Latina (falta de confiabilidade), com muitas falhas na catalogação dos casos individuais de suicídio. Na mesma linha Schmidtke (1999) também alertou que um dos motivos para as grandes diferenças numéricas entre os países seria a questão da confiabilidade e qualidade dos registros de mortes variava enormemente entre os países, bem como os métodos empregados

para atestar as causas da morte. Por exemplo, nos Estados Unidos e Grã-Bretanha um especialista seria o encarregado de investigar as mortes suspeitas enquanto na Alemanha qualquer clínico geral atestaria as mortes. De qualquer forma, asseveram os autores, os dados disponibilizados demonstram apenas um cálculo aproximado do problema concernente ao suicídio no mundo.

Um aspecto importante a destacar se refere à influência da mídia nas práticas de suicídio. De acordo com Hawton e Williams (2002), estudos recentes corroboram a idéia de que matérias jornalísticas, filmes e dramatizações televisivas, literatura e mesmo sítios na internet que abordam o tema teriam potencial impacto estimulante na ideação suicida nas pessoas em geral. Esse impacto é ainda maior com o detalhamento do método suicida, com a dramatização da história, publicação de fotografias do falecido ou de matérias em destaque, bem quando se trata de suicídio envolvendo celebridade. Os jovens são mais vulneráveis à influência da mídia, enquanto pouca evidência mostra o impacto sobre pessoas mais velhas. Além disso, normalmente os casos são apresentados de forma bastante simplificada, atribuindo os atos a causas simples, como desastres financeiros, rompimentos de relações amorosas ou reprovações em exames, enquanto o fator mais comum relacionado com o suicídio, que são os distúrbios mentais, é freqüentemente desconsiderado.

O problema não é “deixar de divulgar”, mas “como divulgar”. Hawton e Williams (2002, p. 1375) argumentam que, para evitar a veiculação de matérias jornalísticas com abordagens “desastrosas” ou simplistas, têm-se produzido, na Inglaterra, diversos manuais direcionados à mídia. “All these emphasise the need to avoid dramatic reporting or portrayal of suicide and specifying means used. Most highlight the desirability of providing accurate facts about causes, including due emphasis on mental health problems. At present no clear policy exists for the problem of ‘suicide sites’ on the internet.<sup>7</sup>” Os autores fazem os seguintes questionamentos: e se o caminho oposto fosse seguido ? E se a mídia retratasse experiências positivas de como lidar com atos dramáticos ? Esse modelo seria capaz de reduzir o comportamento suicida ? Segundo os autores, evidências nessa valorosa direção necessitam de pesquisas adicionais. De qualquer forma, o modo mais eficiente para resolver os problemas envolvendo a mídia e o suicídio seria o treinamento adequado dos futuros e dos antigos profissionais que farão ou fazem carreiras na mídia. Além disso, reportagens ou dramatizações inadequadas sobre o suicídio devem ser imediatamente pontuadas para que

---

<sup>7</sup> “Todos estes [manuais] enfatizam a necessidade de se evitar notícias ou representações dramáticas do suicídio, bem como a especificação do meio empregado. A maioria destaca a necessidade de proverem-se fatos detalhados quanto às causas, incluindo a adequada ênfase nos problemas de saúde mental. Atualmente não existe qualquer política pública específica para o problema de ‘sítios sobre suicídio’ na internet.” (tradução nossa)

produtores e editores tenham consciência da potencial influência de seus trabalhos em suicídios futuros.

### **2.5.2 Suicídio e contexto socioeconômico**

Estudo elaborado por Moyano Díaz e Barría (2007) demonstrou a nítida associação entre as taxas de suicídio no Chile e indicadores econômicos e sociais, como a curva do Produto Interno Bruto – PIB. No período de 1981 a 2003, evidenciou-se uma curva acidentada ascendente, principalmente entre os jovens de 15 a 34 anos. Segundo os autores, o modelo globalizado de economia social de mercado produz crescimento econômico, mas não se observa melhorias nas condições de saúde mental das pessoas; ao contrário, o novo modelo econômico trouxe precarização das condições de trabalho, desconfiança interpessoal e debilitação das redes sociais, fatores que contribuem para a deterioração das condições psíquicas. O fator “trabalho” atualmente adquire características de maior tensão do que em outros tempos, pois absorve a maior parte do tempo das pessoas. Há menos tempo para a família e para os amigos. Não há mais relação entre os vizinhos, que mal se conhecem; há menos atividades sindicais e políticas; vive-se mais anos, mas, em muitos casos, associados às enfermidades e a solidão. Todos esses fenômenos sociais tenderiam a um desfecho comum, que é a depressão e o aumento no consumo de álcool e drogas. E o extremo da depressão, como se sabe, favorece a prática do suicídio.

Minayo, Cavalcante e Souza (2006) investigaram um fenômeno complexo, como o suicídio, com base em múltiplos enfoques, como os aspectos individuais, sociais e econômicos, históricos e culturais, bem como populacionais. A abordagem proposta pelas autoras foi testada empiricamente no município monoindustrial de Itabira, no estado de Minas Gerais, cuja história esteve fortemente influenciada, nos últimos 60 anos, pelas atividades de mineração de ferro, sob exploração da Companhia Vale do Rio Doce. Constatou-se que 90% da economia da cidade girava em torno da mineração e, com as reestruturações produtivas derivadas da privatização da empresa, na década de 1990, procurou-se analisar as relações entre a companhia e a cidade de Itabira, com base nos efeitos econômicos, sociais e políticos decorrentes das profundas transformações que se processavam.

Sob o aspecto epidemiológico, Minayo, Cavalcante e Souza (2006) mapearam as causas gerais de morte e hospitalização de suicidas. As taxas de suicídio do município são historicamente mais elevadas que no restante do país; entretanto, nos anos 1990, houve uma elevação das taxas, acompanhando o processo de reestruturação da empresa. As autoras

constataram que as taxas de suicídio atingiram o ápice no ano da privatização da empresa (1997), tendendo a decrescer ao final da década. Há evidências de que as taxas de suicídio acompanharam os momentos críticos da relação entre a cidade e a empresa. A subsequente queda nas taxas poderia indicar que a população gradativamente se adaptou às mudanças que vieram.

É interessante verificar que o modelo de desenvolvimento adotado pelos países exerce influência significativa na taxa de suicídio. Yip et. al (2005) analisaram as taxas de suicídio na China no período de 1991-2000, década de rápidas mudanças sociais. Os autores constataram que as taxas diminuíram significativamente no período, para ambos os sexos, considerando ainda as variações regionais, urbanas e rurais. Nas áreas urbanas o decréscimo mais significativo foi registrado entre os mais idosos, enquanto nas áreas rurais se observou a diminuição acentuada de suicídio entre jovens mulheres. Para os pesquisadores, a explicação para o fenômeno poderia decorrer de melhorias implementadas nos sistemas de assistência social nas áreas urbanas, favorecendo os mais idosos, enquanto as mudanças nos sistemas familiares e empregatícios nas zonas rurais estariam favorecendo as moças.

Apesar de estudos indicarem uma correlação positiva entre modernização (indicado pelo nível de urbanização) e aumento da incidência de suicídio, Yip et. al (2005) asseveram que, na China, as taxas de suicídio caíram, apesar de a renda per capita ter crescido mais do que 150% no período considerado. Especulam os autores que essa aparente contradição poderia ser explicada pela melhoria nas condições de vida no país e dos serviços médicos, por melhores oportunidades educacionais e pelo aumento da expectativa de vida, os quais estariam interferindo no decréscimo das taxas de suicídio, tanto no meio rural quanto urbano. No século 19, o aumento de 1% de urbanização na Finlândia poderia representar o aumento de 0,22% nos índices de suicídio enquanto no século 20 este índice seria de 0,12%. Dessa forma, os autores consideram que, no longo prazo, as mudanças sociais poderiam resultar no aumento das taxas de suicídio da China, mas a extensão do impacto ainda é imprevisível.

De acordo com Preti e Miotto (1999a), estudos indicariam que variáveis econômicas, particularmente renda per capita, teriam impacto direto nas taxas de suicídio. Países com menores renda (como acontece no sul da Itália) e modernização possuem taxas de suicídio mais baixas, sendo um dos fatores para explicar o fenômeno o fortalecimento dos laços sociais entre as pessoas – inclusive religiosos – em condições sociais adversas, ao contrário dos setores mais ricos, cuja individualização das relações sociais seria um elemento característico. Em outro estudo conduzido pelos autores, Preti e Miotto (1999b) esclarecem que o fato de as regiões mais prósperas apresentarem maiores taxas de suicídio sugere a

grande prevalência de fatores individuais – e não coletivos – no aumento do risco desse tipo de morte. Com o suporte de redes sociais mais frágeis, a relação entre riqueza e taxas de suicídio parece indicar que as áreas mais ricas possuem uma maior prevalência de indivíduos sofrendo de doenças crônicas e distúrbios psiquiátricos, que são causas potenciais de suicídio. Sob o aspecto familiar, as evidências demonstram que as taxas de casamento e divórcio são indicadores importantes sobre a manutenção ou rompimento da coesão social e que redes familiares bem integradas também oferecem importante proteção contra atos autodestrutivos, sendo que as taxas de divórcio são mais altas nas regiões do norte.

Dessa forma, Preti e Miotto (1999b) concluíram que as taxas de suicídio entre desempregados são claramente e constantemente mais altas do que entre os empregados: três vezes maiores entre os homens e duas vezes maiores entre as mulheres. Da mesma forma, o aumento das taxas de suicídio foi acompanhado pelo incremento do percentual da população desempregada. “Unemployment, even if symptomatic of a mental disorder, should therefore always be taken into consideration as a risk factor for suicide: [...]”<sup>8</sup> Dessa forma, mesmo que o estudo não estivesse ajustado para outros potenciais fatores de risco, na opinião dos autores, os resultados encontrados eram consistentes com a visão de que o desemprego – por si só – aumentaria o potencial suicida.

Taylor (2003) examinou a relação entre as taxas de suicídio dos homens, a partir de 1975, e as taxas de desemprego, em vinte países. O autor constatou que, na maioria dos casos (12 dos 20), as taxas totais de suicídio e desemprego estiveram positivamente correlacionadas: altas taxas de desemprego estavam associadas com altas incidências de suicídio. A única exceção foi a Suíça, em que se observou o inverso. Constatou-se também que é estatisticamente mais significativa a correlação entre o desemprego e as taxas de suicídio entre jovens adultos do que em grupos de trabalhadores mais velhos. A esse respeito, a relação entre suicídio e desemprego é similar entre os grupos de 15-24 e 25-34 anos, sendo menos forte nos grupos de 35-44 e 45-54 anos. Porém, em dois países – Japão e Estados Unidos –, observou-se o contrário. As altas taxas de desemprego estiveram associadas com elevados índices de suicídio no grupo de 55-64 anos, sendo o oposto verificado no grupo de 15-24 anos. Apenas na Espanha as taxas de suicídio e desemprego mostraram correlação positiva entre todos os grupos. De forma geral, haveria uma correlação positiva entre suicídio e desemprego entre os jovens adultos, não se observando clara correlação entre os grupos sociais de maior faixa etária.

---

<sup>8</sup> Desemprego, mesmo se sintomático de uma desordem mental, deveria, portanto, sempre ser levado em consideração como um fator de risco para o suicídio. (tradução nossa)

Na mesma direção, Lewis e Sloggett (1998) investigaram a associação entre suicídio e situação socioeconômica, desemprego e doenças crônicas. Foram analisados os dados estatísticos de suicídio e mortes indeterminadas ocorridas de 1983 a 1992, na Inglaterra e País de Gales. Os autores concluíram que o suicídio é uma importante causa de mortalidade prematura e está aumentando entre jovens adultos, assim como o desemprego esteve associado com o dobro do aumento das taxas de suicídio no período estudado. As evidências apontaram no sentido de que a redução do desemprego tenderia ao decréscimo nas taxas de suicídio. Platt (1984) realizou importante revisão de literatura sobre as volumosas pesquisas envolvendo desemprego e comportamento suicida. A importância do estudo, para o autor, residiria no fato de responderem-se urgentemente as dúvidas relacionadas com a associação desses assuntos, em vista das altas taxas de desemprego que se prevalecia, à época, não apenas na Grã-Bretanha, mas também na Europa e nos Estados Unidos. Segundo estimativas, o aumento percentual de desemprego de apenas 1% seria suficiente para, ao longo de 6 anos, estar associado com 36.890 mortes adicionais.

Blakely, Collings e Atkinson (2003) examinaram associações independentes da situação da força de trabalho (empregado, desempregado e inativo), bem como a posição socioeconômica (situação marital, nível educacional, carros disponíveis na residência e rendimentos familiares), com mortes por suicídio. Para tanto, utilizaram os dados disponíveis do censo demográfico realizado na Nova Zelândia, em 1991, envolvendo 2,04 milhões de indivíduos com idade entre 18 e 64 anos. Os autores avaliaram os indicadores de suicídio nos três anos que se sucederam ao censo. Observaram que o desemprego no país atingiu pico de 10,7% em 1991 – enquanto que, em 1987, o índice estava estacionado na casa dos 4% – sendo que as taxas de suicídio do país foram consideradas altas, durante os primeiros anos da década de 1990, em comparação com outros países industrializados. Os autores concluíram que “não estar empregado” (categoria dos desempregados e inativos) estaria fortemente associado com suicídio, principalmente entre os homens na faixa etária de 18 a 24 anos. Além disso, análises de susceptibilidade sugerem que a intersecção do fator “doenças mentais” poderia explicar em torno da metade das associações entre desemprego e suicídio – mas não todos os casos – demonstrando a influência de fatores sociais no fenômeno.

### **2.5.3 Suicídio e trabalho**

De acordo com estudo realizado por Pegula (2008), pesquisador vinculado ao *U.S. Bureau of Labor Statistics*, entre 1992 e 2001, nos Estados Unidos, um total de 2.170

trabalhadores cometeram suicídio no trabalho. Essa forma de óbito correspondeu a 3,5% do total de 61.824 mortes fatais ocorridas no local de trabalho, no mesmo período. A média anual é de 217 suicídios. Os dados obtidos do *Census of Fatal Occupational Injuries* demonstraram ainda que o risco relativo (proporcional) de suicídio no trabalho foi mais alto para os homens (94% dos casos), trabalhadores mais velhos (acima de 55 anos), autônomos e agricultores. Em números absolutos, homens brancos, trabalhadores entre 35 e 44 anos e empregados em organizações. Entre ocupações individuais, gerentes e administradores (de forma ampla) foram os que mais cometeram suicídio. De acordo com o *Centers for Disease Control and Prevention*, 29.350 americanos se suicidaram em 2000, aparecendo como a 11ª causa de morte (enquanto o homicídio foi a 14ª causa).

Segundo Pegula (2008), os números indicam que a tendência de suicídio da população em geral é similar à tendência de suicídio no trabalho. É importante observar, entretanto, que ocorreram 3 vezes mais homicídios do que suicídios no local de trabalho, ao contrário do que o observado na população em geral. Estes indicadores, porém, estão mudando, tendo em vista que os índices de homicídio começaram a diminuir, ao passo que as taxas de suicídio no local trabalho têm se mostrado constantes. Mais de 54% dos suicídios foram perpetrados com o concurso de arma de fogo. Outros 25% se deram por asfixia, estrangulamento ou sufocação (a maioria por enforcamento) e 11% pela ingestão de venenos e substâncias tóxicas. O autor informa ainda que, em 50 casos, a pessoa que cometeu suicídio ainda matou um ou mais colegas antes de tirar a própria vida, resultando em mais 67 vítimas. As razões mais freqüentemente citadas para essa seqüência homicídio/suicídio foram problemas com colegas de trabalho e supervisores, insatisfação com o trabalho e dificuldades conjugais.

De acordo com Boxer, Burnett e Swanson (1995), estudos indicam que o suicídio é uma das principais causas de morte entre os militares e os períodos de maiores riscos são os primeiros meses de serviço e os últimos anos antes da reserva. Estudo mais recente realizado por Mahon et. al. (2005) objetivou examinar a epidemiologia e fatores específicos de risco ocupacional entre militares da ativa como um modelo para outras profissões com risco de suicídio relacionado ao trabalho. O suicídio seria a segunda causa de morte no exército americano. Para os autores, fatores significativos relacionados com o suicídio no trabalho incluem a oportunidade de acesso a meios letais disponíveis por conta de exigências do trabalho. Se o acesso aos meios letais é inevitável, torna-se imprescindível a adoção de práticas que minimizem os riscos, como disponibilizar auxílio médico especializado e



restringir o acesso não-autorizado aos armamentos e outros meios potenciais para causar a morte.

De acordo com Conroy (1989), apesar de haver considerável volume de informações sobre o suicídio na população em geral, sabe-se muito pouco sobre aqueles que se matam no trabalho. Por isso, a autora estudou o fenômeno com base em bancos de dados sobre americanos, os quais relatam ocorrências de casos fatais no local de trabalho, de 1980 a 1985. A autora constatou que o risco de suicídio no trabalho aumenta com a idade e os homens correm 7 vezes mais risco do que as mulheres. Mas ela faz um alerta: o fato de os homens cometerem mais suicídios no trabalho do que as mulheres poderia relacionar-ser com o meio empregado. 60% dos homens utilizam arma de fogo, cujo método costuma ser bastante eficiente. Se fosse restringida a disponibilidade de objetos fatais, seria provável a redução de suicídios no local de trabalho. O problema é quando a exposição a tais objetos fizer parte da rotina do trabalho, facilitando a perpetração do ato extremo.

Boxer, Burnett e Swanson (1995) revisaram a literatura epidemiológica existente em língua inglesa, desde 1982, sobre suicídio e ocupação profissional. Os autores asseveram que a averiguação acurada da ocupação e suicídio costuma ser difícil, pois os estudos sobre mortalidade – predominantemente quantitativos – normalmente não indicam quanto tempo o trabalhador esteve empregado em uma indústria específica, se o trabalhador ainda estava empregado na indústria quando ocorreu o suicídio e, em caso negativo, a data do último emprego. Argumentam ainda que elevadas taxas de suicídio em determinada categoria profissional poderiam, na verdade, resultar de uma complexa interação entre fatores relacionados ao trabalho (como estresse profissional) e outros fatores de risco, como idade ou alguma espécie de transtorno mental.

Kposowa (1999) investigou as variações no risco de suicídio por grupos industriais e ocupacionais, nos Estados Unidos, de 1979 a 1995. Recorda o autor que, no período, ocorreram 449.791 suicídios e, a partir de 1981, a quantidade de suicídio passou a superar a de homicídios no país. Empregados de minas, vendas no atacado, vendas no varejo e construção foram os que apresentaram os maiores riscos de suicídio. Os trabalhadores empregados em serviços de transporte, manufatura e serviços autônomos tiveram risco intermediário. Funcionários públicos e técnicos apresentaram os menores riscos. Além disso, empregados na agricultura, indústrias florestal e pesqueira também apresentaram altos riscos de suicídio. O autor observa que as altas taxas apresentadas em algumas categorias poderiam decorrer de características específicas relacionadas com certos locais de trabalho (indústrias) que potencializariam o risco individual de suicídio. Por exemplo, como os fazendeiros, os

mineiros também tendem a trabalharem isolados e a solidão poderia ser um fator para índices tão altos. Os resultados também indicaram uma correlação positiva entre os trabalhadores braçais (“colarinho azul”) e taxas maiores de suicídio.

O estudo de Stack (2001) analisou os dados sobre suicídio em 21 estados americanos, ocorridos em 1990, com o objetivo de explorar a relação entre ocupação (32 grupos ocupacionais) e suicídio. Encontrou-se que a maior parte das ocupações teria correlação “neutra” com o suicídio: nem levaria o indivíduo à morte nem ofereceria proteção contra o suicídio. Além disso, enquanto as pesquisas que fazem correlação bivariável (trabalho e suicídio) costumam indicar que o risco de suicídio varia bastante entre as ocupações qualificadas (“colarinho branco”) e não qualificadas (“colarinho azul”), a análise multivariada realizada pelo autor, controlando variáveis demográficas, indicou que a variação não é tão grande assim. Os seus resultados sugerem que as altas taxas de suicídio entre os trabalhadores braçais poderiam decorrer mais de tensões conjugais do que tensões ocupacionais. Para esclarecer a questão em definitivo, o autor sugere que sejam produzidas pesquisas qualitativas em que trabalhadores de profissões específicas (sobreviventes de tentativas de suicídio) fossem entrevistados para que pudesse compreender-se melhor a relação entre fatores estressores ocupacionais dos fatores estressores em geral.

Após fazer a revisão teórica de estudos relacionados com ocupação e suicídio envolvendo três categorias profissionais, Bedeian (1982) faz algumas recomendações: (a) profissões com elevado risco de suicídio devem aprimorar os métodos de seleção de pessoal com o intuito de contratar pessoas com maior estabilidade emocional; (b) programas de treinamento devem alertar os indivíduos para que estes reconheçam em si os sinais de depressão, aceitem suas limitações e conheçam as próprias emoções; (c) como os suicídios são, em muitos casos, preveníveis, as empresas devem se antecipar e criar programas preventivos, bem como definir as formas de atuação em caso de crise; (d) programas de saúde mental devem ser facilmente disponibilizados aos empregados, tornando-os socialmente aceitos. Por exemplo, se médicos (principalmente psiquiatras), advogados e policiais fossem menos relutantes a procurar auxílio especializado, muitos casos de suicídio envolvendo esses profissionais poderiam ser evitados.

Berman (1993) descreve um interessante caso relacionado com o suicídio de uma colega de trabalho, a qual, nos últimos meses antes da morte, começou a apresentar queda brusca do rendimento profissional e mudanças comportamentais: passou a vestir-se com desleixo e se isolou dos demais colegas. O autor, então, convidou dois especialistas para comentar o caso. O primeiro consultor, de forma geral, asseverou sobre a necessidade de

assimilação do episódio, por parte de todos, período de natural queda de produtividade. Em seguida, as pessoas próximas à suicida possivelmente precisariam de auxílio especializado. A moça apresentava diversos fatores de risco ao suicídio: depressiva, doente, alcoólatra, com histórico de tentativas anteriores. É possível que a auto-estima dela estivesse diretamente conectada com a performance no trabalho. Ao constatar que a empregada precisava de ajuda especializada, a firma poderia ter sido mais ativa, como afastá-la para tratamento médico, condicionando o retorno a uma avaliação psiquiátrica.

O segundo consultor entendeu que, no primeiro momento, seria necessário fazer intervenções individuais para, assim, determinar o nível de desgaste do grupo. Reforçou que, em casos da espécie, é comum as pessoas se cobrarem pela morte do colega, como se tivessem, de alguma forma, contribuído para a ocorrência. Um encontro com toda a equipe seria necessário para disseminar informações detalhadas sobre o óbito, assessorar o grupo a lidar com o episódio e utilizar o próprio grupo como elemento de suporte, amparo e conforto. As reuniões poderiam acontecer quantas vezes fossem necessárias, inclusive com divisões em pequenos grupos de funcionários. Por fim, os encontros finais teriam como objetivo fazer o fechamento sobre os aprendizados e experiências decorrentes do caso e sua morte, bem como prover ao grupo contextualizações presentes e futuras para orientá-los sobre como lidar com a “morte” de pessoas próximas.

Nesse sentido, Goldman e Schmalz (2003) fazem importantes recomendações quanto ao auxílio a ser prestado aos trabalhadores com ideias suicidas, tais como: mostrar compreensão com a dor alheia, mas oferecendo a esperança de que soluções apropriadas podem ser encontradas para os problemas que estão fazendo a pessoa sentir-se tão desesperada; perguntar se algum dos problemas se relaciona com o trabalho e, em caso positivo, tomar a iniciativa para solucioná-lo; não questionar o empregado sobre assuntos pessoais, mas ouvir com empatia caso o confidente resolver relatá-los; proteger a privacidade do empregado perante os demais colegas; continuar prestando auxílio sistemático, cuidando, porém, para não “sufocar” o empregado; encaminhar o empregador para um serviço de assistência mental, em caso de fortes desejos mórbidos.

No mesmo sentido, Mericle (1993) entrevistou uma enfermeira, especializada em saúde mental adulta (enfermeira psiquiátrica), para que ela contasse as suas experiências após a morte de uma colega<sup>9</sup> muito próxima de trabalho. O caso aconteceu em fevereiro de 1990. À época, o hospital passava por mudanças profundas quanto aos procedimentos relacionados às

---

<sup>9</sup> De acordo com Boxer, Burnett e Swanson (1995), estudo realizado na Inglaterra e País de Gales concluiu que as enfermeiras apresentam elevado risco de morte por suicídio e envenenamento accidental.

equipes de enfermagem e ambas estavam sob forte estresse. As conclusões derivadas da entrevista foram as seguintes, as quais se aplicam aos demais grupos de trabalhadores, no que couber: (a) por conta da profissão, as enfermeiras poderiam negar os próprios sentimentos para aparentar normalidade ou controle, como se fossem imunes a problemas mentais; (b) as mesmas orientações dadas aos pacientes, em casos de morte de pessoas próximas, devem ser seguidas, como dividir as experiências e permitir-se sentir o sentimento que for; (c) mesmo sendo comum o sentimento de culpa, cabe destacar que o suicida é, em última instância, o próprio responsável pelo ato; (d) os próprios profissionais da área médica devem encorajar os colegas de profissão a procurarem serviços de auxílio mental quando necessário. Partindo-se do pressuposto de que é normal ter problemas, da mesma forma é normal pedir ajuda.

Na mesma direção, Clements et. al. (2003) analisam a ocorrência de suicídio de uma enfermeira e sugerem propostas para que os colegas de trabalho possam superar os traumas decorrentes do episódio. Os autores propõem “encontros comunitários” entre os trabalhadores com o intuito de promover uma plataforma para exploração de pensamentos e sentimentos relacionados com o suicídio, os quais poderiam promover o senso de unidade e facilitar a compreensão de como a perda é dividida entre empregados de todos os níveis. Além disso, os encontros contribuiriam para mitigar o estresse traumático e acelerar o processo de recomeço dos que ficaram, facilitando o retorno da efetividade da força de trabalho. Tais encontros podem ajudar os indivíduos, grupos de trabalho e a organização como um todo ao promover um fórum de debates sobre um acontecimento que tem implicações e efeitos traumáticos sobre todos. Os autores fazem as seguintes sugestões de tópicos para serem levadas aos encontros: (a) aceitar o fato de que os sentimentos dos trabalhadores são reais e podem ser dolorosos; (b) lembrar que a dor da perda pode manifestar-se de diversas maneiras (por exemplo, fisicamente, emocionalmente e espiritualmente); (c) permitir-se lamentar a perda do colega; (d) aceitar os sentimentos e não tentar minimizar o fato de que a dor pela perda existe; (e) não entregar-se a um estado de solidão; (f) não permitir ser dominado pela culpa ou o medo. As pessoas tendem a sentir que poderiam ter feito algo para prevenir o acontecido e podem sofrer pela possibilidade de perdas futuras; (g) procurar auxílio especializado, caso sentir-se preocupado com o próprio bem-estar e sua segurança.

Nakayama e Amagasa (2004) asseveram que as condições de trabalho no Japão têm se tornado cada vez mais severas em decorrência de depressão econômica no país. O suicídio entre empregados de meia-idade – os quais podem ser atribuídos ao excesso de estresse psicológico relacionado com o trabalho – está atingindo níveis alarmantes. Em 1998, 32.863 pessoas se mataram no país, número 35% maior do que no ano anterior. Boa parte das vítimas

está na casa dos 50 anos de idade e as principais causas de suicídio estão relacionadas com problemas financeiros e questões relacionadas ao trabalho. Segundo os autores, o governo tem desenvolvido alguns programas com o intuito de reduzir a depressão relacionada com o trabalho e o suicídio. De acordo com Nakayama e Amagasa (2004, p. 283) “Most mental health disorders and suicides among employees in Japan are reported to be caused by socioeconomic factors such as bankruptcy and corporate downsizing. Many employees are forced to work under severe conditions, and the lack of appropriate support is leading to many cases of depression and suicide.<sup>10</sup>”.

A morte decorrente de condições severas de trabalho se transformou em sério problema de saúde pública no Japão. Nishiyama e Johnson (1997) esclarecem que o primeiro caso de *karoshi* foi noticiado em 1969, com a morte por derrame cerebral de um trabalhador casado, de 29 anos, lotado no departamento de navegação do maior jornal (impresso) do Japão. A expressão poder ser literalmente traduzido como “morte por excesso de trabalho”. As maiores causas de morte por *karoshi* são ataque cardíaco e derrame. Os autores explicam as origens do fenômeno:

There is considerable international interest in Japanese production management (JPM), known in the West as ‘lean production’. Advocates of this new form of management argue that it improves both economic productivity and health. In Japan, however, the relationship between JPM and sudden death due cardiovascular and cerebrovascular disease has been an important topic of debate since the 1970s<sup>11</sup>. (NISHIYAMA; JOHNSON, 1997, P. 625)

Nishiyama e Johnson (1997) explicam que o JPM envolve muito mais do que produzir produtos e serviços com a melhor qualidade possível. O foco está na redução de custos de produção – principalmente os custos de trabalho – por meio da eliminação de tudo aquilo que for considerado “desperdício”, ou seja, o que não for absolutamente necessário à produção. O resultado são menos pessoas fazendo muito mais serviços para compensar a redução dos quadros (*downsizing*), aumentando (para aqueles que sobrevivem aos cortes de pessoal) a extensão da jornada de trabalho e a realização de serviços relacionados ao trabalho em casa e nas horas livres. É por isso que Hiyama e Yoshihara (2008) asseveram que mais de

---

<sup>10</sup> “A maioria das desordens mentais e dos casos de suicídios entre trabalhadores no Japão são apresentados como causados por fatores socioeconômicos, como falência de empresas e programas de redução de funcionários. Muitos empregados são forçados a trabalhar sob condições severas e a carência de suporte adequado está conduzindo muitos casos à depressão e ao suicídio.” (tradução nossa)

<sup>11</sup> “Há um considerável interesse internacional no sistema japonês de gestão (JPM), conhecido no ocidente como ‘Lean Production’. Aqueles que advogam essa forma de gestão argumentam que melhora tanto a produtividade quanto a saúde. No Japão, contudo, a relação entre JPM e morte súbita por doenças cardiovasculares e cerebrovasculares tem sido um importante tópico de debate desde os anos 1970.” (Tradução do autor). Lembramos que a “Lean Production” – produção enxuta – baseia-se no toyotismo e consiste na eliminação e dos desperdícios, fatores diretamente relacionados com a eficiência e competitividade da empresa.

28% dos trabalhadores japoneses trabalhavam mais de 50 horas semanais, em 2001, além de que o estilo de trabalho japonês se relaciona com diversos problemas de saúde, como a ocorrência de *karoshi*. O excesso de trabalho também causaria depressão e a Síndrome do *Burnout*<sup>12</sup>. Shields (1999) examinou a associação entre longas horas de trabalho, depressão e mudanças dos comportamentos de saúde, constatando que a sobrejornada se relacionava com o aumento da depressão, maior consumo de bebidas alcoólicas e cigarro. A autora alerta que, no Japão, onde longas jornadas de trabalho são comuns, muitos trabalhadores estão morrendo de causas cardiovasculares, exatamente nos anos mais produtivos de suas vidas.

Hiyama e Yoshihara (2008) ainda relatam outro transtorno relacionado com o excesso de trabalho: o *karojisatsu*, ou suicídio decorrente do excesso de trabalho. Não corresponder às expectativas do empregador, aumento desproporcional das responsabilidades no trabalho e relatos de estresse psicológico por conta do trabalho podem levar o empregado a um quadro depressivo e, subseqüentemente, ao suicídio. Os autores explicam que ambos os fenômenos (*karoshi* e *karojisatsu*) aumentaram rapidamente por conta das reestruturações derivadas das crises econômicas. Não bastasse esse problema, há também o estigma negativo associado com desordens mentais. Nakao et. al. (2007) explicam que as condições sociais japonesa estão mudando drasticamente nos últimos anos e, por isso, muitos trabalhadores estão sendo forçados a trabalhar duramente por conta das reestruturações em andamento no mundo dos negócios. Sabe-se que muitos trabalhadores que cometeram suicídio sofriam de depressão decorrente do trabalho.

Amagasa, Nakayama e Takahashi (2005) conduziram interessante pesquisa sobre o fenômeno do *Karojisatsu*. Com base nos dados coletados, os autores elaboraram um modelo para a ocorrência de suicídio por excesso de trabalho: os trabalhadores vivenciaram algum episódio de grande magnitude relacionado ao trabalho, o que se somava a jornadas de trabalho extenuantes. Em seguida, ocorria a manifestação do episódio depressivo e de descompensações mentais. Nesse meio tempo, o trabalhador começa a apresentar sinais de exaustão, idéias de aposentadoria ou interesse em fazer algo para mudar o estilo de vida. Conforme aquela rotina penosa continuava, sem perspectiva de mudanças, o indivíduo caminhava para a própria morte. Em suma, a hipótese dos autores é que trabalho pesado, jornadas extenuantes e baixo suporte social favorecem a ocorrência de depressão, a qual, por sua vez, conduz o indivíduo ao suicídio.

---

<sup>12</sup> Estado de exaustão prolongada decorrente de esforço excessivo no trabalho com intervalos muito pequenos de recuperação.

#### 2.5.4 Da servidão ao suicídio no trabalho

Dejours (2008) faz uma importante análise do fenômeno de suicídios no local de trabalho. O autor inicia constatando que apenas recentemente o fenômeno, antes restrito ao mundo agrícola, passou a ocorrer também nos setores industrial, terciário e de serviços. Perscrutar tais dramas é uma tarefa bastante árdua, afinal, após o óbito, todos na empresa se tornam reticentes em falar do assunto. Reconstituir uma ocorrência de suicídio, nessas circunstâncias, traz consigo problemas das mais diversas ordens: primeiramente, a intimidade do morto necessita ser desvelada, o que passa pelos amigos mais próximos e familiares. Segundo, as relações sociais de trabalho também necessitam vir à tona. Questões profundamente complexas – sobretudo de ordem moral –, envolvendo cada testemunho, constituem desafios extras ao pesquisador.

Para Dejours (2008), os casos relacionados com suicídio no trabalho costumam demonstrar uma descompensação psicopatológica, com circunstâncias pessoais muito peculiares. É por conta desse histórico pessoal que boa parte dos especialistas costuma concluir que o suicídio decorre de fatores psíquicos em que o trabalho teria mera função coadjuvante. Haveria, porém, uma circunstância inteiramente nova ao suicídio: os casos ocorreram no próprio local de trabalho – o que não pode ser visto como um mero detalhe. A pessoa, ao matar-se na frente de seus colegas de trabalho, dirige uma mensagem. Às vezes, ela é ostensiva, por meio de cartas. Outras vezes, não. Mais além, o autor considera que essa forma de suicídio é a prova de que o sujeito se encontrava em profundo estado de solidão psicológica, os quais se produzem no meio de “comunidades de trabalho”, cujo sentido de “comunidade” não vai além do nome. “Solidão afetiva em meio à multidão, esse provavelmente o primeiro significado que devemos extrair do suicídio no local de trabalho. [...] **É portanto forçoso reconhecer que os suicídios nos locais de trabalho são reveladores de profunda degradação da vida em conjunto e da solidariedade, fato que não pode ser banalizado.**” (DEJOURS, 2008, p. 28, negrito nosso).

Dejours (2008), então, conta a história do suicídio de Madame V. B., executiva de 43 anos que estava empregada em uma empresa de alta tecnologia. Por conta de disputas por poder na empresa, os funcionários ligados a um antigo chefe, tal qual Madame V.B, são forçados a pedirem exoneração dos cargos ou pedirem transferência. Dessa forma, a partir do final de 2001, a executiva começa a sofrer um processo de sucessivas injustiças, com a perda gradativa de responsabilidades e sucessivos rebaixamentos hierárquicos. Por conta desse quadro, a funcionária entra em um processo depressivo, sendo obrigada a licenciar-se para

tratamento de saúde. Ao voltar para o trabalho, em janeiro de 2003, o chefe sugere que ela prorrogue o afastamento, pois não haveria tarefas para atribuir-lhe. Ao voltar, quinze dias depois, é designada para uma missão subalterna de secretariado. Ainda no mês de janeiro, Madame V. B. comete o suicídio, jogando-se de uma ponte situada nas proximidades da empresa. Antes, porém, ela deixou uma carta em que pedia ao comitê da empresa torná-la pública após sua morte, cujos principais trechos transcrevemos abaixo:

“Se me suicido hoje é porque, como o disse várias vezes e a várias pessoas que poderão testemunhá-lo, não posso suportar a idéia de reintegrar meu posto nas condições atuais, isto é, exatamente as mesmas que provocaram a minha destruição e que venho suportando desde janeiro de 2002: indiferença, falta de respeito, humilhação (pública), sofrimento moral, nenhum reconhecimento profissional. [...] Certamente, falta-me ambição profissional, vontade de ‘fazer carreira’, não procuro ser o chefe no lugar do chefe, tenho ‘outras’ em minha vida que equilibram meu investimento no trabalho. [...] A falta de inteligência humana: deve-se necessariamente ser ‘brutal’ para que a empresa atinja seus objetivos ? Para ser respeitada, reconhecida no ‘RH’ ? Por que essa falta de respeito ? Por que humilhar ? Por que submeter a testes depois de 10 anos de casa ? Para constatar a competência ?!?!? [...] Por que nunca se pede desculpas quando se feriu alguém e se a pessoa que feriu tem consciência do que fez ? [...] Então eu digo que não voltarei, alguns aceitam a humilhação, alguns se submetem, alguns fogem para outros setores, o ambiente de trabalho é cheio de frustração. [...] Fazendo esse gesto, sinto muito por meus filhos, mas recuso-me a impor-lhes uma mãe frustrada, humilhada.”

Dejours (2008) explica que, de acordo com declarações de pessoas próximas à suicida, tratava-se de mulher com notável inteligência, acima da média. Era considerada superdotada, com uma capacidade para o trabalho fora do comum. Cada missão era sempre um sucesso. Compartilhava valores familiares muito sólidos, era casada e mãe de quatro filhos (sendo um adotivo). Em razão das injustiças flagrantes que vinha passando na empresa, algumas pessoas a aconselhavam largar o emprego. Os colegas mais próximos ficaram surpresos ao tomarem ciência do ocorrido, visto que ela era considerada um exemplo de força e estabilidade psicológica. O autor conta ainda que a convivência entre os trabalhadores poderia ser descrita como “estratégica”. Tratava-se de uma convivência sem solidariedade, mas por interesses. Os encontros fora da empresa são motivados por razões do trabalho. As pessoas, por exemplo, não deixavam de comparecer às festas porque “alguém” poderia notar suas ausências. O “esquema” era manter boas relações com os colegas e a chefia, na medida



em que as promoções dependeriam da cotação pessoal perante os administradores. Com a morte de Madame V. B., mais de 600 pessoas compareceram ao velório, visto que era muito conhecida e querida na região. Mas poucos colegas de trabalho estiveram presentes.

De acordo com Dejours (2008), a única razão para que ela tenha sofrido represálias foi o fato de não ter sido submissa o bastante. Ela rompeu com a lógica dominante da empresa. O trabalho não era a sua única razão de viver. Dejours (2008, p. 36) esclarece que “[...] essas represálias são rigorosamente simbólicas. Nenhuma violência física foi exercida contra ela. Seu salário que lhe garantia uma vida confortável, nunca foi alvo de retaliação. De tudo o que foi dito fica evidente que o conflito que vai provocar a desestruturação da Senhora V. B. é de ordem simbólica e baseia-se em valores, [...]”. Madame V. B possuía grande rigidez moral e psicológica, de forma que ela não conseguia parar com as manobras de intimidação lançadas contra ela. Ela tinha uma saída: pedir demissão, justamente o que a empresa queria que ela fizesse. Mas ela teimava em sua obstinação e rigidez de provar que a culpa não era dela. O que tornava o fracasso cruel era o fato de, após contribuir arduamente para o sucesso da empresa e “colher os louros” do trabalho bem feito, ser implacavelmente rebaixada, ser convidada a retirar-se da empresa.

Conforme o processo de represálias se torna mais brutal, Madame V. B. se sente derrotada, perde progressivamente a autoconfiança e a auto-estima. Evidentemente esse estado mental negativo se reflete na família, acentuando os problemas domésticos. É nesse cenário que a idéia do suicídio toma força. Mesmo sendo vítima de injustiças, a senhora não encontrava em seus colegas qualquer forma de solidariedade. Para Dejours (2008), a “solidariedade” está ausente nas novas relações de trabalho em que se exige do empregado completa submissão à empresa. Cada um está por si, sem qualquer laço de solidariedade. A funcionária manteve até o fim sua performance no trabalho no mais alto nível. Isso que é inquietante e paradoxal nessa organização do trabalho. “Se desestabilizaram a senhora V. B., não é por sua capacidade de desempenho, nem por ter-se tornado inútil. É por não ser submissa o bastante. **A servidão indo até a submissão como exigência da organização do trabalho é mais importante que o trabalho e a rentabilidade.**” (DEJOURS, 2008, p. 39, negrito nosso).

Gaulejac (2007, p. 23) realiza uma contundente crítica à moderna gestão das empresas. A “introdução” do livro é marcada pelo seguinte diálogo, reproduzido abaixo:

- 31 de julho, sexta-feira, às 1h30min:  
– Alô, Alain ? Bom dia, é *Hervé*. Como vai ?  
– Bem, em forma.  
– E os filhos ?

- Ótimos.
- Bem, diga-me *Alain*, estou ligando porque parece que você não deu sua contribuição.
- Minha contribuição ?
- Sim, você sabe, o que foi decidido no primeiro comitê de direção... cada um deve indicar um nome em cada dez unidades.
- ...
- E *Jacques* ? Você não vai, de fato conservá-lo ?
- ... Voltarei a ligar.”

*Alain* desliga o telefone, abatido. ‘Eu tinha o sentimento de estar durante a guerra diante de um alemão que exigia nomes de reféns para executá-los. Um em cada dez!’

*Hervé* e *Alain* são velhos conhecidos. Trabalham em uma multinacional. Este é o chefe de projetos enquanto aquele é o diretor de recursos humanos. *Alain* possui doze subordinados, dentre os quais, *Jacques*. Alguns meses antes, *Jacques* se atirara da janela de seu escritório, por conta de conflitos pessoais, dificuldades pessoais e depressão. Algumas semanas de hospitalização foram suficientes para recuperá-lo de volta ao batente. Cada chefe de seção, entretanto, recebeu a “missão” de dispensar 10% do quadro de pessoal. *Alain*, porém, sempre fora considerado um chefe muito humano: atencioso com os colegas, sensível aos esforços de cada um e às necessidades de todos. O retorno de *Jacques*, o ressurgimento do subordinado, significava para *Alain* uma satisfação profissional muito grande. Afinal, por meio de seus comandados é que as suas qualidades gerenciais se mostravam mais evidentes. “Mas a lembrança de seu colega, diretor de recursos humanos, confronta-o com uma evidência dolorosa: diante do pragmatismo e da eficácia, as considerações éticas e humanas devem se apagar.” (GAULEJAC, 2007, p. 25). *Alain* tornara-se muito próximo de *Jacques*, dera todo apoio ao seu funcionário nas horas mais difíceis. *Hervé*, por sua vez, traz o colega de volta à realidade daquela “guerra”: o destino de *Jacques* estava traçado. A lógica do lucro estava além da consideração pelas pessoas. *Ele* fraquejou uma vez, era vulnerável ao sofrimento, às dificuldades, à competição. Por isso, sua hora havia chegado. A “contribuição” pedida a *Alain* haveria de ser cumprida.

### 2.5.5 Bancários mortos no trabalho

Xavier (1998) também mostra a cópia de três bilhetes de bancários suicidas, encontrados após as suas mortes, cujos conteúdos também transcrevemos abaixo:

**David Câmara Domingues**, do Banco do Estado da Bahia (Baneb), lotado na Agência de Barreiras (BA).

*“Barreiras – BA, 16.11.93*

*Este suicídio não tem ninguém culpado, a não ser o o Baneb pois não suporto esta vida de cão. Por favor não condenem ninguém da minha família. Adeus.” (XAVIER, 1998, p. 20)*

**Gerson Soares dos Santos**, do Banco do Brasil, lotado em Andaraí (RJ). Morte por envenenamento.

*“Foi a morte a solução encontrada para os meus problemas financeiros. Deixo a vida sem ódio e sem rancor. Com o coração cheio de amor que me perdoe as pessoas que me cercam e gostam de mim.” (XAVIER, 1998, p. 22)*

**Carlos Gondim Sampaio**, do Banco do Brasil, lotado em Fortaleza (CE). Morte por tiro.

*“Causa Mortis: fracassomania –*

*Vírus – Collor, FHC e Cia*

*Sintomas – desespero total por falta de perspectivas de vida*

*Remédio – não existe a curto prazo.*

*Solução viável – só Deus sabe.” (XAVIER, 1998, p. 25)*

Cabe-nos lembrar ainda três casos recentes, ocorridos em 2008, relacionados com suicídio de bancários no trabalho. Em fevereiro, um bancário de 44 anos, gerente geral de uma agência localizada no interior de São Paulo, matou-se no próprio local de trabalho. Segundo consta, o gerente, ao chegar na agência, requisitou a arma que o vigilante portava, sob o pretexto de também comprar uma, dirigiu-se ao banheiro e disparou um tiro contra a própria cabeça. Em novembro, mais dois episódios. O primeiro foi o de uma gerente de nível médio, 37 anos, lotada no interior da Paraíba. Ao chegar no local de trabalho, pegou no cofre o revólver utilizado para a segurança da agência e, assim como o caso ocorrido em fevereiro,

igualmente disparou contra a cabeça. Para contar o segundo episódio do mês, reproduziremos parte da matéria escrita por Mota (2008), divulgada no “Observatório da Imprensa”<sup>13</sup>.

Para o acontecido na segunda-feira (17/11), qualquer apresentador de telejornais poderia ter anunciado: “Tiros na bolsa”. Ou feito uma chamada de maneira mais extensa, evitando assim uma ambigüidade: “Operador tenta suicídio durante pregão da Bolsa de Mercadorias e Futuro”. E depois do anúncio, entraria no corpo da notícia:

“O operador de pregão da corretora Itaú Paulo Sérgio Silva, de 36 anos, tentou suicídio hoje, pouco depois das três e meia da tarde. No meio do pregão, ele disparou um tiro contra o próprio peito. Paulo Sérgio foi socorrido imediatamente no ambulatório da Bolsa e transferido para a Santa Casa de São Paulo.”

Isso feito, viriam imagens da Bolsa, e de operadores transtornados, enquanto o apresentador narraria:

"Segundo colegas, Paulo Sérgio falou ao celular com a esposa e os filhos minutos antes de disparar a arma. Uma testemunha, que não quis se identificar, declarou que ele elogiou os filhos, como numa despedida."

#### **"Profundo respeito"**

Corte para a imagem de um repórter, em frente ao prédio da Bolsa:

"Até o encerramento do pregão, o clima era de mal-estar e muitos estavam deprimidos. Funcionários da Bolsa e das corretoras saíam do prédio para fumar com o semblante fechado. A maioria descrevia com reticência a tarde de tensão. Alguns receberam ordem das corretoras em que trabalham para não comentar o incidente. Ainda assim, um deles informou que o operador é casado e tem quatro filhos, com idades entre 14 e 4 anos.

Paulo Sérgio estaria com receio de ser demitido por conta da fusão do Itaú com o Unibanco. Ele havia comprado uma casa a prestação."

Corte para as declarações e imagens do presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Mercado de Capitais, Márcio Myezza:

"Duas horas antes da tentativa de suicídio, ele me procurou. E me disse que um amigo dele havia se matado. Ele queria saber os direitos da família nesses casos. Respondi que a família deveria procurar um advogado."

Volta para o apresentador, que lê, com os olhos no *teleprompter*:

"O presidente do sindicato disse ter notado que o colega estava 'ansioso', mas nada que sinalizasse a tentativa de suicídio."

E com a câmera no segundo apresentador:

---

<sup>13</sup> Veículo jornalístico focado na crítica da mídia, com divulgação por meio da internet, televisão e rádio.

"A assessoria de imprensa do Itaú informou, por meio de nota, que está dando total assistência ao funcionário e a seus familiares. A assessoria do Itaú declarou, abre aspas: em profundo respeito ao ser humano, não comentaremos o fato. Fecha aspas."

### **Simpáticos, esses bancos**

Todas as linhas entre aspas escritas até aqui são a expressão da verdade: de fato, um operador da Bolsa de Mercadorias e Futuros, na última segunda-feira, meteu bala no próprio peito, em pleno pregão da tarde. De fato, ele temia pela sorte da família, a partir da fusão dos bancos Itaú e Unibanco. De fato, sabe-se que onde há reunião de duas empresas, os empregados não se somam. Subtraem-se, sempre, no processo conhecido como racionalização de atividades. Até aí foi a verdade.

As frases que antecedem as aspas são pura invenção poética porque a notícia não apareceu nos telejornais brasileiros. (MOTA, 2008)

Feitas essas considerações teóricas e práticas, passaremos agora à investigação empírica do suicídio de bancários.

### 3. MÉTODO

*Em vez de oferecer respostas, tentei apenas contrapor dois preconceitos: o primeiro se manifesta naquele altivo tom religioso – embora hoje em dia esse tom costume ser adotado por pessoas sem conexão declarada com uma religião específica – que repudia horrorizado o suicídio como um crime moral ou uma doença que nem sequer merece discussão. O segundo é o da atual voga científica que, no próprio esforço de tratar o suicídio como um tópico digno de pesquisa séria, acaba lhe negando qualquer significação mais séria ao reduzir o desespero a estatísticas áridas.*

A. Alvarez (1999)

### 3.1 Tipo de Pesquisa

Classificamos esta pesquisa com base na taxonomia proposta por Vergara (2007), a qual propõe dois critérios, quais sejam, quanto aos “fins” e quanto aos “meios”. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. (1) “Exploratória”, porque embora os aspectos concernentes ao sofrimento no trabalho, no contexto das reestruturações produtivas, tenham sido objeto de inúmeras pesquisas, são raros os estudos no Brasil cuja finalidade seja a vinculação entre a prática de suicídio em uma categoria de trabalhadores e a nova organização do trabalho; (2) “descritiva”, visto que pretendeu descrever os fatores que influenciam na decisão de bancários entrevistados em cometer suicídios, correlacionando-os e analisando-os para a compreensão do fenômeno estudado; e (3) “explicativa”<sup>14</sup>, porque teve a prerrogativa compreender os dados obtidos com as entrevistas de bancários com histórico de ideação, tentativa e consumação do suicídio.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. (a) “Bibliográfica”, na medida em que recorreu à literatura acadêmica especializada sobre organização produtiva e do trabalho, reestruturações produtivas, sofrimento e adoecimento no trabalho, bem como suicídio em geral e de trabalhadores, com o intuito de mapear a produção científica sobre os temas afetos ao fenômeno; (b) “documental”, porque recorreu aos bancos de dados do Ministério da Saúde e aos relatórios sobre absenteísmo de empregados para tratamento de saúde, elaborados pelo Serviço de Assistência Médica do Banco Betha; (c) “de campo”, na medida em que coletou dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com bancários sobreviventes de ideação/tentativa de suicídio, além de um familiar de bancário suicida.

Tradicionalmente, os trabalhos sobre suicídio estão centrados em estudos epidemiológicos, cujas variáveis analisadas se dão por meio de pesquisas quantitativas que processam estatisticamente as ocorrências, por exemplo, com base em localidades geográficas, grupos de risco, fatores ambientais, culturais e externos, meios empregados, bem como estados psicológico e físico pré-ocorrências. Os dados são agrupados coletivamente (estudo de populações extensas) e analisados em conjunto. Nesta pesquisa, entretanto, o foco foi outro. O mapeamento global dos casos de suicídio de bancários esteve centrado apenas em

---

<sup>14</sup> Embora Vergara (2007) utilize a expressão “explicativa”, preferimos o termo “compreensiva”, na medida em que não pretendemos explicar o fenômeno de suicídio de bancários, algo por demasiado complexo para os objetivos desta pesquisa e típico dos métodos positivos. Nosso objetivo é bem mais singelo, ou seja, compreender as motivações dos sujeitos entrevistados – com base exclusivamente em suas falas – para a vontade manifesta deles em idealizar, tentar ou consumir o suicídio, sem propor qualquer teoria para explicar o fenômeno.

variáveis estatísticas elementares, como o número de casos registrados na população bancária, ao longo de determinado período.

O foco foi o significado qualitativo das experiências individuais de bancários que manifestavam ideação, sobreviveram à tentativa ou consumaram o ato suicida, visto que esse tipo de análise permite a produção de grande volume de dados e informações sobre o fenômeno pesquisado, permitindo-se compreender detalhadamente a subjetividade inerente aos sujeitos e o contexto em que ocorreram os fatos. Conforme bem ressaltam Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa procura “[...] obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais”, mostrando-se, portanto, perfeitamente adequado para as características do presente estudo. Quanto à natureza das variáveis, portanto, esta pesquisa será classificada como qualitativa, tal qual proposta de Richardson et. al. (1999).

### **3.2 Participantes**

O presente estudo pesquisou o fenômeno sobre três níveis sucessivos e complementares: **(1) ideação suicida** – o sujeito apresenta forte vontade de morrer, planeja a própria morte, mas não chega a consumir o intento; **(2) tentativa de suicídio** – o sujeito idealiza e executa a tentativa de auto-extermínio sem, no entanto, obter sucesso; e **(3) suicídio consumado** – sujeito idealiza e executa com êxito a própria morte. Para cada fator, a amostra de sujeitos participantes foi obtida de forma diferente. O caso de “ideação” foi repassado ao pesquisador por meio de psicólogo que presta assistência aos trabalhadores da categoria no Sindicato dos Bancários de Brasília; os três casos de “tentativa” foram descobertos por meio de contatos realizados pelo pesquisador com funcionários de setores estratégicos do Banco Betha, os quais indicaram empregados recentemente afastados por transtornos mentais (a partir de 2004); o caso de suicídio foi indicado por uma participante da amostra de “tentativa”, sendo que o detalhamento do caso foi obtido por meio do delegado sindical que trabalhava no mesmo setor do suicida à época do episódio. À exceção do caso consumado, os demais deveriam possuir as seguintes características em comum: (a) bancários com histórico de afastamento para tratamento médico por conta de “transtornos mentais”; (b) afastamentos ocorridos a partir de 2005; (c) casos registrados em Brasília; (d) prioridade para casos de bancários do “Banco Betha”, com o intuito de uniformizar a amostra.



A amostra contou com 5 participantes, com foco nos casos de “tentativas”, com 3 participantes. O Banco Betha foi escolhido em vista de sua importante representatividade no setor financeiro nacional, contando atualmente com milhares de empregados, de tal forma que os resultados obtidos poderiam ser replicados para as demais empresas do segmento bancário. Os tópicos “ideação” e “caso consumado” contaram com um entrevistado, cada. Para efeitos de pesquisa, partimos do pressuposto que os bancários que “tentaram” o suicídio tiveram o interesse real em provocar o auto-extermínio. Não se trataram de casos com o intuito de “simular” a morte, típico do comportamento adolescente “parasuicida”, conforme conceituação proposta por Oliveira, Amâncio e Sampaio (2001). O fato de vivenciarem a experiência de quase-morte foi o determinante para que esta pesquisa estivesse centrada neste grupamento, visto a maior facilidade de obter as informações desejadas dos próprios sujeitos que praticaram o ato, mas, por uma casualidade qualquer, não conseguiram consumir o intento. Ou seja, por muito pouco não ingressaram no rol dos suicidas, seja porque receberam assistência médica em tempo hábil, seja porque o próprio organismo conseguiu assimilar as substâncias tóxicas ingeridas.

Trabalhar com “casos consumados” requer esforços adicionais do pesquisador, por meio de investigações que necessitam utilizar “autopsias psicológicas” (entrevistas com pessoas do convívio da vítima e parentes) para percrustar a intimidade do falecido. É um método indireto para tentar reconstituir os acontecimentos que desembocaram no óbito. Dessa forma, os casos de tentativas se apresentaram como um meio bastante eficaz de ouvir diretamente do sujeito suas motivações para o suicídio, sem os inconvenientes e as imprecisões que as investigações de casos consumados costumam trazer. Trabalhamos, portanto, com um único caso consumado, cuja entrevista foi realizada com o irmão da vítima. Não foi por acaso que escolhemos esta história, dentre as muitas que tivemos acesso: o irmão era, também, colega de trabalho do *falecido*. Ambos trabalharam no mesmo setor por mais de 20 anos, fato que lhe conferiu uma visão particularmente apurada sobre a trama que resultou na morte do irmão, tanto sob o contexto pessoal quanto o profissional.

A participante do caso de “ideação” foi a única, dentre os cinco sujeitos da amostra, que não era empregada do Banco Betha. Na verdade, a entrevistada trabalhava no Banco Gama, de porte e representatividade no segmento bancário nacional de similar importância conferida ao Banco Betha. A sua escolha decorreu da peculiaridade e qualidade das informações que o caso poderia agregar à pesquisa: tratava-se uma gerente de agência, uma das primeiras mulheres a ocupar cargo tão importante no aludido banco (e, quem sabe, no setor bancário), premiada em diversas ocasiões nos programas de reconhecimento e

cumprimento de metas da empresa e que, mesmo com excelente performance, começa a padecer sucessivos rebaixamentos por conta de problemas pessoais com o superintendente. Além disso, ela foi a única participante da amostra com histórico anterior de tentativa de suicídio – ocorrido na adolescência – e que, não obstante as violências relatadas no contexto laboral e da forte vontade de morrer, não havia conseguido romper a fronteira da ideação para tentar novamente a morte.

### **3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados**

Para a coleta dos dados, realizamos o contato telefônico com os sujeitos da amostra, convidando-os a participarem de uma entrevista sobre as suas vivências positivas e negativas relacionadas com o trabalho. Em vista dos sentimentos que seriam suscitados durante as entrevistas, principalmente em decorrência das vivências negativas, os encontros foram realizados em locais previamente agendados, escolhidos pelos participantes, como forma de deixá-los à vontade para transcorrerem livremente sobre suas experiências. Nenhum dos entrevistados – exceto o irmão do bancário suicida – sabia que o tema “suicídio” seria abordado no transcorrer da conversa. Especificamente em relação aos quatro entrevistados dos grupamentos “ideação” e “tentativa”, não tínhamos – previamente às entrevistas – o conhecimento do episódio, pois sabíamos apenas sobre o histórico recente deles de afastamento do trabalho por transtornos mentais.

Havia apenas a expectativa de que – confirmada a teoria de que a maioria dos suicidas teve anteriormente algum tipo de distúrbio psiquiátrico – fosse possível que os entrevistados relatassem algo relacionado com tentativa de suicídio ou, pelo menos, com ideação. De fato, foram realizadas 5 entrevistas e apenas uma precisou ser descartada, visto que os pesquisados relataram histórias relacionadas com o tema. O caso excluído, apesar de rico em detalhes para o entendimento da organização do trabalho no setor bancário, em decorrência do desenvolvimento de quadro de anorexia nervosa na moça, não pode ser aproveitado, pois ela não relatou em momento algum qualquer disposição (consciente) em idealizar a própria morte.

O roteiro de entrevista semi-estruturada seguiu proposta de Mendes (2007c), com base na investigação de quatro temas: (a) contexto do trabalho; (b) sentimentos no trabalho; (c) estratégias de enfrentamento da organização do trabalho; (d) patologias sociais decorrentes da organização do trabalho. Apesar de contarmos com um roteiro previamente definido, disponível no Apêndice “A”, procuramos, entretanto, deixar que os entrevistados

transcorressem abertamente sobre as suas experiências, com o mínimo de interrupções possíveis, propiciando-lhes a liberdade adequada para relatarem as vivências que julgassem convenientes. Fazíamos pequenas inserções, com o intuito de esclarecer determinados pontos obscuros ou incentivá-los a discorrer sobre algum dos temas propostos. Ao agir dessa forma, pretendíamos não direcionar as respostas – principalmente quanto à possível vinculação entre o trabalho e o suicídio – e que os sentimentos relatados fossem os mais fidedignos possíveis. Dois pesquisados relataram espontaneamente suas experiências com a tentativa de suicídio, conforme discorriam sobre as suas vivências no trabalho, enquanto outros dois foram questionados, uma única vez, se já pensaram em praticar o auto-extermínio. O irmão do bancário suicida, de forma específica, foi incentivado a discorrer sobre a vida e o trabalho do suicida, bem como as suas impressões sobre os motivos do óbito.

Todas as entrevistas foram individuais, gravadas e transcritas na íntegra, com duração média de 1 hora e meia, mediante o prévio consentimento oral. Os entrevistados foram devidamente informados que seriam abordados temas que pudessem suscitar sentimentos ruins, em vista principalmente de suas vivências negativas relacionadas com o trabalho. A decisão de contar sobre os fatores que os motivaram à tentativa foi tomada pelos próprios entrevistados, visto que as perguntas estavam correlacionadas exclusivamente com o contexto do trabalho. Dessa forma, as entrevistas foram realizadas em locais previamente agendados, escolhidos pelos participantes, como forma de deixá-los à vontade para transcorrerem livremente sobre suas experiências.

O respeito às integridades emocional e psíquica dos entrevistados foram integralmente preservadas, em vista da delicadeza e seriedade dos temas abordados. Assim, os participantes também foram orientados a, caso sentissem qualquer desconforto, que solicitassem a interrupção da entrevista a qualquer momento. Finalizadas as entrevistas, explicitamos que o estudo objetivava, de forma mais específica, obter os testemunhos de bancários sobre as experiências relacionadas com o suicídio, de forma a apurar algum tipo de relação entre a organização do trabalho e a decisão deles em cometer ou idealizar o ato. Em seguida, os entrevistados foram convidados a ler e assinar o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, cujo modelo está disponível no Apêndice “B”, expressando as garantias éticas e o respeito irrestrito aos direitos dos pesquisados. De forma geral, o documento esclarece que os pesquisados poderão retirar, a qualquer tempo, o consentimento para participação no estudo, cuja solicitação será imediatamente acatada e os dados descartados. Foram assegurados ainda a confidencialidade, a privacidade, o sigilo dos dados e o anonimato dos participantes, além de que todos os dados obtidos serão utilizados para fins unicamente

acadêmicos. Esclarecemos que, previamente à etapa de qualificação da pesquisa, o projeto<sup>15</sup> foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa vinculado ao Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília, cujo parecer do referido Comitê está disponível no Anexo “A”. Esta pesquisa não recebeu qualquer espécie de patrocínio e foi custeada com os recursos do próprio pesquisador.

Neste relatório final foram alteradas todas as informações que permitissem a identificação<sup>16</sup> dos entrevistados, das pessoas citadas e dos bancos estudados. Se todos os nomes são fictícios, os relatos, porém, são reais. É justamente no esforço de não relegar os participantes desta pesquisa a “números”, pretendemos não apenas transcorrer sobre relatos dramáticos, mas materializar a memória de pessoas “de carne e de osso” por meio de uma fotografia representativa. Por razões éticas, obtivemos o consentimento formal dos participantes, por meio do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Ensaio Fotográfico”, disponível no Apêndice “C”. As imagens foram capturadas e receberam manipulação digital de tal maneira que não é possível identificar a identidade dos fotografados.

Paralelamente à pesquisa qualitativa, que é o cerne deste trabalho, solicitamos ao Ministério da Saúde relatório sobre o óbito de bancários, cujos dados foram obtidos no Sistema de Informações sobre Mortalidade – SIM, contendo informações estatísticas dos casos enquadrados como “suicídios e lesões auto-infligidas” (códigos E950 ao E959 da 9ª Edição da Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde<sup>17</sup> – CID 9, bem como os códigos X60 a X84 da 10ª Edição – CID 10). Os dados considerados como válidos para fins desta pesquisa se referiram ao período de 1996 a 2005, abarcando os óbitos de brasileiros cuja profissão se enquadrava no código “390” – bancário (sem especificação) e economiário. Os dados recebidos referentes ao período de 1979 a 1995 foram descartados, tendo em vista que o SIM não apresentava qualquer código de ocupação similar a “bancário”, somente “caixa” e “atendente de guichê”. Foram requisitados dados gerais sobre cada uma das mortes, como o ano da ocorrência, idade do falecido, gênero (sexo), estado civil e meio empregado para consumir o ato.

---

<sup>15</sup> Após a sessão pública de Qualificação, o Projeto de Dissertação sofreu alterações com o intuito de aprimorá-lo. Dessa forma, há mudanças relacionadas com o projeto submetido ao Comitê de Ética, com o intuito de ajustar a pesquisa às recomendações deste Comitê, bem como simplificar a pesquisa a um nível condizente com uma dissertação de Mestrado.

<sup>16</sup> As características gerais dos entrevistados estão descritas nas histórias de cada um deles, conforme disponíveis no capítulo 4.

<sup>17</sup> Compêndio instituído pela Organização Mundial de Saúde para padronizar a codificação de doenças e outros problemas de saúde, inclusive mortalidade.

De forma análoga, requisitamos ao serviço de assistência médica, vinculado ao setor de recursos humanos do Banco Betha, que relacionassem as principais causas de absenteísmo no trabalho vinculadas com afastamentos para tratamento de saúde, por código CID, de 1995 a 2008.

### **3.4 Análise dos Dados**

O tratamento dos dados qualitativos da pesquisa – entrevistas do nível “tentativa” – foi feito com base na técnica de Análise dos Núcleos de Sentidos – ANS, adaptada a partir da técnica de Análise de Conteúdo desenvolvida por Bardin (1977). Mendes (2007c) explica que “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso. É uma técnica de análise de textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita.” (MENDES, 2007c, p. 72). Procura-se agrupar o conteúdo manifesto e oculto do texto, a partir de temas que formam um núcleo de sentido. Esses núcleos recebem definições que servem de apoio às interpretações que forem realizadas. A repetição de certos temas no material sob estudo é o que confere o status de consistência ao núcleo de sentido.

A técnica se mostra apropriada para o tratamento dos dados obtidos na pesquisa de campo, visto que se trabalhou com entrevistas que revelaram o sofrimento subjetivo do trabalhador por meio de verbalizações impregnadas de significados psicológicos latentes e manifestos, sobretudo contraditórios e repletos de mediações. Mendes (2007c) recomenda que a análise seja realizada por juízes (mais de um) que, após a leitura geral de cada entrevista, deverão selecionar as falas que representam os temas psicológicos e semânticos, classificando e agrupando os temas em núcleos de sentidos. A categorização, então, é feita com base no critério de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico, assim como os critérios de homogeneidade, exclusividade, exaustividade, objetividade e pertinência propostos por Bardin (1977). Os juízes das três entrevistas foram outros dois pesquisadores vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, amplamente habituados com o uso da técnica. Em seguida, o pesquisador se reuniu com os juízes para que, mediante o consenso, fossem determinadas as “categorias-síntese” (Núcleos de Sentidos) derivadas das categorias encontradas em cada uma das entrevistas.

Já os níveis “ideação” e “caso consumado” foram analisados por meio de técnica categorial livre, adaptada a partir da proposta de Strauss e Corbin (2008, p. 114-115), para os quais

*Categorias* são conceitos, derivados dos dados que representam os fenômenos. [...] Fenômenos são *idéias analíticas importantes que emergem de nossos dados*. Eles respondem à pergunta ‘*O que está acontecendo aqui ?*’ Eles representam problemas, questões, preocupações e assuntos que são importantes para aquilo que está sendo estudado. [...] **O importante é lembrar que, uma vez que os conceitos começam a se acumular, o analista deve começar o processo de agrupá-los ou de categorizá-los sob termos explicativos mais abstratos, ou seja, categorias.** (itálico, grifo e negrito dos autores)

Deixamos de analisar as entrevistas desses dois níveis por meio da ANS, tendo em vista que cada um destes foi composto de uma única entrevista e, para determinarem-se as “categorias-síntese”, seriam necessárias, no mínimo, duas entrevistas por nível, sob o risco de a técnica perder a consistência metodológica, visto que uma única entrevista seria incapaz de gerar “conceitos comuns”. Por tal motivo, denominamos as categorias-livres que foram criadas como “agrupamentos temáticos”, justamente para distinguir o uso das técnicas – apesar de, em ambas, tratem-se de “categorias”.

Os agrupamentos temáticos foram criados por um juiz, pesquisador vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, em conjunto com o pesquisador da presente pesquisa. Para tanto, o caminho percorrido foi: (a) leitura da entrevista; (b) marcação das verbalizações que se destacavam; (c) repetição de tais verbalizações; (d) delimitação de “fenômenos” para um tema em comum, ou seja, assuntos que surgiam com base no conjunto de verbalizações com significados similares; (e) conjunto de fenômenos coerentemente articulados compuseram o “agrupamento temático”; (f) a “representação textual” objetivou descrever o significado do “agrupamento temático”.

Cabe salientar que, para mantermos o paralelismo entre as técnicas (ANS e análise qualitativa livre) e facilitar a posterior discussão dos dados dos três níveis (“ideação”, “tentativas” e “caso consumado”), utilizamos o mesmo “quadro-resumo”, em ambas as técnicas, composto de três condições equivalentes: 1º) Núcleo de Sentido/Agrupamento Temático; 2º) Definição/Representação Textual e 3º) Temas/Destaques. As verbalizações representativas foram grifadas nas próprias falas dos entrevistados, seguidas das siglas NS (Núcleo de Sentido) ou AT (Agrupamento Temático), com um número. Esse número representa justamente a categoria cuja fala se refere. O “quadro-resumo” constará ao término

da seção que descreve os dados obtidos em cada nível. Ressaltamos que a análise dos dados do nível “Tentativa” será feito em um único bloco.

**Quadro 1:** Análise dos dados por nível - resumo

<b>Níveis</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Análise dos dados</b>
Ideação	1	Categorial livre
Tentativa	3	ANS
Caso consumado	1	Categorial livre

Os dados estatísticos receberam apenas tratamento matemático elementar (estatística descritiva), com vistas a servir de apoio aos resultados qualitativos e proporcionar uma visão geral das conseqüências dos problemas concernentes aos transtornos mentais e à ocorrência de suicídio na categoria dos bancários.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

##### *Lady Lazarus*<sup>18</sup>

*Fiz novamente  
Uma vez a cada dez anos  
Chego lá –  
E eu, uma mulher sorridente.  
Tenho só trinta anos.  
E como o gato tenho nove vidas para morrer.  
Esta é a Número três.  
Que liço  
Aniquilar a cada década.  
Contudo sou a mesma, idêntica mulher  
Na primeira vez que aconteceu tinha eu dez anos.  
Foi um acidente.*

*Na segunda vez eu pretendi  
Agüentar e nem sequer voltar.  
Eu fechei em pedra.  
Morrer  
É uma arte como o resto.  
Eu o faço excepcionalmente bem  
Eu o faço para saber o inferno.  
Eu o faço para saber o real.  
Eu suponho que se possa dizer que eu  
tenho um chamado.  
E há um custo, um grande custo.  
Por uma palavra ou um toque.  
Ou um pouco de sangue.*

Sylvia Plath

<sup>18</sup> Trechos do poema. Tradução livre.



O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados obtidos na pesquisa de campo e, em seguida, discuti-los. Divide-se em 4 seções. As três primeiras referem-se às entrevistas realizadas com bancários que apresentaram, respectivamente, históricos de (a) ideação, (b) tentativas de suicídio e (c) caso consumado. Na quarta seção mostraremos algumas informações estatísticas relacionadas com o suicídio de bancários, bem como dados disponibilizados pelo Banco Betha sobre as principais causas de absenteísmos de seus empregados.

## 4.1 Ideação

### *4.1.1 A história de Rosângela*



**Figura 1:** Rosângela

Rosângela nasceu em Brasília, em um hospital improvisado de madeira, quando a cidade ainda estava em construção. Ela e seus irmãos passaram muitas dificuldades naqueles tempos. O comércio que seus pais montaram não prosperava e, após um incêndio no acampamento, a situação financeira da família tornou-se precária. O pai foi trabalhar como motorista entregador de cervejas enquanto a mãe montou um bar e, por conta disso, tornou-se alcoólatra. Este fato desestruturou a família. Com o tempo, o pai desenvolveu problemas renais e, por conta dos sucessivos afastamentos para tratamento médico, foi despedido do emprego. Arranjou trabalho como motorista em uma empresa de ônibus, mas a situação dele piorou ainda mais, pois as condições do trabalho eram muito duras. Cálculo renal, pressão alta, problema de coração. Apesar de ter conseguido a aposentadoria, a renda era muito baixa, já que trabalhara durante muitos anos como autônomo. Desde cedo os filhos tiveram que trabalhar para ajudar no sustento da casa.

Aos 10 anos, Rosângela vendia flores e produtos cosméticos. Alguns anos mais tarde o fato que marcaria para sempre sua vida... o namorado, a desilusão amorosa e a tentativa de suicídio.

“Acho que nos meus 15 anos, eu pensei em cometer [suicídio] porque, aí, já foi em função da minha mãe. Porque a minha mãe era alcoólatra, né... e aí eu arrumei um namorado. Só que eu... minha infância foi assim: a minha infância e minha adolescência, a gente não levava em casa amigos. Porque a gente tinha vergonha e a gente mesmo nunca sabia, a gente próprio, quando chegasse em casa, o que ia encontrar. Se a gente ia encontrar vômito pela casa, se a gente ia encontrar minha mãe gritando, ou se a gente ia encontrar minha mãe caída na rua nua, como aconteceu muitas, muitas vezes. Aí, eu arrumei um namorado, e aí, o que aconteceu? Ele morava... fazia faculdade, morava em um bairro chique e era filho do dono da empresa que eu trabalhava. Foi assim: ele se engraçou comigo, se encantou, e eu com ele, e a gente começou a se encontrar em algum sábado, domingo... Aí, eu comecei a esconder. Até que um dia o Edson comentou na casa dele, que um dia, eu, 4 horas da tarde, eu saindo do trabalho e o pai dele: ‘Não, Rosângela! Hoje tá tendo uma greve [dos motoristas de ônibus], um movimento do...’ E tava tendo mesmo... ‘Hoje eu vou lá te levar na sua casa.’ Pensa! Pensa numa pessoa que sofreu... E aí, quando ele saiu comigo no carro, eu peguei e contei pra ele. Mas aí, eu acabei de contar e ele disse: ‘Eu imaginei que devia ter alguma coisa.’ E a gente morava numa casa muito humilde perto da que ele morava. O Edson, pra você ter idéia, ele já tinha quase 20 anos, ele já tinha carro, fazia faculdade, coisa que... imagina! E aí, o que aconteceu? Eu fiz uma coisa que naquela época, comprei um comprimido muito forte, Aí eu tomei muito comprimido. Muito comprimido. Muito, muito, muito, muito comprimido. Eu nem me lembro quanto... e eu caí, caí na rua, e aí eu comecei a vomitar muita água, e doía muito, e eu meia desacordada, e me levaram pro hospital. E eu estava desacordada quando me levaram pro hospital. O pai dele não deixou. Os pais dele não deixaram. Proibiram ele de me ver. [AT 1]”

Tempos depois, com 16, 17 anos, fez curso de manicure e corte e costura. O aluguel em Taguatinga estava puxado. Por isso, mudaram-se todos para outra cidade, mais distante. Por fim, já com 17 anos, conseguiu arrumar o primeiro emprego com carteira assinada em uma loja de móveis. Trocou de serviço algumas vezes até que se estabilizou em uma loja de artigos de ferragem. Fazia de tudo. Do controle do estoque às vendas. Paralelamente,

auxiliava sua mãe com os serviços bancários. Teve a idéia de tentar uma vaga no Banco Gama. Pediu que a mãe fosse conversar com o gerente.

“Ela chegou pro gerente e falou: ‘Ah! Eu tenho uma filha, e ela tem muito vontade de trabalhar num banco e tal...’ E aí o gerente disse: ‘Não! Manda ela aqui vir conversar comigo.’ E nesse dia eu me produzi muito, né... e eu tinha uma desenvoltura muito grande, porque eu mexia muito com vendas... Isso foi em... 76. Final de 76. Aí eu fui. Fui muito empolgada, muito entusiasmada, e eu ia conhecer o gerente, cumprimentar, falar com ele. Cheguei lá, conversei muito tempo com o gerente. [AT 2]”

O emprego era dela. As condições de trabalho, entretanto, não eram das mais fáceis...

“E aí, foi quando eu ingressei no banco, só que eu ingressei no banco assim: eu chegava no banco às 5 horas da manhã, [AT 2] começa a abrir os listões pra fazer a anotação dos cheques da compensação, chegava aqueles malotes enormes de cheque, que tinha uma pessoa que ia lá no Banco do Brasil pegar os cheques, e a gente começava a pegar o listão, que ele vinha quase que quinzenal, naquela época, de São Paulo, com saldo. E ali, nós tínhamos que lançar os cheques, créditos e depósitos efetuados pra ver se tinha saldo pra pagar aquele cheque. Depois de feito tudo isso, nós tínhamos um horário muito apertado. O gerente chegava 7 horas da manhã pra decidir a compensação. Se pagava, se devolvia o cheque, enfim... E aí, nós tínhamos que estar com aquele estorno atualizadinho pra o gerente ter um saldo provável, assim... mais provável, né... de acerto, porque também nós somos humanos, podíamos ter errado, deixar de lançar algum depósito do cliente, deixar de lançar algum outro cheque, então isso tudo era feito manual. Os créditos e os débitos. Aí passávamos um boleto para o gerente, se tinha depósito em cheque era liberado, e tinha tudo numa folhinha. Aí o gerente ali era que ia decidir. E nisso tinha o expediente do banco que era muito mais longo; na época em que eu entrei no banco o expediente era de 8 às 17. Quando chegava 17 horas, era uma loucura dentro do banco... Conclusão: quando nós conseguíamos já se liberar para ir embora, já era 10, 11 horas da noite. Tinha dificuldade, porque eu não tinha carro, aí eu tinha que ir sozinha para a rodoviária pegar... normalmente eu pegava... às vezes, até passava do horário de ônibus. Pegava muita lotação, tinha muita lotação ali na rodoviária. Existia muito naquela época muito carro fazendo lotação. Então, era com a cara e a coragem, uma garota nova né... então, pegava uma lotação pra casa ou então o ônibus que desse tempo. Na maioria eu perdi o último ônibus. O banco... Quando eu saía do banco, já tinha perdido. Aí ia pra minha cidade-satélite. Quando chegava lá, eu tinha uma outra dificuldade, né... Mesmo com a lotação, eles não chegavam até a porta da minha casa. Me deixava até numa parada ou até na rodoviária. Então, eu tinha que caminhar na madrugada sozinha até em casa. E assim mesmo eu chegava em casa, e era aquela coisa assim: ‘Nossa!’ Então, tomava um banho e eu queria mais era deitar. E quando chegava 5 horas, 4 horas da manhã, 3 e meia, 4 horas eu me levantava, me arrumava, e já saía correndo, porque eu tinha que estar chegando no banco às 5 da manhã. E eu morava longe e esse era nosso ritmo de trabalho. [AT 2] Era uma coisa assim, de muito esforço, de muita dedicação.”

Os anos foram se passando e, por conta do ritmo de trabalho, os estudos foram ficando para trás. O trabalho era a prioridade de sua vida. Seu sonho era ser gerente do Banco Gama; por isso, não se incomodava em trabalhar até altas horas da noite, sempre que o serviço exigisse. Morava longe e o último ônibus passava às 10 da noite. Após esse horário, somente na Rodoviária do Plano Piloto. Como o dinheiro era pouco, diversas vezes caminhara sozinha até a Rodoviária para economizar a passagem.

“Quando você fala que a gente tem momentos difíceis, eu tinha. De noite... e aí, eu fiz isso. Eu precisava, né... E, aí, eu tava feliz com o Banco, eu tava muito envolvida. E, desde que eu entrei no banco, eu olhava assim e falava: ‘Eu vou ser gerente!’ Sabe?... E outra coisa: ainda existia uma

discriminação muito grande com as mulheres, né... Mesmo tendo sido conquistado o espaço pra mulher ficar noiva, casar e ter um filho, a discriminação ainda era muito grande. Ainda era pesada mesmo. E aí... mas mesmo assim, eu não desisti não. Eu lutava mesmo. Eu queria surpreender, eu queria dar o de melhor, eu sempre me cobrei... sou perfeccionista demais. E eu queria mesmo me realizar. E eu falava: 'Eu vou ser gerente!'. E a gente não tinha nem conseguido sonhar espaço disso. Banco nenhum. Nem no Distrito Federal e nem no país inteiro você ouvia dizer que existiam gerentes mulheres. [AT 2] E aí a gente começou, né... a mostrar e trabalhar, dizendo que a mulher tinha uma competência muito grande, que nós éramos muito mais comprometidas. Que a gente, quando pegava um trabalho, assim, a gente pegava pra fazer com muita seriedade. E eu acho que o Banco começou a perceber que os homens da gerência, também de cargos de chefia, eles tinham atividades paralelas, eles não tinham muita ética. Faziam assim, muita... é... é um termo, assim... como é que eu vou dizer? Eles emprestavam pros clientes mas cobravam... quer dizer... [propina].”

Com o tempo, foi assumindo novas responsabilidades, galgando novos cargos. Em 1986 foi promovida a subgerente. Era a segunda na hierarquia da agência. Mas Rosângela queria mais.

“Aí, nós tivemos uma reunião. Foi até num hotel... E aí meu gerente falava assim: ‘Rosângela! Você sempre se sobressaiu. Faça perguntas, porque o diretor vai abrir pra...’ Isso em 86, né... Foi quando eu retornei de licença do nascimento da minha filha. Ele falou assim: ‘Olha! Vai ter uma reunião...’ Eu era subgerente... Ele falou assim: ‘Vai ter uma reunião e aí vai vir os diretores todos, né... a cúpula toda do banco e eles vão abrir a bancada pra perguntas. Vê se você faz alguma pergunta!’ Aí eu peguei e falei assim: ‘Tá legal! Eu vou fazer uma pergunta.’ Mas eu não falei qual seria não. Quando foi nesse dia dessa reunião, eu peguei e fiz uma pergunta, né... Levantei a mão, queria fazer uma pergunta. Veio, né... O pessoal, assim, pegou o microfone, eu peguei e perguntei pra eles. Perguntei pra eles por que, se as mulheres eram tão esforçadas, se as mulheres eram pessoas queridas, que vestiam a camisa, né... eu via isso com minhas colegas, né... por que o Banco, até então, não tinha ainda nenhuma gerente mulher no Banco. Nossa Senhora! Foi aquela coisa, assim... ‘1 minuto de silêncio’. Aí seu Bartolomeu pegou o microfone e falou assim: ‘Com quem eu estou falando?’ E eu disse: ‘Eu sou a Rosângela. Já sou subgerente da agência de Brasília...’ [AT 2] Porque, claro, um auditório daquele, ele não sabia com quem tava falando. E aí ele falou assim: ‘Você já é subgerente?’ E eu falei: ‘Sim. Já.’ E ele falou: ‘Há quanto tempo?’ E eu falei assim: ‘Há 1 ano.’ E ele disse assim: ‘Nossa! Só isso?’ Aí peguei e falei assim... Eu novamente retruquei: ‘Não. Tudo isso. Porque eu já me considero preparada pra assumir uma gerência.’ Aí aquilo foi um impacto muito grande, né... e tal... E eu voltei pra agência e o gerente falou: ‘Você tá louca, Rosângela! Como é que você faz uma pergunta dessa?’ Eu peguei e falei assim: ‘Olha! Eu quero saber o por quê. Eu preciso saber.’ E nisso, eu sempre disse que pra gente galgar um cargo de um homem naquela época, tinha que mostrar que era melhor do que ele. Não era nem uma nem duas vezes não. Sabe? Porque o Banco, mesmo dentre os colegas e equipe, sempre existiu uma competição. Óbvio, né... Todo mundo galga. [AT 2] Todo mundo...”

No ano seguinte, Rosângela recebe a notícia de que o gerente da agência seria transferido para São Paulo. A diretoria perguntou a ele quem poderia substituí-lo. Naquela altura, a agência contava com mais de 10 mil contas e 86 funcionários. Rosângela foi a indicada. Uma das primeiras mulheres a ser nomeada gerente de agência na história do Banco Gama, com menos de 30 anos. Sofreu tripla discriminação: primeiro, por ser mulher. O ambiente dos negócios era totalmente “masculino”, com gerentes na casa dos 50, 60 anos. Figurões autoritários, acostumados com poder. Segundo, por ser jovem demais. Terceiro, por conta da desconfiança e do assédio dos clientes.

“Vendíamos muito seguro, abríamos muita conta e emprestavamos muito. E aí eu comecei a visitar empresas, senti dificuldades, como ser assediada por clientes, por empresários... Nossa! Não vou citar nomes. Aqui de Brasília, muitos... [AT 2] Eu via ele fechar a sala e a secretária falava: ‘A fulana tá aqui!’ E aí, entrar, e a coisa ia pra outro lado, e eu ter que sair correndo, e eu tinha que ter um jogo de cintura muito grande, porque eu estava numa transição muito grande. Então, eu estava tendo um desafio muito grande e eu precisava entender isso muito bem e não deixar de ir a outro cliente porque ele era importante pra mim. Então, eu tive situações que eu lidava com empresários que eu tinha que ter jogo de cintura, escorregar que nem sabonete, às vezes sorrir, fazer promessas: ‘Quem sabe um dia...’ Enfim, nunca dizer um não ou chamar atenção, ou, sabe, revidar... E eu sempre era aquela pessoa educada, revidava, sorria, e eu saía com minha pastinha na mão, e saía com meu negócio fechado. Então, mas aquilo por dentro, quando eu saía dali, Nossa Senhora! Porque a vontade que dava é de você meter uma bolsa na cara de um cara daquele. [AT 2] Você tinha vontade, assim, de xingar, de mandar ele à ‘merda’, de falar que no Banco ele não entrava mais, mas você não podia fazer aquilo. A gente estava ainda muito achatado em Brasília, ainda, né... Era uma agência, assim, com pouco tempo, precisando crescer, e aí já tinha entrado o Banco Alpha aqui pra me incomodar, aqui no bairro. O Banco Alpha, depois que a gente abriu, ele veio e colocou uma agência também, e muito agressivo, porque eu precisava correr, porque eu tinha desafiado mesmo a minha diretoria. E aí, por fim, eu conquistei realmente o primeiro lugar... Naquela época tinha um ranking de 1 por 1, né... Tinha que ter... Meu desafio era ter pelo menos 1.3 do Banco Alpha. Então, a cada R\$ 1,00 do Banco Alpha, eu tinha que ter 1.3. R\$ 1,30.” [comparativo com a moeda atual]

A dedicação intensa ao trabalho lhe custava a saúde. Pesava, à época, 43 quilos. Rosângela relata que não tinha tempo para almoçar, quase não comia. Passava boa parte do tempo na rua, fazendo negócio. Numa dessas ausências uns estelionatários entraram na agência e conseguiram furtar o talão de cheques de uma grande empresa. Preencheram um desses cheques e dirigiram-se a outra agência para fazer o saque, algo como uns R\$ 500 mil, nos dias de hoje. Como era praxe, ligaram para a agência chefiada por Rosângela para confirmar a emissão da cambial. Com ela não estava, o seu substituto autorizou o pagamento: “é do cliente tal? Pode pagar.” Afinal, a empresa costumeiramente emitia cheques de valores expressivos. Mas, por precaução, Rosângela sempre ligava para a empresa para confirmar a autenticidade do cheque. O seu substituto, porém, abdicara – sabe-se lá por que razão – do procedimento de segurança. O estrago foi enorme. A empresa exigiu imediata indenização e, por conta do valor, a auditoria foi convocada para apurar o episódio.

“Mas, o Banco falou assim: ‘Não. O responsável pelo seu funcionário é você. Pelas atitudes... E você é que devia ter treinado melhor ele, então... Você vai embora junto.’ [AT 3] Nossa Senhora! Eu revirei o mundo, né... E aí ele [o auditor] orientou mandar todos nós embora. O tesoureiro, ele, eu, enfim... Aí foi quando eu peguei e fiz mesmo uma carta pra diretoria na época dizendo a minha indignação. Porque eu sempre tive aqueles cuidados. E aí, a auditoria teve o depoimento da empresa: ‘A Rosângela, a atitude dela sempre foi essa.’ Como que o Banco pagou o cheque sem me ligar? A empresa está contestando o Banco exatamente por quê? Porque eu, toda a vida, confirmei os cheques. Os cheques altos deles todos. E passavam pela minha mão. Esse... E eles ligavam também, né... Me avisavam: ‘Olha! Que hora que eu pego?’ Só que como eu não estava na agência, passaram a ligação pra tesoureira, e ela mesma tratou o horário, o outro gerente participou também, e só listou pra gente que tinham levado esse valor também. E aí eu peguei e disse assim: ‘Quer dizer que eu evito uma fraude ainda maior. Descubro o que tá no talão de cheque, e o Banco vai ter que ressarcir, claro, mas tem que punir quem tem que ser punido.’ E aí foi outra guerra, porque eles queriam me mandar embora, e aí foi quando que o Banco, a auditoria,

ela toma uma decisão, e aí foi onde novamente a minha diretoria intercedeu por mim. Intercedeu e disse: ‘Realmente...’ Aí, Nossa Senhora! Foi assim, vários diretores que intercederam por mim, e aí disseram: ‘Não. Mas, então, você não vai ficar numa agência grande.’ E aí me quebrou no meio. Eu tava numa Agência de grande porte. Entre as duas maiores agências do Distrito Federal. Captação de recursos, depósito à vista, inúmeros clientes... Aí eu tive uma penalidade que eu não achei justa. Me mandaram pra outra agência. Fui chorando, fui triste, mas eu falei assim: ‘Eu volto pra essa agência.’ [AT 3] E eu sempre persistente, né... Me matando. Aí, tá! Fui pra aquela agência, uma agência difícil de trabalhar, uma equipe péssima, fui treinar... Eu sempre fui modificadora, sempre peguei minha equipe, sempre dei treinamento: fui trabalhar toda a equipe pra erguer a agência, a agência estava mal. Então, naquela época tinha sido pra mim como se fosse um castigo. ‘Nós vamos manter você, porque você, sabe, até aqui, foi ótima funcionária, você realmente cumpriu o que você falou que ia cumprir, mas você vai ser penalizada.’ Eu fui muito magoada, fui muito deprimida pra lá. E eu comecei na época a ficar numa tristeza muito grande, eu procurei um médico... [AT 3]’

Rosângela, então, submete-se a um tratamento médico. Teve ajuda de psicólogo e psiquiatra. O fato teve profunda repercussão em seu estado emocional. Chegava a ter crises de choro na nova agência. Sentia-se profundamente injustiçada. O funcionário descumpria as suas ordens e ela estava sendo punida por isso. Início dos anos 1990. Os problemas foram aumentando...

“E aí veio o Plano Collor, e aquela loucura toda de cruzado, cruzeiro, trabalhando que nem louca, virando noite no banco, e o pessoal não assimilava, e tinha cliente, e aquela loucura, aquela pressão, pressão, pressão... E eu estava com 2 férias sem tirar na época. E aí eu liguei pro meu diretor dizendo que eu estava passando muito mal, muito cansada, que eu tinha 2 anos sem férias, que eu ia enlouquecer, que eu precisava. Aí foi quando ele falou pra mim: ‘Você está fazendo corpo mole.’ E aí eu falei pra ele: ‘Não é justo! Eu não estou fazendo corpo mole. Eu estou há 2 anos sem umas férias. Eu recebi e não me liberaram. Só que eu não estou agüentando.’ E ele disse que não. Só que meu estado emocional estava de um jeito que, eu cheguei no médico e ele já... Por que? Porque eu estava muito magra, que eu tava começando a ter anemia, e aí eu me lembro que ele falou assim: ‘Olha! Você vai ter que se afastar.’ E aí não foi problema psicológico não, porque ele falou assim: ‘Você está não só emocionalmente... você tá é totalmente enfraquecida’. [AT 3]”

O médico, dessa forma, obrigou-a a afastar-se do trabalho. Atestado de 8 dias por fraqueza generalizada, além do estado emocional abalado. Seu chefe não entendeu a situação, achou que ela estava fazendo “corpo mole”. Por fim, percebeu que não haveria outro jeito e liberou-a para sair de férias. A essa altura, Rosângela já havia se separado de seu marido fazia alguns anos. Segundo ela, não havia como ser parceira, companheira do marido. Também pudera. O pouco tempo disponível era utilizado para cuidar dos filhos e descansar um pouco. O trabalho consumia todas as suas energias. Seu marido, então, passou a buscar diversão fora de casa: bares e mulheres. Para o chefe dela, a situação das férias representava um sinal de “fraqueza” para superar os desafios da empresa. Curiosamente, à época, Rosângela receberia uma condecoração pela Agência X ter se destacado perante as demais agências da jurisdição. Mas seu superior achava que isso não era suficiente.



“Quando eu voltei, ele: ‘Você vai assumir outra agência.’ No ranking de tudo, era a pior agência. Tava péssima em tudo, em tudo que você pensar. Em equipe, novamente. Uma agência que não crescia, que não ia pra frente, não ia pra trás, e dando resultado negativo, com muito custo, enfim... Aí eu tinha ganho o programa naquela agência. E eu peguei e tudo bem. Peguei minhas coisas na gaveta e tal, botei na minha pasta e vim embora pra outra agência pra assumir. Mas aí, muito ruim, muito pior. Aí, o que que aconteceu? No dia de me entregar a placa... porque o diretor, normalmente, fazia um jantar e tal. E ele falou assim: ‘Olha! Mande pelo malote a sua placa. Tá lá na agência. Vai lá tirar a foto porque tem que botar no jornal do Banco. [AT 3]”

Rosângela explica que, à época, o prêmio era em dinheiro. Hoje, o ganhador leva uma viagem internacional. Apesar de ela ter sido a vencedora, vivenciava a insólita situação de estar sendo “rebaixada” de agência. Para o seu superintendente, o fato de ela ter saído de licença-saúde foi interpretado como um confronto. A nova agência estava em situação lastimável. Poucos negócios, uma das piores da região.

“E ele me mandou pra pior agência novamente. E eu falei: ‘Pô! Vou ser burro de carga. Vou pegar tudo que tá de ruim pra levantar?’ Aí eu fiquei com raiva. E eu falei: ‘Agora não movo uma palha.’ Do jeito que eu cheguei e que tava ruim, aí eu deixei. Deixei um mês, dois, e aí ele escrevia: ‘Será possível que você não vai deixar de ser lanterna?’ [AT 3] Escrevia nos formulários, assim, com caneta, bem grande, e mandava pra mim. Me ligava, me cobrava, me ameaçava. Aí, quando foi uns 6 meses que eu tava naquela agência, acho que foi um anjo de guarda, assim... a diretoria resolver remover o superintendente, e colocar um outro em Brasília. Quando ele entrou, eu já peguei e marquei com ele: ‘Olha! O senhor está assumindo a nossa região, e eu gostaria de sair pra conversar com o senhor’. [AT 4]”

Na oportunidade, Rosângela explica ao novo chefe as injustiças que estava vivenciando. Recebe uma nova chance. Um voto de confiança por tudo o que ela fizera até então pelo Banco Gama. Ela larga os remédios, as frustrações, os aborrecimentos. Continuou na mesma agência, aquela que era a pior.

“Aí, o superintendente falou assim: ‘Não! Eu vou te dar essa chance.’ Nossa! Na hora em que ele me deu essa chance, eu abandonei remédio, larguei de lado minhas frustrações, os meus aborrecimentos, as minhas tristezas... Por que? Porque eu gosto de desafio. Então, eu assumi o desafio com ele. Aí, eu assumi de corpo e alma. O primeiro ano eu consegui crescer um pouco; o segundo... aí, eu ganhei o programa de 95... Depois ganhei o de 96, fui tricampeã, [AT 4] e aí ele me mandou pra uma agência de grande porte, que era mais... na verdade, assim... porque todos os gerentes, querem, um dia, serem gerentes daquela agência porque era considerada a centralizadora, e aí ele me mandou pra agência e eu voltei com um patamar da agência que eu comecei quando eu fui promovida. Veja bem! E aí, eu ganhei os programas, ganhei a viagem internacional do Banco, viajei, fiz cruzeiro, fui pra Miami, fui pras ilhas gregas, fiz um dos maiores cruzeiros aí, fui pra Disney, ganhei isso como premiação, mas... muito... Olha! Pra você ganhar um programa desse, você tem que trabalhar muito. Mas é muito, muito, muito, muito... você concorre, em média, com 70, 80 agências. [AT 4]”

Rosângela conquista novamente o respeito e a confiança de seus superiores e colegas. Recebia muitas ligações de seus pares desejosos da “receita do sucesso”. Conseguiu resultados expressivos na nova agência. O superintendente, então, aposenta-se. A essa altura, ela já estava há 5 anos e meio na mesma agência. O ano era 2003. Precisava ser “rodiziada”,

como dizem no meio bancário. O novo chefe não lhe dá muitas opções. Queria que ela assumisse alguma agência que ela não estivera antes. Sobrou-lhe uma agência recém-inaugurada, pequena, poucos funcionários, muitos problemas para administrar...

“Mas, a Agência Z, sabe quando você vive que nem caranguejo? Eu fui entrando em depressão, em depressão, em depressão, fui ficando chateada e, perdi, assim... pra mim, o Banco tinha perdido sentido, assim, todinho. [AT 4]”

Mas ela recorda que, antes, também ganhara outras premiações oferecidas pelo Banco Gama. O programa “Atendimento Surpreendente” premiava os 10 melhores atendimentos, dentre milhares, catalogados ao longo do semestre. Desta vez foi para a Ilha de Comandatuba. Em seguida, veio o programa “Cortando os Custos”. Conforme o próprio nome já dizia, a idéia era que os funcionários contribuíssem com sugestões para diminuir os custos do Banco Gama. Chegaram milhares de sugestões. As 100 melhores ganhariam um prêmio em dinheiro; as 20 melhores, outro prêmio, ainda maior. Os 10 finalistas passariam duas semanas em uma ilha paradisíaca. Rosângela foi a grande vencedora. Primeiro lugar geral. Mas nem tudo eram flores. As férias acabariam e o retorno à realidade seria inevitável.

“E depois, quando eu fui pra Agência Z, eu desmotivei. É como se tivesse perdido, se tudo tivesse perdido sentido pra mim. Galgar novos cargos? Eu não deslumbrava mais isso. Ganhar programas? Eu falava: ‘Pra que? Eu batalhei tanto pra ser destaque, pra ser campeã...’ Fui em São Paulo, pra subir pódio. A primeira vez que eu ganhei, eu entrei no auditório com mais de mil pessoas, aquele tapete, o auditório cheio em cima, muitos diretores, pra me entregar a placa, e tocando a música do Ayrton Senna, e aquilo pra mim mexeu com a minha alma. E, enfim, foi deslumbrante a viagem internacional. Foi, foi assim... Mas, você não pára. Você vira uma máquina. E aí, eu comecei a pensar assim: ‘Bom!...’ Eu comecei a ver que nada pra mim tinha sentido mais. Que eu não tinha identidade. Eu tinha perdido a minha identidade. Que... eu não sou a Rosângela, filha do seu Edmundo e da dona Deusdeth, que nasceu em Brasília, que morou em tal bairro... Não. [AT 4]”

Após mais de duas décadas trabalhando no mesmo Banco, Rosângela começa a se enxergar uma pessoa sem identidade. Ou melhor, a identidade do Banco era a sua também. Tornou-se a “Rosângela do Banco Gama”. No barzinho, na loja, na família. Essa era a sua identidade. Ela percebe que, fora do Banco, ela não tinha uma vida própria. Seu estado psíquico começa a deteriorar-se. Seu rendimento no trabalho começa a cair. É transferida novamente de agência, cai de nível.

“Toda vida, o Banco, pra mim... Eu considero que eu seja uma máquina pro Banco. Porque eu não sou pessoa. Aí eu comecei a entrar muito em conflito, porque eu comecei a descobrir que eu não tenho identidade. [...]. E eu comecei a pensar se... o que tinha acontecido comigo. É... Eu sei que... eu tive um bloqueio tão grande que eu fui pra Agência X de volta. De tanto virem que eu estava deprimida, e eu falava: ‘Gente! Eu não estou bem’. E me falavam: ‘Rosângela, você nunca teve esse resultado. O que tá acontecendo?’ E eu dizia: ‘Eu não estou bem. Eu não estou feliz.’ Aí, novamente mudou o superintendente, e ele... tornei a falar com ele: ‘Eu estou infeliz, eu não estou

conseguindo mais conseguir... eu não estou conseguindo concentração, eu não estou conseguindo nada'. [AT 4]”

A Agência X foi a mesma que Rosângela administrara no início dos anos 1990, ocasião em que o chefe se recusava a conceder-lhe férias. O retorno mexeu muito com ela. Lembrou-se de outro episódio ocorrido na época, por ocasião da mudança de moedas no Plano Collor, durante o bloqueio da poupança da população. Um cliente mal intencionado tentou aplicar um golpe contra o Banco e ela descobriu. Fez o bloqueio de uma transferência fraudulenta, evitando que os recursos saíssem da Agência. O cliente, então, processou judicialmente não apenas o Banco, mas ela própria. Fez ainda uma queixa na delegacia, acusando-a de ter desviado os recursos da conta dele. Chamou-a de ladra. Rosângela, então, buscou auxílio perante o departamento jurídico.

“Aí mostrei pro advogado e ele disse: ‘É, Rosângela ! A coisa é séria. O que aconteceu ?’ E eu falei assim: ‘Não...’ E eu contei pra ele. E aí, na hora que eu estava na mesa dele, ele ligou na auditoria, falou que eu tava com esse processo, a auditoria se mobilizou, veio com o jurídico em Brasília, chamou o cliente e simplesmente falou pra ele: ‘Olha! O Banco não queria escândalo!’ Olha só! Ele preservou o lado dele. O Banco não queria escândalo. Chamou o cliente e disse: ‘Olha! Isso é cruzado. Nós vamos voltar o seu dinheiro, mas, pra conta de bloqueio. Esse dinheiro não sai do Banco transformado como ia sair.’ Porque era um golpe, na verdade. Aí o cliente... Aí o Banco falou assim: ‘Mas, mesmo assim, a gente quer que você faça uma... retira a ação.’ Aí, com muito custo, ele retirou. Mas aí, eu fiquei indignada com aquilo. Porque, o cliente foi, é... ele retirou, mas, de uma forma, assim, como se eu tivesse pago ele. Se eu tivesse reparado e retornado o dinheiro como se tivesse na minha conta pra dele. [AT 3]”

O episódio desestruturou Rosângela. Sentiu-se profundamente desrespeitada. Percebeu que, naquela grande engrenagem, ela não passava de um número. Durante o almoço saía para chorar, tamanho era a humilhação e o desespero. Afinal, sabia-se que era uma fraude. Mas, como ela precisava do emprego, sofria calada. A impressão que o Banco passava era que a culpa por aquele episódio era dela, sendo que ela tão-somente cumprira com a sua obrigação profissional.

“Mas o Banco fez isso comigo. E eu tenho guardado até hoje. E aquilo pra mim, me corroeu o resto da minha carreira. Tudo aquilo que tinha de ética, que o Banco vende de imagem, né... modo ‘Gama’ de fazer, cultura de performance, ética, aquilo, sabe?! Respeito... aquilo pra mim, quebrou. Acabou... [AT 3/4]”

Rosângela vai além. O episódio lhe traz fortes sentimentos sobre o seu trabalho.

“Não adianta você se dedicar, confiar uma... não adianta você ter ética, você ter princípios. Então, eu trabalhei uma vida inteira com princípios. Perdi a minha identidade, como eu falei pra você... de usar a roupa que eu queria, ou de ter o corte de cabelo que eu quisesse, sei lá... ou botar um *piercing*... estou falando assim... não é uma coisa que eu tenho vontade. Estou dando um exemplo. Ou andar de sapato baixo e trabalhar com uma jeans se me desse vontade, ou... não. Eu fui moldada pra ser executiva de pastinha na mão, de andar de terninho, com o cabelo sempre conservador. Eu me tornei uma pessoa conservadora na vida. Eu nunca tive liberdade de... Por isso que as vezes eu fico assim: ‘quem que eu sou? O que sou eu? [AT 4] O que eu seria se eu não

tivesse ficado no Banco?’ Sabe?! Como é que eu seria. Eu não saio na rua de short porque eu vou topiar com um cliente. Então, a minha vida toda foi cheia de cuidados pra preservar uma imagem que, na verdade, ela me corrói por dentro, sabe?! Ela... Ela... Vou dizer assim: quando eu vou falar com Deus... a gente fala assim: ‘Eu agradeço todo dia meu emprego.’ Eu agradeço todo dia o salário que eu recebo. Entendeu? Mas eu não recebi isso de graça. E ao mesmo tempo eu conversei: “eu recebi, sim! Mas numa vida inteira, eu fiz por onde merecer.’ Mas eu cheguei num ponto agora...”

O retorno para a Agência X foi traumático. O superintendente procurava apoiá-la, ela começou a fazer novamente um bom trabalho...

“Mas, não adiantou. Eu fui um dia, e aí eu comecei a adormecer os pés. E no outro dia adormeci os pés e as mãos, e no outro dia adormeci o rosto, e no outro dia eu fui ficando ser ar, e no outro dia eu destampava a chorar. E eu não consegui me controlar, e eu saía da agência e não voltava. Eu descia na metade do expediente. Aí, isso, foi 1 mês, 2... E aí aquilo foi me incomodando, e tinha dias que eu levantava, sentava na minha cama, abria o guarda-roupa, olhava todos aqueles terninhos e pensava: ‘Eu tenho que ir pro Banco. E eu não vou conseguir...’ E aí, foi quando eu passei muito mal mesmo. Eu enchi demais. Eu destampeei a ter problemas físicos mesmo. A ter dormência, a inchar muito. Eu inchava e não tinha condições de calçar um sapato.[AT 5]”

A vontade de morrer, então, torna-se uma constante.

“Se você me perguntar hoje, eu quero. Eu sempre quis. Eu sempre quis [morrer]... é como se... eu falo pra você: nada faz sentido pra mim. Eu acho que arrumei forças enquanto os meus meninos eram pequenos. Enquanto dentro de mim, eu queria mostrar pra mim mesmo que eu era capaz. Acho que, pra mim, eu já fiz o que tinha que fazer. Já mostrei do que eu sou capaz.” [quanto ao trabalho] [AT 5].

A depressão se aprofunda. Já não conseguia levantar-se para ir trabalhar. Rosângela relata que perdeu a capacidade de concentração. O Banco afastou-a da agência, ela não tinha mais condições emocionais de prosseguir com tantas responsabilidades. Designou-lhe uma nova tarefa relacionada com prospecção de clientes externos. Trabalharia, dessa forma, autonomamente. Mesmo assim, ela não conseguia. Por diversas vezes chegou a estacionar o carro na porta da empresa e passar as horas chorando ali mesmo. Deslocava-se para o hotel, quando precisava viajar para encontrar clientes de outras localidades. Mas as crises de choro não cessavam. Rosângela, dessa forma, passou a viver em conflito permanente. Por que não abandonar a empresa ? O vínculo afetivo, entretanto, é muito forte.

“O Banco é o ar que eu respiro. Foi a única coisa que eu fiz na vida inteira. É a minha faculdade, a minha escola, foi o meu sustento, foi a minha ocupação. Hoje eu estou perdida e eu não sei o que eu faço. Eu não tenho vontade de ir pra lá e, ao mesmo tempo, eu não consigo concentrar em nada, eu não consigo ser decisiva. [AT 5]”

Em 2008, afastou-se para tratamento médico. A perícia do INSS constatou depressão profunda e propensão ao suicídio. Rosângela, porém, não relatava à psiquiatra que fazia o seu acompanhamento as idéias relacionadas com o suicídio. Não havia abertura, era um assunto muito difícil de conversar-se. Contava para a médica apenas de forma genérica, mas sem

especificar que os pensamentos de auto-extermínio estavam ficando freqüentes. Relatava coisas como “pegar o carro e sair numa estrada sem fim, sumir, desaparecer”. No íntimo, porém, planejava a própria morte. Segundo ela, a filha – que ainda depende financeiramente dela – seria o motivo pelo qual o suicídio ainda não havia se consumado. Descreve a sua vida como sem valor algum. Argumentou que os remédios prescritos serviam apenas para deixá-la “dopada”. A dor que sentia, contudo, perdurava latente, viva, queimando-a por dentro. Por isso, abandonou ambos: psiquiatra e remédios. Adotou a bebida como terapia. Duas latinhas de cerveja antes de dormir, para relaxar. Com o tempo, a dose foi aumentando: 3, 4, 5 latas, intercaladas com doses de *whiskie*.

Rosângela, então, retorna ao trabalho. Passa o tempo viajando pelo interior de Goiás, visitando clientes, principalmente faculdades. Começou a tomar gosto pela coisa, o serviço tem metas. A sua região foi a campeã. Passou a trabalhar duro, novamente: manhã, tarde e noite. Trabalho aos sábados, sem ganhar hora extra, sem qualquer compensação. Com o tempo, porém, veio o sentimento de isolamento, apesar de o salário ser equivalente ao do cargo anterior. Antes, porém, como gerente de agência, fazia parte da “comunidade” do Banco Gama. Participava das festas, reuniões, jantares, eventos sociais. Agora, era autônoma. Não havia mais agência para administrar, pessoas para comandar. Não havia mais uma mesa, uma sala, um “teto”. Seu material de trabalho, agora, resumia-se a um carro e a um armário para guardar o material relacionado com a prospecção dos clientes. A situação de Rosângela não é confortável.

“Quer dizer... agora as faculdades estão retomando [as aulas] e eu estou voltando a visitar, mas eu não vou feliz. Eu vou, eu choro muito, às vezes eu tenho que fazer 4 visitas num dia e eu cancelo 2. Consigo fazer 2 e o resto da tarde eu choro. A noite toda eu choro, e aí, quando chega de manhã eu estou com a cabeça doendo demais e o olho desse tamanho. E aí eu fico rezando: ‘Ai! Meu Deus do céu!’ E fico rezando pra que ninguém me veja... eu não quero que ninguém veja que eu estou de olho inchado, que eu chorei, que eu tô sufocada, que eu tento disfarçar, que eu finjo pra mim mesma que eu tô bem, entendeu? [AT 5]”

Foi aposentada pelo INSS em decorrência da deterioração do seu estado psíquico. Ganha quase R\$ 1.500,00 por mês. Somente a faculdade da filha, entretanto, custa-lhe R\$ 1.100,00. Permanece, porém, na “ativa”. O motivo é que ainda não cumpriu as exigências para obter a aposentadoria pela previdência privada, o que efetivamente lhe garantiria a tranquilidade financeira. Faltam mais alguns anos de labuta.

“Porque eu acho que é uma coisa muito cruel. A pessoa trabalha, passa 30 anos dentro de um Banco, tinha que ter tempo suficiente pra merecer ser aposentado. Porque a carga é muito pesada. E eu cheguei assim: estou com 31 anos de Banco, estou perto dos 50 anos de idade e, a aposentadoria do Banco, você tem que ter 55 anos de idade. [AT 5]”

Rosângela novamente é enfática: sua filha é o único fator que a mantém viva. Os pensamentos de morte tornaram-se uma obsessão.

“Você quer saber o que eu planejei? Eu sempre planejei estrada. Eu ando muito em estrada. Nos desertos. Quando eu pego essa Belém-Brasília, quando eu pego essas... essas... eu canso de passar nela sozinha... Quando você sai da Belém-Brasília e vai adentrar numa outra cidade. Igual Jaraguá... é muito cheia... Eu já passei ali em velocidade altíssima... Eu nunca pensei em provocar um acidente, assim, pra... machucar ninguém. Não. No meu planejamento isso nunca entrou. Mas, como são estradas, assim, que você passa, você fica tempo sozinha, né... em horários que não tem movimento... já, assim... sempre em estrada. Engraçado! Eu acho que eu nunca pensei em me jogar em água, porque eu sempre tive pânico de água. E altura, eu acho que se teria... é... assim... ainda tem chance de se viver. Medicação, não... porque, como eu uma vez fiz com uma medicação e não funcionou... não. [AT 5]”

Tem medo de que “não funcione”, ou seja, que a tentativa falhasse, assim como aconteceu quando tentara aos 15 anos. Pretenderia, por isso, ser mais “precavida”.

“Não... Eu não quero... Eu não quero voltar aleijada. Eu não quero voltar com a cabeça sofrendo e deixando ainda sofrimento? Deixando problemas? Não. Eu tenho uma consciência, assim, de quando eu planejo, eu quero planejar pra definitivamente efetivar, entendeu? Mas eu planejo. À noite, eu sonho com isso. Eu vejo acordada. É diferente. Eu me vejo morrendo. Sempre. [AT 5]”

A filha, mais uma vez a filha. Seu porto seguro. Queria muito que Patrícia fosse independente, caminhasse com as “próprias pernas”. Assim, poderia partir tranqüila. Conversa com ela, explica-lhe que precisava preparar-se para ficar sozinha a qualquer instante. Repete para a moça: “eu não sou eterna, eu não sou eterna. Não quero ser eterna.” Patrícia confia na mãe, são grandes amigas. Nessas horas, a moça apenas lhe responde: “ah, mãe... é que você tem experiência.” É um misto de amor e esperança. É o único “remédio” que faz Rosângela sobreviver à depressão do dia e à morbidez da noite.

#### 4.1.2 Agrupamentos temáticos - Rosângela

Com base na entrevista de Rosângela, realizamos o “agrupamento temático” das verbalizações representativas de seu discurso, com o intuito de propiciar, em seguida, a análise dos resultados obtidos.

**Quadro 2:** Agrupamento Temático 1 - Ideação

Agrupamento Temático 1	Dramas familiares: a tentativa de suicídio na adolescência
Destaques	Dificuldades familiares; condição financeira precária; desilusão amorosa; tentativa de suicídio.
Representação textual	A entrevistada relatou enormes dificuldades financeiras em sua infância, as quais deterioraram as relações familiares. A mãe era alcoólatra, o que lhe causava muitos constrangimentos, além do fato de residir em casa bastante humilde. Precisou trabalhar muito cedo para auxiliar com as despesas domésticas, circunstância que fez com que amadurecesse muito cedo para a “vida”, ao tempo que lhe dificultava prosseguir com os

	<p>estudos. Moça bonita, aos 15 anos, arruma o primeiro namorado, justamente o filho de um grande empresário da cidade, poucos anos mais velho do que ela. O núcleo familiar precário, porém, era motivo de grande vergonha, fazendo com que o rapaz não conhecesse sua casa e família, pois era comum encontrar a mãe alcoolizada, nua, largada pela sarjeta. Por fatores alheios à vontade da moça, o pai do rapaz fez questão de deixá-la em casa, descobrindo que eram vizinhos de bairro. O rapaz, entretanto, morava no bairro mais nobre da cidade, enquanto a moça habitava um casebre nas intermediações daquela ilha de prosperidade. Ao descobrir tal disparate, o rapaz foi proibido de continuar o namoro, o que causou profunda vergonha e tristeza à moça. Ela foi à farmácia e comprou uma caixa de remédio, famoso à época por ser empregado em casos de suicídio, cuja venda atualmente está proibida no Brasil. Ingeriu a caixa inteira, acordando no hospital, após os procedimentos padrões de socorro e suporte à vida.</p>
--	---

**Quadro 3:** Agrupamento Temático 2 - Ideação

<b>Agrupamento Temático 2</b>	<b>O sonho do bom emprego... mesmo sendo mulher</b>
<b>Destaques</b>	Trabalho como o centro da vida; excesso de trabalho; machismo; infelicidade pessoal.
<b>Representação textual</b>	<p>Após atingir a maioridade, Rosângela tem a oportunidade de ingressar no Banco Gama. A vida pessoal se torna inexistente, pois é exigida a entrega total ao trabalho. À época, meados da década de 1970, as moças não poderiam sequer casar, muito menos ter filho, sob o risco de serem despedidas. A preocupação com o estudo formal não era o foco: a “educação” necessária ao exercício das funções era responsabilidade do próprio Banco. Assim, fazer faculdade não era algo bem visto, pois concorreria com as atribuições do trabalho. Morava longe, saía muito cedo de casa e retornava tarde da noite. A dedicação exclusiva lhe rendeu algumas promoções, é bem verdade. Em compensação, custou-lhe uma vida pessoal infeliz, com relacionamentos sociais quase inexistentes. Quando o casamento deixou de ser uma questão tutelada pela empresa e ela pôde, enfim, envolver-se afetivamente, o companheiro logo a deixou, trocando-a pelo bar e outros amores. Se o tempo era escasso para os filhos, era menor ainda para o marido. Se a vida pessoal andava mal, a vida profissional evoluía a contento. Sonhava agora em ser “gerente”. Queria administrar uma agência inteira. Queria surpreender seus chefes, ser a melhor. Por isso, entregava-se de alma nas questões afetas ao trabalho. Era perfeccionista, profissional, competente. Quando necessário, trabalhava das 5 da manhã às 11 da noite, sem questionamentos. O trabalho era a sua vida. Com o tempo, começou a esbarrar na discriminação pelo fato de ser mulher. Chegou ao limite, o próximo cargo seria o almejado. Para tanto, porém, seria necessário romper alguns tabus. Meados da década de 1980. Somente poucas mulheres ocupavam função em todo o Banco. Conseguiu o cargo, após indicação do antigo gerente. Era, de fato, a mais preparada, mas a pouca idade e o machismo lhe custavam forte discriminação, tanto por parte dos colegas quanto dos clientes. Descobriu, às duras penas, que não bastava ser competente, pois o universo bancário era culturalmente “masculino”. Superou vagarosamente o preconceito, conquistando o seu espaço com perseverança e números. Apenas os bons indicadores seriam capazes de legitimá-la no cargo. Foi atrás de negócios, tornou-se uma referência em sua área de atuação. A camisa do Banco entranhou-se definitivamente como a sua segunda pele.</p>

**Quadro 4:** Agrupamento Temático 3 - Ideação

<b>Agrupamento Temático 3</b>	<b>Desilusão e injustiça</b>
<b>Destaques</b>	Punição injusta; rebaixamento profissional; deterioração da saúde física e mental; novo rebaixamento profissional.
<b>Representação textual</b>	<p>Não bastava ser a melhor, superar as discriminações por ser mulher. Havia ainda as questões de poder, conflitos internos e conchavos políticos, os quais lhe minavam as forças. Envolveu-se injustamente com uma falha que causou elevado prejuízo financeiro ao Banco Gama, culpa de um subordinado que não seguiu as suas ordens. Por pouco ela não foi demitida, apesar de a responsabilidade pelo episódio ter sido integralmente do</p>

	<p>funcionário. A punição, entretanto, veio de forma indireta. Foi “convidada” a assumir a gerência de uma das piores agências da jurisdição, caindo severamente de nível. Ficou magoada, a relação com a Empresa se estremeceu. Precisou de auxílio médico, passou a fazer uso de medicação para controlar a ansiedade e depressão. A equipe era “péssima”, os indicadores da agência eram sofríveis. Início dos anos 1990. Dedicou-se com afinco, a agência começou a evoluir. Sofreu mais um abalo quando um cliente tentou aplicar um golpe contra o Banco, obstado por ela. Foi nominalmente processada pelo cliente, acusada de ter desviado os recursos. Teve que defender-se praticamente sozinha, o Banco não queria escândalos: preferiu fazer um acordo com ele para não “comprar” a briga – mesmo que o Banco estivesse com a razão e soubesse da má-fé do cliente. As crises de choro tornaram-se freqüentes. O estado de saúde da entrevistada piorava, à medida que a agência apresentava sinais de recuperação. Precisava descanso ou o afastamento para tratamento médico, pois a dedicação integral ao trabalho estava lhe custando a saúde. O chefe, entretanto, recusava a liberação para as férias, apesar de ela acumular dois períodos consecutivos de férias “no papel”, ou seja, recebia as verbas legais, mas, na prática, continuava trabalhando. Afastou-se compulsoriamente, por pressões médicas. Como retaliação pelo descumprimento de determinações superiores, o chefe a rebaixou ainda mais de nível – exatamente no semestre em que recebeu prêmio como gerente destaque da jurisdição, visto que tirara a agência do “buraco”.</p>
--	---

**Quadro 5:** Agrupamento Temático 4 - Ideação

<b>Agrupamento Temático 4</b>	<b>Um leão por dia... por quanto tempo, porém ?</b>
<b>Destaques</b>	Reerguimento; trabalho árduo; reconhecimento; sofrimento; perda da identidade; desilusão com a empresa; crise profissional.
<b>Representação textual</b>	O apoio do novo chefe lhe conferiu ânimo novo para superar os percalços da agência. O momento era de abandonar os remédios, as frustrações, os aborrecimentos. Bastava-lhe arregañar as mangas. O reconhecimento viria após dois anos, com premiações decorrentes do sucesso alcançado nos negócios. Mais uma vez, a entrevistada dava a volta por cima. Ganhou pacotes de viagens como reconhecimento pelos bons serviços prestados, além de que os colegas lhe faziam consultas sobre as estratégias empregadas para a obtenção de resultados tão expressivos. Era uma vitoriosa. Além disso, foi a grande vencedora de um concurso interno sobre propostas para a redução de custos, dentre milhares de sugestões. Com o tempo, porém, o “glamour” acabou. Sentia-se uma peça, uma “pecinha” na engrenagem do Banco Gama. Perdeu a identidade. Era a “Rosângela do Banco Gama”. Vestia-se e comportava-se conforme os moldes preconizados pela Empresa que trabalhava há 20 e poucos anos. O trabalho não mais lhe proporcionava os prazeres dos tempos de mocidade, quando era a própria fonte de satisfação que compensava as dificuldades da vida pessoal. Agora, sentia falta de novos valores, de uma identidade própria. Não poderia mais manter um desempenho profissional extraordinário, a energia não era mais a mesma. Sofria a crise de identidade da meia-idade, pois, a partir de então, o ocaso se mostrava inevitável. Descobriu-se infeliz. As cobranças decorrentes de metas intermináveis seriam cada vez maiores, alimentando um sofrimento que não teria mais fim. A cada semestre, a mesma cobrança, a exigência de números cada vez maiores. O semestre seguinte seria ainda pior e, assim, sucessivamente, alimentando o desespero de um sofrimento interminável.

**Quadro 6:** Agrupamento Temático 5 - Ideação

<b>Agrupamento Temático 5</b>	<b>Como matar a dor ?</b>
<b>Destaques</b>	Desilusão profissional; redes sociais fracas; estado depressivo; ideação suicida; amor familiar.
<b>Representação textual</b>	A falta de perspectivas, portanto, conduziria à desesperança. A depressão se aprofunda e a falta de concentração no trabalho resulta em resultados ruins. Não haveria mais o interesse em galgar novos cargos, ganhar os “programas” do Banco Gama. Sentia-se um objeto pronto para ser descartado quando não fosse mais utilizável – apesar de tudo o que fizera pela Empresa ao longo de quase três décadas de trabalho. Percebe que não



	<p>disputava mercado com o Banco Alfa ou com Banco Beta. As agências disputavam entre si, não raro, os mesmos clientes. As maiores disputas eram as internas: colega contra colega, agência contra agência. Por isso não havia solidariedade entre ninguém, pois todos eram rivais. Paralelamente, seus chefes não poderiam retirá-la do cargo, pois isso atentaria com os princípios de responsabilidade social preconizados pela Empresa. Ofereceram-lhe, então, a administração de agências em localidades carentes nas mediações da cidade, como forma de punir-la veladamente. Agências normalmente designadas a gerentes novatos, em início de carreira, como forma de prepará-los – da forma mais dura possível – para os desafios da carreira que ora abraçavam. Não era o caso da entrevistada, gerente experiente e habituada com a administração das mais importantes agências da jurisdição. Prefere o cargo relacionado com a prospecção de clientes em outras localidades, atuando de forma autônoma. A médica que lhe acompanha não sabe que a vontade de morrer está tão presente em seus pensamentos e, por isso, não lhe medica de forma adequada. A entrevistada planeja a morte, imagina algo relacionado com um desastre automobilístico, por ocasião de viagem a trabalho. Com o tempo, abandona os remédios por conta própria, pois não sente melhoras, substituindo-os por bebidas alcoólicas. Os remédios foram incapazes de apaziguar a dor que sentia por dentro. Morrer se tornou uma obsessão, na medida em que nada mais fazia sentido para ela. Não consegue sequer imaginar o seu retorno para uma agência, tamanho é o trauma dos episódios adversos que vivenciou ao longo de sucessivos anos. Caía e levantava. Diversas vezes. Dessa vez, estava cansada. Se ainda vivia, era unicamente por amor à filha, sua dependente para o sustento.</p>
--	--

Rosângela apresenta uma grande diferença em comparação com os demais: é o único caso em que houve tentativa de suicídio anterior, perpetrado durante a adolescência. A família era numerosa, fragmentada e enfrentava enormes dificuldades financeiras. A mãe se tornou alcoólatra e o pai incapacitado para o trabalho por conta de sucessivos problemas de saúde. Curiosamente, entretanto, a gerente não tentou mais o suicídio após a primeira experiência, apesar de desejar ardentemente a própria morte como forma de extirpar a dor que lhe consumia após quase três décadas de labor no Banco Gama.

O ingresso no setor se deu quando ela ainda era muito jovem, ao término da adolescência. Não era o primeiro emprego. A vida fez com que desde a tenra idade tivesse que se dedicar aos afazeres externos para auxiliar no sustento da família. Esse fator lhe conferiu experiência e maturidade suficientes para, no primeiro momento, conseguir o disputado emprego e, no segundo momento, lograr sucessivas e precoces ascensões profissionais na hierarquia da empresa. Entregou-se com paixão ao trabalho, dedicando a sua juventude dos vinte e poucos anos exclusivamente às necessidades do Banco. Abdicou das pretensões pessoais extra-Banco, tal qual um sacerdote o faz em nome de objetivos superiores, para entregar a própria vida em prol dos objetivos organizacionais. A jornada de trabalho era extenuante, pois muito havia o que se construir naquela Brasília da década de 1970. O Banco, assim, exigia dela o amor incondicional com a promessa de recompensa futura. Rosângela, por sua vez, agarrava-se no sonho da carreira brilhante, no sonho de uma vida melhor, no sonho de curar as chagas do passado em nome de um futuro mais tranquilo,

com dinheiro para pagar as contas do mês e uma identidade decorrente do *status* de empregada do “Banco Gama”. Aquele emprego, portanto, representava muito mais do que a fonte de sobrevivência. Tornou-se a personificação da dignidade e do reconhecimento social.

A contrapartida, porém, era bastante alta. Deveria moldar-se aos padrões do Banco, portar-se conforme as diretrizes organizacionais, nos mínimos detalhes: o vestuário, o modo de falar. Deveria apresentar-se perante os clientes e a sociedade local como a digna representante do “Banco Gama”. Deveria ser um símbolo de jovialidade, por um lado, e tradição, por outro, demonstrado por meio da vestimenta elegante e dos trejeitos refinados. A beleza e o refinamento, somados à sagacidade de uma mulher inteligente, conferiram-lhe posição de destaque desde os primeiros anos na empresa. Adaptou-se com maestria às exigências e à ritualística protocolar dos cargos ocupados. Entranhou-se no universo do “Banco Gama”, assumindo-o como a razão de sua própria existência. Deixara para trás os padecimentos da infância; queria mostrar-se, agora, uma mulher vitoriosa. Encarava os sucessivos desafios que lhe eram apresentados como jogos a serem vencidos.

Ser mulher, entretanto, custou-lhe dificuldades adicionais, visto que aquele universo de negócios e – porque não – de “jogatina empresariais” era demasiadamente machista, no sentido de que a agressividade e a rispidez dos negócios pareciam não coadunar com as sutilezas do universo feminino. Os gerentes eram homens imponentes, os quais demonstravam, por meio do porte austero e sóbrio, acrescido dos cabelos brancos, a imagem da grandiosidade do Banco Gama. Rosângela, por outro lado, apesar de sua inegável competência, era jovem e mulher. Apresentava-se promissora, cujo sucesso, entretanto, deveria ser obtido ao longo de sucessivos e laboriosos anos. A moça, por outro lado, determinou-se em romper o tabu que ainda imperava naquele início dos anos de 1980, postulando o direito de fazer parte daquele clube de raros, apesar da pouca idade. Era determinada e perfeccionista. Afinal, se deixara de lado a vida pessoal para viver intensamente aquele mundo de números e metas, desejava fazê-lo com coragem e ambição, logrando o justo reconhecimento pelo esforço investido.

O reconhecimento vem sob a forma de sucessivas promoções, até atingir o auge da carreira, antes dos 30 anos. Era uma das primeiras mulheres do Banco Gama a galgar posto tão elevado – gerente de agência – ainda mais com poucos anos de casa e de idade. Seria a responsável pela administração de dezenas de empregados e vultosos negócios. Seus problemas começam, a partir de então. Se em cargos inferiores as exigências já eram elevadas, ao assumir tamanha responsabilidade o tempo livre se escasseou a ponto de, literalmente, sobrar-lhe apenas as poucas horas do sono: almoços dedicados a encontros de

negócios; finais de semana direcionados ao delineamento das estratégias para o cumprimento das metas dos próximos dias ou à organização das pendências; manhãs e tardes dedicadas à “caça” de novos clientes; noites intermináveis de pendências contábeis e balanços financeiros aguardando suas providências; conflitos internos, entre seus subordinados, por cargos e poder, requerendo ações enérgicas para evitar o desmantelamento das condições de trabalho; cobranças intermináveis por novos negócios oriundos da alta cúpula do Banco, exigindo de sua parte elevado custo cognitivo para cumpri-los. Enfim, as exigências do dia-a-dia eram demasiadamente pesadas, custando-lhe os primeiros danos à saúde física e emocional.

O casamento durou poucos anos, cujo fracasso foi atribuído, como causa principal, ao pouco tempo dedicado à família. Rosângela estava tão absorta com o trabalho que não conseguia estabelecer vínculos duradouros que extrapolassem as barreiras do Banco. O seu círculo social se restringia aos colegas de trabalho e, mesmo que ela tentasse, não havia disponibilidade suficiente sequer para fortalecer os laços familiares, quanto mais para dedicar-se aos amigos. A forma de superar as vivências familiares negativas era entregar-se cada vez mais ao trabalho, entorpecendo-se mais e mais com os números e as metas. Ao mesmo tempo, fluía em seu íntimo a satisfação do reconhecimento vindo da chefia pelos bons préstimos à empresa, compensando, de certa forma, o déficit emocional oriundo do lado familiar.

Os pequenos símbolos de *status*, como os jantares de negócios, reuniões com o alto escalão, a sala individual, a mesa imponente, o respeito dos clientes e a autoridade perante tantos subalternos lhe compensavam o vazio existencial, naqueles instantes em que a dúvida vocacional oriunda do sofrimento intermitente começava a adquirir contornos dramáticos. Mediava o custo psíquico daquela rotina de agenda lotada – mas de vida vazia de alegria – agarrando-se com força à mística do Banco Gama, o qual lhe mostrava o futuro glorioso dos vencedores que a sucederam, como fonte de inspiração para que perdurasse naquela mesma labuta incessante, no mesmo ritmo frenético que já lhe custava as dores do corpo e da alma. O corpo se sustentava sôfrego em míseros 43 quilos, cuja massa corpórea contrastava com o descomunal peso que carregava sobre os ombros. Amaciavam o seu ego com doçura, mas exigiam os números com furor, em uma ciranda interminável. Confraternização em um dia, cobrança no outro. Seria esta a sua rotina, até o fim da carreira – a não ser que alguma moléstia física ou mental lhe somatizasse as entranhas antes que pudesse usufruir da longínqua aposentadoria.

A mão que afaga é a mesma que pune. O mundo dos negócios é impiedoso com a falha. Errar custa o dinheiro que move aquela máquina em que estão engajados milhares de empregados, milhões de clientes. O sucesso do passado pode ser a garantia do emprego no

presente, mas jamais no futuro. Rosângela percebe isso ao ser punida pela falha de um subalterno, custando considerável prejuízo financeiro ao Banco. A iminência da demissão espreitava seus passos até a comprovação definitiva de sua inocência. Mesmo assim, ela seria humilhantemente “rebaixada”, como símbolo do rigor da empresa onipotente que não tolerava o menor dos desvios, recebendo a proposta de assumir a administração de uma das piores agências da jurisdição. A saúde precária, sustentada a muito custo pelas pequenas satisfações laborais que lhe acariciavam o ego, deteriorou-se de vez. O chefe, antes solícito e cuidadoso, abandonou-a a própria sorte. As cobranças para retirar a agência do “buraco” se tornaram mais freqüentes. Rosângela, dessa forma, consome todas as forças para mudar aquela situação, reverter números tão ruins.

A determinação, que sempre foi sua marca, acendeu sua estrela e os resultados começaram a aparecer. O sofrimento psíquico, contudo, era enorme: as crises de choro se tornaram freqüentes. Precisava de afastamento urgente para relaxamento. Acumulava dois períodos consecutivos de férias sem usufruir, na prática, o merecido descanso. Precisou de pequenas pausas para tratamento de saúde, ocasião em que o médico lhe deu um ultimato: seu corpo estava frágil demais para continuar naquele ritmo, sob o risco de grave prejuízo à saúde. A gerente se recusava a afastar-se, na medida em que o chefe a pressionava para não deixar o posto, acusando-a de “inaptidão” e “fraqueza” para enfrentar as durezas inerentes ao cargo. O terror psicológico lhe causava uma angústia interminável, visto que estava sendo tratada como incompetente. Afastar-se, seja por férias ou – pior ainda – para tratamento médico, seria o reconhecimento do fracasso e a certeza da perda da função, com riscos reais de demissão. Estava envolvida em uma perversa trama cuja única prejudicada seria ela: os números da agência estavam novamente em patamares aceitáveis e o chefe seria naturalmente congratulado pelo êxito da soma dos resultados de suas agências jurisdicionadas. O médico pressionou-a de tal modo que teve que ceder aos seus apelos. Recebeu atestado de saúde para tratamento. Precisava recuperar o peso, curar a anemia, tratar a “cabeça”.

Após o retorno, depara-se com resultados consistentes: a agência não era mais uma das piores. Pelo menos para alguma coisa, pensava ela, teria valido tamanho sacrifício. Mas não para o chefe, que se sentiu pessoalmente afrontado com o afastamento de Rosângela. Se ele negara as férias, ou seja, queria que a gerente permanecesse na labuta e suportasse altivamente os rigores do “sacerdócio”, a licença-saúde foi interpretada como um caminho oblíquo para não se submeter às ordens dele e fugir às responsabilidades do cargo. Apesar da percepção ruim do chefe, a agência obtivera resultados tão expressivos a ponto de a gerente figurar como destaque, entre os pares, naquele semestre. Mais curioso ainda foi que, ao tempo

em que ela recebia uma “placa” como reconhecimento pelo êxito alcançado, o chefe determinava a sua remoção para outra agência, de nível ainda mais baixo. Era uma retaliação por Rosângela ter descumprido as ordens recebidas ao “ausentar-se” dos serviços – independentemente dos motivos que a levaram a isso. Sofria a contradição de esforçar-se no trabalho, obter bons resultados, mas, mesmo assim, ser gratuitamente desqualificada pelo superior.

É evidente que o conflito com o chefe agravou o seu estado psíquico, obrigando-a a acompanhamento psiquiátrico e a sessões de psicoterapia. Na verdade, Rosângela hesitou ao máximo afastar-se da agência naqueles dias difíceis. A obsessão do superintendente pelo trabalho fechava seus olhos para a realidade dos subordinados, preferindo rotulá-los como “fracos” quando externavam algum sinal de cansaço, como se não mais fossem dignos de confiança. As metas eram agressivas e o chefe, no afã de contabilizar créditos pessoais perante a alta cúpula, substituiria todos aqueles que não estivessem, em sua concepção, à altura dos desafios. A questão não eram apenas os números, visto que a gerente fora competente suficiente para obtê-los e ser premiada pela performance exemplar – mesmo que ao custo de sua saúde –, mas a necessidade de submetê-la ao seu arbítrio, por questões de vaidade e demonstração de poder.

Nesse contexto, Rosângela desafiou a autoridade do superintendente ao sair de licença-médica contra a sua vontade. Foi penalizada, designaram-lhe a agência “lanterna”. A pior entre as piores. A gerente se revolta com a situação e decide que não “daria o sangue” para retirar a agência daquela situação, como fizera na anterior. Do jeito que recebeu a agência, deixou que assim permanecesse. O chefe lhe mandava recados curtos e grossos, escritos a mão, em “letras garrafais”, desqualificando-a pelos números lastimáveis: “será possível que você não vai deixar de ser lanterna?”. Sucessivas ligações telefônicas, cobranças severas e ameaças explícitas. A sua rotina era aterrorizantemente vigiada, passo por passo, número por número.

Rosângela sobrevivia a base de tranquilizantes. Agüentava aquela situação porque não conseguia vislumbrar possibilidades financeiras melhores fora do Banco. Não havia concluído a faculdade; sua “empregabilidade” no mercado, portanto, não era das melhores, apesar da vasta experiência como administradora. Ingressara no Banco em uma época em que estudar não era algo bem visto, porque significava que o empregado poderia dividir o tempo dedicado à empresa com atividades paralelas. Não é por acaso que, conforme explicou Rosângela, até meados da década de 1970, os bancos apenas contratavam moças solteiras,

com o compromisso de que não se casassem, pois a dedicação integral à empresa era considerada condição indispensável à manutenção do emprego.

O mesmo se aplicava à formação superior. O Banco se encarregava da educação do empregado com o intuito de moldá-lo às suas expectativas e adequá-lo à cultura organizacional, fornecendo a formação técnica que julgasse adequada. Apenas os escalões superiores tinham a oportunidade de cursar faculdades, sendo recrutados diretamente nas escolas de elite para ocuparem os cargos estratégicos. Àquela altura, Rosângela contava com muitos anos de trabalho no Banco Gama, tendo incorporado integralmente “o modo de ser” da empresa. O custo psicológico de abandonar anos de dedicação era muito alto, fato que pesava em sua decisão de começar uma nova carreira. Além do mais, uma mudança tão radical não se concretizaria em curto espaço de tempo, requerendo preparação prévia que poderia demorar até alguns anos para tornar-se factível. Rosângela estava, de certo modo, presa à estrutura estratégica da empresa, pelo menos no curto e médio prazo.

Aquela não era a primeira nem seria a última dificuldade da gerente. Para a sua sorte, seis meses após padecer na “agência lanterna”, o superintendente seria removido de posto, assumindo, em seu lugar, uma pessoa mais humana, com perfil bem diferente do anterior. Rosângela se aproxima dele e conta a sua situação, as dificuldades vivenciadas nos últimos tempos, apesar dos bons resultados alcançados. O chefe não a removeu de agência, mas, em compensação, deu-lhe todo o apoio para que pudesse executar suas tarefas com dignidade. Foi o suficiente para que ela deixasse de lado os tranqüilizantes e as frustrações e fosse novamente à luta. Recebeu um voto de confiança e estava disposta a retribuí-lo. No primeiro ano, os resultados prenunciavam melhora substancial daquela situação alarmante. No segundo, porém, veio a consagração. 1995. A gerente era bi-campeã do programa de reconhecimento (a primeira vitória foi quando recebera o rebaixamento de agência, apesar de ter vencido o programa). 1996. Tri-campeã. Tornou-se a grande gerente na jurisdição, figurando entre os melhores administradores do Banco Gama no país. Foi condecorada pela alta direção, recebida em um teatro lotado de colegas, ao som do “Tema da Vitória”, música-símbolo do sucesso imortalizada com as vitórias do piloto Ayrton Senna. Vieram os prêmios, inesquecíveis viagens internacionais.

Por quanto tempo, porém, a gerente conseguiria sustentar-se no ápice da carreira ? Sua saúde haveria de suportar as agruras de mais um ano de trabalho fatigante, em ritmo frenético ? Conseguiria superar os espetaculares resultados do pretérito, os quais balizariam – acrescidos de alguns dígitos extras – as metas vindouras ? Rosângela sabia de seus limites. Tinha a convicção íntima de que o jogo estava no fim, aquele jogo que entorpecia a sua mente

como um vício nos primeiros anos de carreira no Banco Gama, que a instigava a deixar a família de lado em busca da concretização de desafios arrojados, em nome, sobretudo, da satisfação íntima do dever cumprido, do reconhecimento pelo trabalho zelosamente bem executado. A introspecção dos valores organizacionais estava de tal forma arraigada na estrutura psíquica de Rosângela que ela perderia a própria referência pessoal: ela era o próprio Banco Gama. Todos a conheciam assim: “Rosângela do Banco Gama”. O terninho impecável, as unhas sempre bem feitas, o cabelo clássico. Os tons dos acessórios estrategicamente alinhados ao traje em uso e à maquiagem sóbria. Perfume discreto, porém, marcante. Elegante, séria, semblante compenetrado e postura esguia. A própria personificação da austeridade e tradição características da empresa que representava.

A década de 1990 é descrita como particularmente difícil: as mudanças se tornaram ininterruptas, as demissões eram compulsórias, o receio do desemprego rondava a todos. Não é por acaso que foi o período de maior sofrimento de Rosângela, de altos e baixos. As cobranças se acentuaram a níveis inimagináveis. O medo impulsionava os ânimos coletivos obsessivamente em busca de novos negócios. Quem não apresentava os números, estava fora. Quem adoecia, estava fora. Havia certo pânico, portanto, justificado pelas intermináveis listas de demissões divulgadas de boca em boca. As cobranças vindas dos escalões superiores eram crescentes. Havia o medo do desemprego e o medo da desqualificação. Um alimentando o outro. Perder o emprego era o mesmo do que receber o “certificado de incompetência” e, por conseguinte, ser relegado à marginalidade social. A culpa da demissão, aliás, não era da empresa: era do empregado que não fora arrojado o suficiente para dignificar a confiança depositada nele. Rosângela sobreviveu àqueles anos, mas a elevado custo pessoal. Manteve-se no cargo porque vencera três vezes o programa de reconhecimento, destacando-se e fazendo o nome.

Com o tempo, porém, a satisfação advinda com o fato de ter abdicado a própria identidade também começaria a enfraquecer-se, perder o sentido. Para que tudo aquilo? Haveria “glamour” naqueles “jogos organizacionais”? O que restaria quando as cortinas do teatro se fechassem, a festa acabasse, a viagem tivesse um fim? Rosângela se perderia em sucessivas crises de identidade, no vazio característico daqueles que preenchem as aspirações da existência com um único e exclusivo fator a justificar a própria razão de “viver”. Não há o equilíbrio, por exemplo, entre família, amigos, trabalho, lazer, filantropia, religiosidade, estudo, enfim, entre a gama de fatores que compõem a “vida” do indivíduo, de forma tal que um fator possa compensar alguma frustração qualquer, restabelecendo, por conseguinte, a satisfação de viver-se. Rosângela, desde cedo, elegeu o “trabalho” como o seu suporte social,

relegando à marginalidade os demais fatores. Sofria, portanto, a dor de reconhecer-se vazia, infeliz, uma peça na engrenagem do Banco Gama, peça essa que seria irremediavelmente substituída em um futuro não muito distante, pois ela não mais teria condições de estar à altura das exigências da empresa e competir com as novas gerações de empregados mais jovens.

Penalizava-se com isso, ao tempo em que o véu que cobria a sua face se descortinava, mostrando-lhe a realidade do descarte iminente, tão-logo o corpo ou a mente – ou ambos – sucumbissem à sofreguidão de metas e mais metas. Sucessivos números a exigir sua alma durante um ano inteiro em troca da pompa e circunstância daquela festividade – cuja duração não ultrapassava mais do que uma única noite – a homenagear os sobreviventes do canibalismo organizacional a que todos se entregaram freneticamente. Rosângela, enquanto administradora, não competia apenas com o Banco Alfa ou Beta. Aturdia sua mente imaginar que a agência ao lado era o maior dos concorrentes, apesar de tratar-se da mesma empresa. No *ranking* da jurisdição, o valor estava nos números do vizinho, concorrente direto por cargos mais elevados, emprego, poder, ou, em última instância, pela simples satisfação de estar à frente, mostrar quem era o melhor.

Esse era o jogo que Rosângela não queria mais jogar. Queria uma identidade própria, ser apenas a “Rosângela”, sem um qualificador agregado ao nome; desejava cultivar amigos fora do círculo bancário; arrumar um hobby qualquer; viajar; andar de saia curta pelas ruas; repicar os cabelos; mudar de apartamento – o mesmo que vivia desde muitos anos – e quem sabe, descobrir um grande amor... desejava ser livre para viver uma vida que, a partir de determinado momento, passou a fazer-lhe falta. O trabalho tornou-se um fardo e os resultados, como já era esperado, declinaram lenta e continuamente. Entristeceu-se, novamente. Na ausência de algo melhor, a depressão preencheu o vazio deixado pela falta de significação do trabalho. Crises freqüentes de choro, mal estar generalizado, durante o expediente. Rosângela não tinha condições emocionais de administrar uma agência, viver a mesma rotina de quase 3 décadas. As extremidades “formigavam”, a fala estava desconexa e a concentração perdida na escuridão de seu mundo interior. Foi necessário o afastamento para longo tratamento médico e psiquiátrico.

Rosângela se fecha ainda mais em um universo nebuloso de descrença e desilusão. Não havia substituto para a função que o trabalho desempenhava em sua vida. Acostumara-se a tê-lo como a fonte única de satisfação. Bem ou mal, tinha uma mesa imponente em que poderia exibir a insígnia de “gerente”, o que, por si só, conferia-lhe *status* e determinado respeito. Havia ainda os jantares com a chefia, as reuniões de negócios com os clientes e a



interação com os subordinados, o que lhe proporcionava algum tipo de relacionamento social. Por mais superficiais que fossem, bem como permeadas de interesses políticos, tais interações supriam parte da sua necessidade de pertencimento a um grupo social. Agora, porém, o que lhe sobrava para preencher o tempo ocioso e a mente vazia, se não havia vida além dos títulos de capitalização e das opções de investimento ? Paradoxalmente, o trabalho lhe causava mal; sem ele, todavia, o sofrimento se mostrava ainda mais aterrorizante.

O abandono a compungia o estado de solidão e desalento. A vida perderia o sentido e, a partir de então, a morbidez dos devaneios tresloucados lhe roubariam o sono da noite para exigir o expurgo daquela dor irreparável, por intermédio da própria aniquilação corpórea. O processo é bastante rápido, o desejo de morte se torna uma obsessão. Dia após dia a idealização ganha força, graças à mente fértil a planejar os meios mais solícitos para cumprir com presteza o intento. As reminiscências do passado voltavam com força, impondo um freio às possibilidades concretas de executar a própria morte. Soubera ela, do modo mais duro, ainda na adolescência, quanto às dificuldades de lograr êxito em uma tentativa de suicídio. Não bastava o desespero para atingir a plenitude do óbito, o qual deveria contrabalancear-se com a racionalidade obsessiva dos detalhes meticulosamente planejados. Eis aí, felizmente, o porquê de tantos casos mal sucedidos: o impulso costuma ser o amigo natural das defesas do corpo contra o auto-aniquilamento. Ambigualmente, quando mais sofisticado e indolor é o método, maiores são as chances de também resultar em fracasso. Por isso Rosângela planejava, planejava... um passo em falso e o resultado poderia ser o oposto do esperado. O suicida, via de regra, não pretende falhar e, por meio da falha, afligir-se de remorso pelo fim não alcançado ou adquirir uma seqüela física irreparável. O que ele deseja é a morte, não uma paraplegia.

Rosângela se encontra absorta em prover os meios mais eficazes. Sabia, todavia, por experiência própria, que o envenenamento poderia não ser satisfatório, cuja letalidade não era das mais elevadas. Por isso, hesitava tanto, visto que ela esbarrava na baixa propensão para empregar os meios potencialmente mais letais, exatamente aqueles mais brutalizados e de maior impacto físico, como o uso de arma de fogo, o enforcamento, a precipitação de lugares elevados ou o afogamento. Tinha medo. Queria a morte, mas não tinha certeza do “como”. A solução encontrada, por fim, foi idealizar algo como um desastre automobilístico, o qual lhe proporcionaria, em sua opinião, uma morte rápida – mesmo que ao custo de alguma dor, já que esta seria inevitável. Não bastasse o vacilo, o amor que nutria pela filha também a impedia que executasse prontamente a decisão enfática. Rosângela acreditava taxativamente que a sua vida não mais merecia ser vivida, pois o sustentáculo de anos, que era o sentimento

de pertencimento à empresa, havia se rompido. Apoiava-se na filha como sua “tábua de salvação”. Caso contrário, a morte pelas próprias mãos teria sido o seu destino mais provável durante alguma de suas viagens pelas estradas no interior do país.

As contrapartidas pela entrega total de sua vida ao trabalho eram desproporcionais aos benefícios auferidos e essa constatação era um dos principais motivos para tamanho sofrimento. Abandonou, por conta própria, o tratamento psiquiátrico. Não sentia abertura para confidenciar à médica algo tão íntimo como as ideações de auto-extermínio. As consultas eram rápidas, superficiais. Rosângela decide trocar os remédios por algo mais prosaico e que, de uma forma ou outra, conferia-lhe algum prazer: preferia o álcool ao coquetel de drogas que a mantinha em permanente estado letárgico. Após algum tempo, decidiu, por conta própria, voltar ao trabalho. Obteve a aposentadoria pela previdência oficial, mas permaneceria na ativa até completar o tempo necessário para usufruir o benefício da previdência privada.

Rosângela sofre imensamente, dia e noite, as dores acumuladas em sucessivos anos: as dores do desprezo de um chefe; as dores dos rebaixamentos de nível das agências; as dores de metas intermináveis; as dores de uma separação conjugal difícil; as dores de dedicar a vida a um único propósito, que era o trabalho; as dores da concorrência desenfreada. Agora, doente, sentia-se relegada ao abandono por parte daqueles mesmos que, tempos atrás, rendiam-lhe felicitações. O desejo de tornar-se uma executiva de sucesso gananciosamente nutrido durante toda a juventude e estimulado pelo Banco, força-motriz de sua perseverança e devoção incondicionais à empresa, mostrava a sua face perversa: o sucesso era um mito. As vitórias, de tantas ocasiões, foram ao custo de muitas cicatrizes. Não conseguia mais cumprir sua agenda de visita aos clientes e prospecção de novos negócios. O sofrimento era tamanho que, trancafiada em seu carro, nas portas das empresas, entregava-se ao choro copioso e abandonava as visitas, antes mesmo de começá-las.

Cada suicida tem os seus próprios motivos para infligir-se o próprio martírio. Nenhum caso é igual ao outro, daí a dificuldade de encontrar-se uma teoria satisfatória para explicar o universo das ocorrências. Na verdade, as pessoas se matam pelos mais variados motivos, cujo peso atribuído ao mal vivenciado somente pode ser mensurado por quem o está sentindo. Rosângela era uma suicida em potencial, caso não recebesse o auxílio especializado, na hora certa. Ela já tentara antes e isso aumentava as chances de fazê-lo de novo. Após a primeira vez, não há mais o receita do desconhecido. Cedo ou tarde a gerente figuraria no rol das estatísticas oficiais de “desastres automobilísticos”, vitimada por algum acidente de transcurso não-casual. Certamente Rosângela engrossaria os números daqueles que – conscientemente ou não – entregam-se ao auto-extermínio, seja por que facilitam um

atropelamento, ingerem imoderadamente alimentos que não podem, entregam-se aos vícios de toda a sorte, deixam de tomar os remédios que os mantêm vivos. Talvez ela encontrasse a morte sem que ninguém soubesse que se tratava de um suicídio, tal qual tem acontecido com muitos casos reais, cuja *causa mortis* não é satisfatoriamente explicada.

Rosângela estava a ponto de cometer uma tragédia, não fosse a necessidade de garantir o sustento da filha. Como não poderia morrer de forma tão imediata, portanto, sem antes equacionar essa questão, e na imponderabilidade de suportar por muito mais tempo aquela dor que lhe consumia a alma, decide procurar o apoio na terapia. Por sorte, recebe o atendimento de um psicólogo com experiência em casos de suicídio e especializado em psicodinâmica do trabalho. A sua melhora tem sido substancial, conforme observado nos últimos três meses. Os motivos que levariam Rosângela ao óbito, caso este tivesse se concretizado, seriam múltiplos e complexos, espelhando os sofrimentos da infância, as frustrações familiares, os martírios do trabalho. O fator trabalho, cabe ressaltar, não seria apenas mais um elemento a somar-se à intrincada equação que compunha a sua vontade de morrer: seria, talvez, o mais importante dentre todos. Não é por acaso que ela atribuiu, em todas as suas falas, a vinculação direta entre o seu sofrimento presente com as experiências sucessivas – ora positivas, ora negativas – acumuladas durante os muitos anos de dedicação à empresa.

Assim como o fator que a levava à tentativa de suicídio na adolescência estava bem definido – desestabilização familiar agravada por frustração amorosa –, a ideação suicida também estava inserida dentro de um contexto demarcado com exatidão. Como o Banco Gama passou a ser, desde cedo, a sua “referência universal”, seria razoável esperar que ela correlacionasse os efeitos deletérios das suas experiências laborais com os fracassos observados nas demais esferas de sua existência. Se o suicida padece os males de suas próprias circunstâncias, o corolário da “morte não morrida” de Rosângela haveria de ser, portanto, ter assumido o trabalho como o seu objetivo de vida.

## **4.2 Tentativas**

#### 4.2.1 *A história de Elaine*



**Figura 2:** Elaine

Elaine nasceu em Goiás, mas, muito cedo, mudou-se para Brasília. Apaixonada pelos números, dedicou-se à matemática, tornando-se professora tempos depois. Paralelamente, mudou-se para a zona rural do Distrito Federal. O contrato empregatício, entretanto, era temporário, pois apenas supria as ausências de professores na rede pública. A produção da chácara também era insuficiente para garantir o sustento. Para melhorar de vida, em 1999, decidiu batalhar um emprego no Banco Betha. Após rigoroso processo de seleção, obteve a vaga, assumindo o cargo a partir de 2000. Foi imediatamente lotada em uma agência com perfil de atendimento a clientes pessoas jurídicas. Logo se destacou. Era vista como uma boa funcionária. Os clientes a adoravam. Assumiu, em seguida, um cargo de maior responsabilidade relacionado com o gerenciamento de uma carteira de empresas. O salário triplicou. As responsabilidades, também. Mas isso não incomodava Elaine. O sentimento de utilidade compensava o esforço.

A dedicação rendeu-lhe visibilidade, ocasião em que recebeu o convite para transferir-se para um setor administrativo na própria Capital Federal. Hierarquicamente, o cargo estava no mesmo nível que o anterior, mas recebeu a promessa de ascensão rápida. O futuro que se avistava era promissor. O setor era responsável pelas decisões políticas e técnicas, em nível estratégico, relacionadas com o segmento “pessoa jurídica”. Inicialmente trabalharia no apoio administrativo interno, ou seja, no núcleo responsável pela atividade-meio do setor, como gerenciamento dos recursos materiais e humanos. A colega designada por introduzi-la nas rotinas do núcleo, porém, não se mostrou muito disposta a compartilhar responsabilidades. Preferia concentrar tudo em si. Resultado: não havia muita coisa para fazer. Algumas mensagens eletrônicas, meia-dúzia de telefonemas. E só. Após a primeira semana, julgava-se arrependida pela transferência. Na agência, sentia-se mais útil.

“Eu cheguei lá e pensei: será que esse pessoal está realmente precisando de funcionário aqui ? [NS 1]. Porque, eles queriam assim, que eu fosse... o que deu a entender, inclusive, depois eu fui até trabalhar com a Elisabete, ela falou pra mim: ‘você precisa ser mais ativa, você tem que ir atrás’. Eu falei: tá, eu não conheço isso aqui.”

Ninguém lhe dizia o que fazer. Esperavam que ela arrumasse serviço por conta própria. Não havia uma rotina, como na agência. Ela esperava que alguém lhe repassasse tarefas: “você tem isso e aquilo pra fazer.” Curiosamente, mesmo tendo recebido um convite para transferir-se, não recebeu apoio algum no setor. Ficou literalmente “encostada” desde o primeiro dia de trabalho. Elaine não era a única a passar por esse processo. Outras pessoas, no mesmo setor, relatavam o mesmo problema. A centralização era enorme, questões de poder...

“E, as pessoas lá, a impressão que eu tive é que elas pegam o trabalho e cada um ali quer aparecer mais que o outro, né. Então, pegam o trabalho, não querem passar pra ninguém, pra dizer que só ele sabe fazer aquilo [NS 1]. Lá tem muito disso, é impressionante.”

Não havia cooperação. Cada um deveria construir o seu espaço, criar as suas tarefas. As coisas melhoram um pouco quando recebeu a incumbência de secretariar alguns executivos do setor durante as férias da funcionária responsável. Passava o dia bastante ocupada, não parava um minuto. Logo em seguida, a secretária efetiva seria promovida, abrindo a vaga. Seria a sua grande oportunidade. Candidatou-se à vaga. Disse ao seu superior que teria condições de desempenhar adequadamente a função, como demonstrado naquele período de substituição. Setembro, início da campanha salarial da categoria. O arrefecimento das negociações fez com que o sindicato de Brasília declarasse greve, determinação prontamente atendida por Elaine. Um mês após o término da paralisação, o assunto da vaga de secretária vem à tona. O gerente dela, entretanto, retirou-lhe todas as esperanças ao declarar que, naquele setor, “grevista” não tinha vez. Ela não seria promovida, nem naquela ocasião nem em outras que porventura surgissem. E qual foi o destino dos outros funcionários do setor que também participaram da greve ?

“Ficaram estacionados, também. E eu já estava me sentindo péssima, cheia de problemas, aquilo estava me afetando demais. Eu nunca gostei de ter o meu salário de graça. Eu gosto de trabalhar, eu gosto de me fazer útil, então... eu não consigo viver, tinha dia que eu chorava. Chegava no domingo eu chorava: meu Deus, eu tenho tanta coisa pra fazer na minha vida, eu vou ter que ficar lá, sentada, o dia inteiro, procurando coisa pra fazer, inventando tabela, inventado não sei o que... [NS 2]”

A auto-estima de Elaine foi se tornando cada vez mais baixa. Na expressão usada por ela, “se arrastou no chão”. Doía saber que, na agência, era tão útil, tão querida pelos colegas, tão estimada pelos clientes. O seu sentimento em relação ao trabalho, porém, mudara completamente. Agora, sentia-se...

“A inutilidade em pessoa. Eu não era nada nem ninguém, ali [NS 1]. Foi a época que eu mais tive atestado médico. Tinha um abono, eu já tirava, pois pensava: eu não vou fazer falta lá. Tanto faz eu ir ou não ir. Eu não vou fazer falta. Eu não tinha um compromisso, perdi o compromisso com o Banco. Sinceramente, perdi o compromisso com o Banco. Perdi totalmente a vontade de trabalhar [NS 2].”

Não foi apenas no plano profissional que a sua vida piorou a partir do momento que deixara a agência. No plano pessoal, as mudanças também se tornaram visíveis.

“Na agência eu nem tinha tempo pra pensar em problemas, coisas pessoais, era muito ligada a tudo que acontecia na agência. Por gerenciar uma carteira de clientes, o meu compromisso era muito maior e... eu não tinha esses problemas de auto-afirmação, não tinha nada de depressão, nunca tive. Eu era a campeã em vendas. Não tinha nenhum gerente melhor do que eu em vendas. Aquilo para mim era uma satisfação enorme [NR 1].”

Era tão respeitada que, ao sair da agência, os outros funcionários se lamentavam, uma vez que as metas deles, no nível individual, “aumentariam”. Não foram poucas as ocasiões em que ela cumprira sozinha as metas da agência. No setor administrativo, porém, a história era diferente. Não havia nada para fazer e, quando surgia algo de destaque, os outros se aproveitavam para tirar vantagem. Recebeu, certa vez, a incumbência de resolver um processo de responsabilidade, relacionado com os transtornos causados pelo desligamento de um funcionário que abandonou o emprego. Precisou fazer algumas articulações com outros setores, agendou reunião com um alto funcionário da auditoria para obter esclarecimentos. Este se prontificou a ajudá-la, repassando todas as informações necessárias para solucionar os transtornos que o caso estava gerando. Ao retornar para o setor e após ter relatado os avanços obtidos, recebeu a notícia de que, daquele momento em diante, estaria fora do caso, pois o cargo dela era baixo demais para manter contato direto com um executivo. Foi um “banho de água fria.” Sentia-se péssima com aquilo, completamente desrespeitada enquanto profissional e pessoa.

Tomou uma decisão. Decidiu conversar com um alto funcionário, o “chefe do seu chefe” para requisitar uma mudança de núcleo, dentro do mesmo setor. Teve a requisição atendida. O problema é que o novo núcleo era muito técnico e ela tinha dificuldades de acompanhar o serviço. Não bastasse isso, Elisabete, a antiga colega do apoio administrativo, também estava trabalhando no mesmo local e criou-lhe alguns embaraços...

“Eu senti também nela essa mesma dificuldade de aparecer, de atirar fogos, como chamam lá. E assim, o quadro por exemplo, muito trabalhoso de tratar aquelas informações e às vezes eu queria entender aquilo que eu tava fazendo, ver a pesquisa, para o que era, aonde é que ia usar aquilo, e simplesmente as pessoas não falavam, eu passava sempre despercebida. Eu tinha mil sugestões, que eu sabia e queria mostrar, mas as pessoas não me davam atenção, gerando uma situação muito constrangedora [NS 1]. Não sei se isso estava em mim, mas parece que por eu ter ficado tão perto lá no apoio administrativo, desmotivada, quieta, eu entrava muda e saía ‘planta’, houve dias que eu entrava e não dizia ‘bom dia’. Sentava lá, ou ficava na internet, ou procurava alguma coisa, saía com a mesma cara, sem vontade de falar com ninguém [NS 2].”

Trabalhar tornou-se um suplício.

“Eu já cheguei a ir soluçando de chorar para o setor. Queria morrer. Eu cheguei ao ponto de... assim, o máximo de desespero mesmo, porque... aquilo foi me machucando, machucando, não é só uma coisa. São várias coisas. São pequenas coisas, grandes coisas.. [NS 2/3] a Elisabete, por exemplo, uma vez ela chegou para mim... não sei o que ela me pediu pra fazer... ela não me explicou exatamente o que ela queria. Eu fiz da maneira que eu achei que era correta. Ela pegou o



meu trabalho e falou: ‘tá uma merda, realmente você tem que plantar fruta. Eu acho que você é melhor plantando frutas.’ Eu quase bati nela. Eu tive, assim, um ímpeto de dar na cara dela, de tanto ódio que eu fiquei. Mas eu parei e falei: você não me explicou o que você queria, se você quiser eu faço de novo, e tal. ‘– não, não, não... não precisa, não precisa...’. Pronto. Tudo voltou a ser exatamente [infern] como antes.”

Mesmo assim, Elaine tentou mais uma vez dar a volta por cima. Foi conversar com o executivo que lhe trocara de núcleo, pediu outras responsabilidades. Recebeu como incumbência auxiliar um outro setor a desenvolver um sítio na internet. Ela descreve o período como muito bom, ocasião em que efetivamente se sentia útil. Mas já estava “rotulada” como a funcionária quieta e incompetente. Seu chefe direto saiu de férias e, ao retornar, o serviço estava pronto. Mais uma decepção.

“Ai ele perguntou pra todo mundo o trabalho que estava sendo tocado durante as férias dele. Ai quando ele chegou pra mim, ele falou pra mim: ‘– e as suas frutas?’ Eu falei: eu não planto frutas aqui. Mas a página, ela está quase pronta.”

Esperava que o chefe lhe perguntasse sobre o trabalho, não sobre uma “atividade paralela”. Em momento algum ele se interessou em saber o que ela fazia. Aliás, ela não poderia ser dirigir a palavra diretamente a ele. Um outro colega foi incumbido de fazer a intermediação.

Decidiu fazer uma prova, uma certificação externa exigida a todos os bancários que comercializam produtos de investimentos (aplicações financeiras). Na verdade, como não estava mais lotada em agência, ou seja, não atendia diretamente o público, não haveria necessidade de fazer o exame, pelo menos durante o tempo em que estivesse naquele setor. De qualquer forma, o Banco Betha disponibilizava a todos os seus funcionários a possibilidade de fazê-lo, independentemente do setor de lotação. Como a prova se realizava em um dia não-útil, o Banco concedia uma folga ao funcionário, cuja utilização deveria ser obrigatoriamente realizada no próprio mês. O procedimento constava nas normas da empresa. Como a comunicação direta com o seu chefe estava bloqueada, avisou ao “intermediário” que faltaria na segunda-feira subsequente ao exame. No dia seguinte, o chefe resolveu chamá-la e questionar porque havia faltado. Não bastou explicar que apenas cumpria as normas da empresa. O chefe, que nunca lhe dirigia a palavra, resolveu dar-lhe “falta” naquele dia. Após Elaine provar que o procedimento adotado estava correto, o chefe, muito contrariado, mandou registrar a “folga” em sua folha de presença. Ao tempo que as coisas ficavam difíceis no trabalho, seu estado mental foi se deteriorando. Elaine faz questão de ressaltar, porém, que nunca tivera qualquer episódio depressivo até transferir-se para aquele setor.

“Ele ficava me espezinhando, ficava com picuinha comigo, era um negócio muito chato [NS 2]. Até porque eu entrei de licença-saúde. Em maio eu comecei a entrar em licença-saúde. Por conta da depressão. Eu não suportava mais ir pro Banco. Eu não dormia no domingo à noite, eu chorava a noite inteira, não queria mesmo ir pra lá... Eu chorava... teve um dia que... eu tava ainda iniciando a plantação de frutas e eu queria muito sair do Banco, mas eu não tinha condição financeira. E eu comecei a pensar que, se eu morresse, eu não teria mais que ir pro setor, os meus filhos não ficariam desamparados financeiramente porque eles teriam uma pensão... Isso começou a me alimentar de uma forma... que chegou um ponto que eu atentei contra a minha vida [NS 3].”

À época, começou a maltratar os filhos. Não batia neles. Mas não lhes dava a devida atenção. Queria que eles sentissem ódio dela para que, em caso de morte, fosse mais fácil para eles assimilarem a perda: “ai, graças a Deus que minha mãe morreu”.

“Eu nunca fui de tratar mal, assim, de humilhar a criança [filhos]. Mas eu entrava e fechava a porta do quarto. Eles queriam entrar e eu não deixava. Eu falava: não quero conversar com vocês. Vão fazer outra coisa. Não quero conversa, sai de perto de mim [NR 3]. Eu falava assim.”

Elaine tenta o suicídio. 2007.

“Foi domingo à tarde. Assim, quando já chegava depois do meio-dia, eu começava já começava a ficar muito chateada, eu não queria nem pensar naquele lugar. E... eu tava com meus filhos, conversando com eles, ai eu falei pra eles que eu ia ter que ir embora, que eles iam ter que ficar com a tia deles... são filhos de pais diferentes. Ai eu falei pra eles não se separarem nunca. Ai eu sai, e eles ficaram me perguntando: ‘– mãe, pra onde você vai ? [NS 3]’

O fato de morar na zona rural fazia com que tivesse acesso fácil aos produtos químicos utilizados na horta. Dirigiu-se até o galpão em que eram guardados os venenos e ingeriu uma dose maciça.

“E eu não morri porque eu comi muito. Eu não sabia que, se você come muito – isso o médico me explicou depois – o seu organismo rejeita. Então, eu vomitei tudo aquilo que eu ingeri. Ai eu comi... e me desesperei... no momento que eu fiz aquilo, comecei a passar muito mal e ai eu realmente senti que eu ia morrer... [NS 3] eu fiquei com medo, porque eu lembrei dos meus filhos, e arrependida...”

João, seu filho mais velho, ligou para uma parenta próxima que, imediatamente, chamou o socorro médico. A essa altura, Elaine já estava inconsciente. Acordou no hospital, após uma lavagem estomacal e tratamentos de suporte. O médico queria interná-la, mas ela recusou. Recebeu duas semanas de atestado para tratar-se. Arrependeu-se do que fizera. João dizia que ela deveria sair do Banco, porque ela não gostava de trabalhar lá. Dizia que não queria dinheiro. Queria, sim, a sua mãe de volta... Mas Elaine não tinha coragem de sair. Os compromissos financeiros eram muitos e o orçamento andava apertado. O médico receitou-lhe antidepressivo. Mas preferiu não tomar a medicação.

“Não tomei. Tomei um dia porque eu tava passando mal. Falei que não ia tomar aquilo porque, na verdade, eu acreditava que o problema não era... não era o remédio que eu tinha que tomar, a

decisão que eu tinha que tomar. Não era o remédio que ia resolver o meu problema. Era eu sair dali, ou que o meu trabalho fosse reconhecido, pelo menos. Eu cheguei a falar isso pro Roberto [executivo de seu setor]. Falei: Roberto, não é tanto pelo comissionamento, é o reconhecimento do trabalho, é isso o que mais me angustia [NS 2].

Para piorar as coisas, os colegas de trabalho ficaram sabendo do episódio. A parenta havia ligado para o Banco atrás de informações sobre clínicas psiquiátricas. Aquilo fez com que a sua situação se tornasse ainda mais insuportável. Por um tempo, as pessoas ficaram com “pena” dela. Depois, começaram a achar que era “frescura”. Era o motivo que precisavam para taxá-la definitivamente de incompetente. Passou, por isso, a procurar motivos para faltar ao trabalho.

“Eu não sentia que eu trabalhava ali. Ali era uma sensação de perda de tempo [NS 1/2]. Você tem alguma coisa que você faz que tem a sensação de perda de tempo ? Era o que eu sentia lá. “

A discriminação era grande...

“Uma vez um colega foi falar sobre um remédio pra praga. Ele gosta de conversar sobre isso. Ai, ele falou pra mim... ele falou, falou do remédio. Ai ele falou: ‘só não pode beber, tá, porque senão morre.’ Aquilo também já me deixou bastante transtornada, a ponto de chegar ali e... não fazia nem questão de dar bom dia pra esse colega [NS 4]. Eu tenho um defeito tão grande... eu guardo muito rancor, eu não sei perdoar. Sabe, eu sou uma pessoa que é difícil você me magoar, relevo muita coisa. Só que, quando fico magoada, não consigo perdoar fácil. “

Elaine tinha constantes crises de choro. Quando não dava tempo de correr para o banheiro, chorava ali mesmo, na estação de trabalho. Os colegas fingiam que não estavam vendo ou ouvindo o que acontecia. A ferida estava aberta e não cicatrizada. Pequenos golpes diários, piadas maliciosas, trabalho desqualificado, completo desrespeito. Encontrava apenas falsidade e esnobação. Ninguém era amigo de ninguém. As convivências eram pautadas por interesses. Reforçou que nunca tivera qualquer idéia de cometer suicídio. Os pensamentos vieram de repente. Ela tentava sair do setor. Não conseguia. Chegou a participar de algumas seleções para outras áreas. De certo, quando pediam referências ao chefe, era mal avaliada. As portas se fechavam, então. Também não dava para voltar para a agência naquele momento. Questões burocráticas internas. A morte, então, mostrava-se como uma saída honrosa para os problemas financeiros que a perda do cargo lhe traria.

“Comecei a pensar em morrer porque... eu pensava assim, na verdade: ah! O que adianta estar viva... eu vou dever todo mundo se eu sair de lá. Não vou ter como pagar, porque eu não tenho produção suficiente pra arcar com as minhas despesas... então, pra mim vai ser uma vergonha e eu preferia morrer do que ter que ficar lá por dinheiro [NS 3].”

Foram 3 meses de ideação suicida. Não imaginava como fazer. Pensava apenas no “fim”, não no “meio”. Agiu por impulso.

“Eu fiquei triste, fiquei imaginando o amanhã: como hoje é domingo... ah, amanhã tenho que ir... amanhã vou fazer o mesmo papel de idiota que eu faço. [NS 2/3]. E eu to passando por isso porque eu preciso desse dinheiro. E eu não vou mais pra lá só por conta do dinheiro, eu não quero mais isso pra mim. E eu não queria... eu nunca devi, eu nunca soube o que era dever, até pedir para sair de lá. Agora que a minha vida ta começando... tô começando a pagar todos os atrasos. E aí, na verdade, eu não tinha nada muito planejado, até porque no momento... eu tentei enfiar uma faca no meu peito, não consegui. Não tive coragem... de cozinha. Não tive coragem... porque doeu.”

Antes da tentativa não se submetera a qualquer tratamento psicológico ou psiquiátrico. Não conseguia aceitar que o que acontecia consigo poderia ser uma doença. O seu único problema era sair dali. A única forma de ser feliz era transferir-se de setor. Queria resgatar a alegria de reviver aqueles tempos de agência. Após a primeira tentativa, já saiu do hospital novamente com a idéia de matar-se. Mas deveria ser diferente. Os pensamentos eram ambíguos. Queria morrer, mas pensava nos filhos, não queria deixá-los sozinhos, largados com um parente qualquer.

“Eu pensei: quando eu chegar lá em casa, eu vou... enfim, no momento que eu tava assim, passando mal, quando eu fiquei com medo, e quando eu acordei no hospital e vi aquelas pessoas... tive uma sensação de ódio tão grande de eu estar viva ainda... queria ter morrido ! Quando eu acordei... e aí imaginei que, quando eu chegasse em casa, eu ia colocar os meus filhos no carro e íamos morrer nós todos. Que eu ia levar os meus filhos comigo. Eu mudei de idéia no sentido de que eu não ia mais deixá-los vivos. Eu ia levá-los comigo. Eu imaginava que eu ia chegar em casa, eu ia botá-los no carro e a gente ia... Eu ficava imaginando o tempo inteiro uma colisão. Independentemente quem eu ia tá matando do outro lado também. E bater em outro carro. Eu imaginava, assim, um caminhão, uma carreta, o que normalmente não sobra nada, nem ninguém...Eu imaginava uma coisa triste. [NR 4]”

Talvez por sorte – ou por milagre – o seu plano não deu certo. Chegou em casa, domingo à noite, após receber alta a contragosto do médico. A empregada doméstica ficaria com ela, deveria acompanhá-la todo instante. Mas a moça foi dormir. Elaine pegou as crianças e colocou no carro. Tentou dar partida. O motor não funcionava. Em decorrência do barulho, a moça acordou e foi espiar o que acontecia. Estranhou o fato de Elaine estar no carro, com as crianças, tão tarde da noite. Dirigiu-se ao veículo e perguntou qual seria o destino deles. Elaine disse apenas que precisava deslocar-se ao centro, comprar uns remédios. Mas voltaria logo, não haveria motivos para preocupações, pois ela se sentia bem... A empregada, entretanto, alertou-a: “– ah, o Josimar me falou que aconteceu alguma coisa, acha que fundiu o motor, não sei o que aconteceu.” A imperícia do caseiro provavelmente poupou a vida da família inteira. Na verdade, havia rompido a “correia dentada”.

Os dias que se seguiram foram de completa solidão e abandono. 2 semanas de atestado, mas não receberia uma ligação sequer dos colegas de trabalho, da chefia. Era a

certeza de que ninguém se importava com ela. A indiferença fez com que se sentisse ainda mais triste e inútil. Mas alegou que já não pensava mais em cometer suicídio.

“Não sei, era uma tristeza muito grande. Era triste. Tanto fazia tá viva ou tá morta. eu só ficava parada, em casa. Eu não queria conversar com ninguém, dormia a maior parte do tempo [NS 4].”

Seu único consolo eram os filhos, que cuidavam dela o tempo todo. O tempo passou e o retorno ao trabalho seria inevitável. O retorno foi um martírio.

“Eu estava muito envergonhada, constrangida... imaginava o que estavam pensando de mim... se todo mundo estava sabendo – apesar que a maioria das pessoas fingiam que não sabiam [NS 4]. Mas pelo tipo de conversa, eu imaginava que todo mundo sabia. Eu não queria mesmo [ter voltado ao trabalho]. Só que eu também não queria voltar no médico, pra tomar os remédios, passar por aquela medicação. Eu não queria porque eu sabia qual era o meu problema [NS 2/4]. Ai, acabei voltando, mas não agüentei muito tempo. Depois eu voltei a fazer tratamento, e ela [a médica] me deu mais 30 dias de atestado, depois mais 60 e não queria que eu voltasse para aquele lugar. Ela iria colocar no laudo dela que eu teria que mudar de lugar, de setor [NS 2].”

O fato de ficar em casa, de atestado médico, não era uma situação confortável para Elaine. Ficava feliz por não ter que voltar para aquele setor, é verdade. Por outro lado, a tristeza decorrente da sensação de inutilidade era muito grande.

“Eu amo muito trabalhar na zona rural. Mas, assim, a sensação de inutilidade para o Banco... assim, uma empresa que eu gostava muito, amava muito e, até a minha ida pro setor [NS 1], era a minha realização total: como pessoa, como profissional.”

Tempos mais tarde, Elaine toma uma decisão muito importante: resolve pedir destituição do cargo e voltar para a agência – nem que fosse no posto mais baixo da hierarquia da empresa. Sua saúde, sobretudo, a sua vida, dependeria dessa decisão. Sua condição financeira se deteriorou em função de tal escolha. Acumulou dívidas, teve cheques devolvidos por insuficiência de fundos, coisas que nunca aconteceram antes. Mas o importante era recuperar a alegria de viver e trabalhar feliz.

“Olha, eu vou te falar, eu não tinha, assim, ânimo pra me arrumar [NS 2]. Pois eu gosto de me arrumar de novo, eu gosto de conversar com as pessoas. Lá na agência é uma alegria com os colegas de trabalho... Com os clientes é ótimo. Gosto do dia-a-dia. Não me incomodo com o volume de trabalho da agência, do atendimento. Me sinto ocupada [NS 1]. Se eu ficasse mais de quinze minutos sem atender um cliente, a minha hora já parou – ah! O dia não passa, o dia foi horrível... foi tudo muito devagar ! – Eu gosto de... Eu me sentindo útil... E o legal é que... eu perdi muito financeiramente, com a perda da comissão, num momento que eu não podia. Mas financeiramente. Mas o meu psicológico mudou, assim... de 10 pra 100. Foi fantástico. Foi a melhor decisão que eu tomei na minha vida [NS 4].”

Elaine observa que o trabalho na agência é diferente. Estão todos no mesmo barco. As metas são para todos: ou há união ou todos perdem. As pessoas são mais sinceras e companheiras. É o contrário daquele setor administrativo em que as pessoas buscam os interesses próprios e a “bajulação” dos superiores é um meio para subir na empresa. Elaine recomeçou a vida. Trabalha no seu pomar, vai à missa aos domingos. Voltou a tomar gosto de se cuidar, usar maquiagem, roupas novas... de qualquer forma, após tanto sofrimento, a relação com o Banco não seria mais a mesma.

“Eu decidi que eu não quero... eu não quero depender do Banco mais. Que apesar da felicidade de estar na agência, não é a mesma coisa mais. Não é a mesma coisa e eu pretendo sair do Banco porque, o Banco pra mim, é muito cheio de gente que ‘acha que é’, ‘que acha que pode’. Eu não posso dizer assim: eu ‘sou’ gerente. Eu ‘estou’ gerente. Eu me decepcionei muito lá e, a partir daí, eu tomei a decisão que eu não quero me aposentar no Banco Betha [NS 4]. Eu pretendo sair o mais rápido possível e sair para o que é meu, pra cuidar do que é meu. Não pra cuidar de outra empresa, de outra pessoa. Por dois anos e meio eu vivi, assim, num estado de calamidade, emocionalmente falando. Eu não preciso disso. Eu sou uma pessoa capaz. Eu preciso mostrar, até pra mim mesmo, que eu não precisava agüentar tamanha humilhação por conta de R\$ 2.000,00 a mais por mês. Não quero mais mesmo [NS 4].”

E conclui...

“É como um casamento que você tenta uma reaproximação e vê que não dá mais mesmo... não é que a pessoa não seja legal, não faz mais parte da sua vida... antes eu tinha paixão pelo Banco. Já cheguei a entrar 7 e meia da manhã e sair 9 e meia da noite... e rindo ! satisfeita ! E hoje eu não consigo ficar 10 minutos a mais do meu horário. Pra mim, já acho que é um absurdo [NS 4].”

### 4.2.2 *A história de Caio*



**Figura 3:** Caio

Caio veio com a família para Brasília muito cedo, com 2 ou 3 anos de idade. Descreve-se como alguém afeto pelo trabalho, ao ponto de, durante a adolescência, ter sido emancipado para participar de uma sociedade com sua mãe. Trabalhava com artesanato e confecção de móveis sob medida. Concluído o ensino médio, teve a oportunidade de participar de um processo de seleção para o Banco Betha. Via de regra, todos os grandes bancos brasileiros, sejam eles públicos ou privados, costumam ser uma boa oportunidade de primeiro emprego para muitos jovens. No caso de Caio, apesar das experiências anteriores, seria o seu primeiro emprego efetivamente “formal”, com carteira assinada e possibilidades de um futuro mais estável: salário certo todo mês, aliado a um pacote de benefícios sociais atraentes. Assumiria o novo emprego em 2000.

Para Caio, aquela experiência lhe traria um desafio extra, pois, até então, julgava-se contra a “agressividade do sistema financeiro”. Ser empregado de um banco foi, para ele, um momento de permissão: “bom, já que estou aqui, deixa eu ver o que essa experiência vai trazer para mim.” Adaptou-se tão bem à rotina da agência que, em poucos dias, já era capaz de vender produtos bancários e prestar consultoria aos clientes com relativa desenvoltura. Mas ainda estava em fase de aprendizado, ocasião em que teve o primeiro contato com a dura realidade da vida organizacional. À época, contava com 2 ou 3 meses de Banco e o “chefe do seu chefe” solicitou-lhe que abrisse algumas contas. Não haveria como recusar as ordens vindas de alguém tão importante. Descobriu-se, posteriormente, que as contas foram utilizadas para uma fraude orquestrada pelo próprio administrador. Teve que prestar satisfações à auditoria. Questionou o fato de, mesmo tão inexperiente, ter recebido tratamento de alguém que já contava com diversos anos de Casa. Recebeu uma punição por ter aberto as contas sem que a documentação estivesse completa. Punição branda – é bem verdade – visto que o administrador foi demitido por justa causa. Mas a experiência serviu-lhe de alerta.

“Foi uma experiência meio que de choque, mas assim, não foi nada que tenha ficado mágoa não, foi só mais uma pra bagagem, pra ficar atento em relação às condições posteriores, em relação a deferimento, à confiança em colegas, em relação aos relacionamentos mesmo e atenção aos processos do Banco.”

Caio ascendeu gradativamente na hierarquia da agência. Do cargo mais simples, foi assumindo novas responsabilidades, até ser o responsável pelo gerenciamento de uma carteira de cliente pessoas físicas.

“A minha trajetória, se eu for fazer um balanço da agência A, foi uma experiência muito positiva. Eu posso relatar que eu tive mais experiências positivas de prazer no relacionamento entre os



colegas do que de desconforto mesmo, em si [NS 1]. Na verdade eu sempre busquei passar por cima das situações difíceis com jogo de cintura e tentar fazer do limão uma limonada, que já é algo pessoal, da minha personalidade. E quando eu estava trabalhando com gente, em equipe, e mesmo quando as coisas fossem difíceis e a gente estava tentando buscar soluções junto, eu me sentia motivado.”

O ápice de sua estada na Agência A aconteceu quando foi designado para administrar um posto avançado de atendimento, um apêndice da Agência localizado em um importante órgão público de Brasília. Era o responsável pela organização da equipe, pelos caixas, pela tesouraria, pelos terminais de auto-atendimento, pelo atendimento aos clientes, pelo relacionamento político entre o Banco e os dirigentes daquela instituição pública. O trabalho era pesado; as responsabilidades, muitas. Mas o sentimento de dever cumprido era o combustível para superar os desafios que surgiam. Julgava-se uma pessoa feliz durante o período em que estava na agência.

Sua competência rendeu-lhe outra promoção. Passaria a gerenciar uma carteira de clientes especiais, com renda elevada. A mudança não foi fácil, pois deixaria o posto avançado – em que era o “administrador” – e passaria a concentrar-se unicamente na carteira de clientes. Deixou de ter uma equipe completa, ser a “referência”, já que o novo trabalho seria executado por ele e, no máximo, um ou dois outros funcionários que lhe prestariam assistência operacional. Além disso, o trabalho autônomo fez com que também perdesse o contato com o escalão superior da agência, uma vez que a sua célula de trabalho estava localizada em espaço físico distante. Relata que, em 1 ano e meio, teve contato com o seu superior imediato, no máximo, 4 ou 5 vezes. O trabalho era integralmente gerenciado a distância, por meio dos recursos tecnológicos que geravam relatórios automatizados de desempenho.

“O nosso contato era virtual e ele mantinha mais contato com o líder do espaço do que com a gente efetivamente [demais gerentes]. De alguma forma eu senti o baque não foi só de mim pra baixo, mas de mim pra cima também. Quer dizer, houve uma falta de contato brusca, tanto de mim com níveis hierárquicos pra baixo, quanto pra níveis hierárquicos pra cima. Isso eu senti [NS 1]”

Havia, entretanto, um outro problema. Caio queria mais. Percebia com bastante clareza a existência de um abismo entre o que era exigido dos funcionários lotados nas agências, por conta das crescentes metas e da insuficiência de recursos para o desempenho das tarefas, e o que eles efetivamente recebiam de salário.

“a gente na rede de agências, o piano que a gente carrega, os pepinos, os abacaxis que a gente descasca, quando a gente vai analisar por equidade as condições salariais, a gente nunca recebe o que efetivamente a gente deveria receber [NS 1]. Pode ser opinião pessoal minha. Mas eu acho

que, pelo que a gente realiza, em relação ao salário, deveria ser melhor reconhecido. Eu sempre achei que as metas que vem pra gente elas são cada vez mais um teste de potencial humano. Até chega a ser desumano, porque esse teste ocasionalmente ele cai no colo de uma pessoa que não tem capacidade de cumprir aquilo, você vê nitidamente que por problemas mil, ou por inabilidade, por não ter competência suficiente aquela pessoa é pressionada a cumprir aquilo e, na verdade, ela não tem habilidade suficiente e, assim, a cada ano que se passa as mudanças vão acontecendo de forma que os colegas vão se submetendo cada vez mais a fazer e a alcançar número que, até então pra trás, pareciam impossíveis, que a gente tem se posto de forma que se a gente não fizer a sensação que se tem é que alguém com mais energia, com mais garra, vai tomar o nosso espaço e que aquilo vai ser cumprido [NS 1]. Se não for por você, vai ser por colega que se mostra mais disposto, digamos assim.”

Apesar dessas dificuldades, Caio descrevia-se como uma pessoa feliz, muito motivada para a vida. Participava como voluntário em projetos assistenciais. Sempre gostou de cuidar de gente. Não era a toa que o relacionamento com os colegas de trabalho e com a clientela poderia ser descrito como “excelente”.

“É como se todo mundo passasse por situações difíceis na rede de agências e, na verdade, a gente é muito solidário um com outro. A gente se põe muito apoiador um com o outro [NS 1]. Quando eu falo a gente eu estou generalizando, mas eu falo da maioria. E esse sentimento de ser solidário de ser apoiador, de ajudar, de vibrar quando a gente consegue as coisas pelo nosso esforço, isso é vivo na agência, você percebe isso com muita vivacidade.”

Caio superava os desafios profissionais com muita disposição e uma forma peculiar de “terapia”.

“Na verdade eu sempre tive uma terapia, digamos assim, que é a minha dança de salão semanal. Até então que eu estava na rede de agências, eu não tinha sinais de depressão não. Eu não tinha nenhum sinal de incômodo psicológico sério não. Eu realmente comecei a perceber um incômodo psicológico que me levou a procurar ajuda foi exatamente quando eu já estava no setor administrativo [NS 2], foi quando eu deixei de ser gerente de clientes especiais.”

Dessa forma, a estratégia que ele passou adotar para superar esse conflito entre as condições de trabalho/equidade salarial foi buscar a ascensão fora da agência. Entendia que, assim, poderia vivenciar um maior equilíbrio entre as exigências do cargo e os benefícios proporcionados pela empresa. Por conta de sua habilidade interpessoal, seu sonho era a área de recursos humanos. Mas sair da agência já estaria bom, mesmo que fosse para outra área. Participou de um processo seletivo interno para ocupar outro cargo em um setor administrativo, responsável pela área de seguros e previdência. Recebeu um telefonema. Já estava em casa, a jornada de trabalho se encerrara há horas, mas o gerente foi taxativo:

“– Caio, eu recebi o seu nome aqui como referência pra você vir trabalhar com a gente, participar de uma entrevista, você está disposto ? A minha postura vai ser: claro, eu tô disposto. Até então eu sempre quis sair da agência e tinha isso em mente que, mesmo que não fosse na gestão de pessoas, qualquer lugar fora da agência, de repente, fosse melhor que a própria agência [EP 1]. Mas ele falou: ‘– olha, mas só vem se realmente estiver disposto, porque são 9 e meia da noite e aqui a

gente está a todo gás.’ Falei: não, pode contar comigo. Vou mesmo. A minha postura foi muito essa de aceitar os desafios, que eu sempre tive com o Banco, até então. Vinham os desafios – mesmo que fossem impossíveis – dar o máximo de mim e enfrentar. Eu fui participar da entrevista, fui selecionado e eu cheguei para trabalhar no setor administrativo. Foi exatamente no começo de 2008.”

Passaria a ganhar um pouco mais, nada muito significativo. Mas aceitou o desafio. Apesar da experiência acumulada, o serviço era novo. Não eram aqueles seguros padronizados que estava acostumado a comercializar na agência: carro, casa, vida... eram seguros personalizados, relacionados com importação e exportação de mercadoria, seguro agrícola, maquinário industrial pesado. Era o último nível de assistência. Quando ninguém mais resolvia, cabia ao setor interceder e buscar soluções. Antes dele, quem ocupava o cargo era um outro funcionário de hierarquia mais alta. Mas não desanimava. Topava desafios.

“Lancei a safra agrícola, quer dizer, era um projeto que me demandou muito, por problemas que aconteceram, por experiência que era exigida de mim, como eu falei pra você, especificamente no seguro agrícola que eu não tive, que eu não tinha até então, eu não tinha bagagem pra lidar, mas que, assim, o que eu senti, na prática, esse momento foi muito forte porque, imagina que, até então na rede de agência, quando vinha uma demanda grande, um desafio que a gente não dominava o assunto, a gente sentava em círculo, tomava a solução mais assertiva pro Banco, pro cliente, pra quem fosse, e tentava encontrar uma busca conjunta [NS 1]. Eu tava acostumado a exercitar isso. Por mais dificuldade que tivesse, a gente sentava, cartas na mesa, onde está a questão e vamos solucionar da melhor maneira possível.”

Caio, entretanto, começa a perceber que as diferenças entre o trabalho na agência e no setor administrativo eram “gritantes”.

“No setor administrativo, o que acontece. A gente tende a ser muito operacional e ter pouquíssimo apoio do colega [NS 1]. Imagine que, se eu fosse usar a analogia ‘do limão’, é como se na rede de agência, até então, a gente recebesse o ‘limão’ e tivesse colegas com que a gente pudesse fazer desse ‘limão’ uma ‘limonada’. E, no setor administrativo, vem o ‘limão’, de cima pra baixo, ele só é delegado de cima pra baixo, a gente não tem o apoio – pelo menos o que eu percebi quando estive lá – a gente não tem o apoio pra que a solução aconteça e é cobrado da gente uma solução assertiva, sem apoio. Não tem ninguém que você possa compartilhar, interagir, normalmente muitos projetos você toca ele sozinho, então eu percebi que existe um desconforto, às vezes, quando o colega vem apoiar no projeto ao lado, dá a entender como se ele quisesse tomar o espaço e aí, a coisa não é bem assim, a gente sai da rede de agências com um sentimento de coleguismo e de apoiador e no setor administrativo a gente percebe que, muitas vezes a gente age dessa forma, a sensação que a gente passa pras pessoas é que a gente vai tomar o espaço delas e não é bem assim [NS 1], a gente precisa conseguir conquistar as coisas de uma forma conjunta.’”

Descreve o relacionamento com os colegas do setor administrativo como “bom”, apesar dessas restrições relacionadas com o individualismo. Com a chefia, a relação era confusão, pois não tinha alguém que pudesse acompanhá-lo de perto naqueles primeiros tempos. Descreve a relação como “distante”. Seus problemas começaram por conta de dificuldades com a jornada de trabalho. Assim que chegou no setor, deixou bastante claro

para os seus superiores que estava concluindo a faculdade e, por conta disso, não poderia passar todas as noites no escritório. Articulou-se ao máximo. Buscou disciplinas em horários alternativos, aos sábados. Mas não haveria jeito. Alguns dias da semana precisaria sair “no horário” para cursar disciplinas obrigatórias. Ressalta, porém, que o colega que cumpria rigorosamente o horário regulamentar era mal visto. Havia um controle automático da jornada, que era completamente desrespeitado. Registrava-se a “saída” no relógio de ponto e continuava-se o trabalho.

“Antes, o que acontecia. Os colegas saíam da rede de agências porque ficavam trabalhando, quando não tinha o controle automatizado da jornada, chegava cedo e saía muito tarde, e acreditavam que, nos setores administrativos, todo mundo ia embora no horário. Então, eu, na prática, eu percebi que o movimento tinha invertido. Na rede de agência tudo o que a gente faz, a gente precisa exclusivamente do controle de jornada, de forma que, quando dá o seu horário de ir embora, pode acontecer o que for que se você não tiver ninguém que te dê hora extra você não tem acesso ao sistema. Quando fui pro administrativo, como a gente tem acesso às ferramentas do *windows, word, excel, power-point*, que não demandam trava de controle de jornada, então as pessoas chegavam mais cedo, começavam a trabalhar e então entravam no ponto. Quando dava hora de sair, registravam a sua saída, mas, no entanto, ficava trabalhando até tarde. Eu cheguei a ver o absurdo, que isso me causou um sofrimento muito grande, de colegas, um dia que precisou, ficarem trabalhando até duas, cinco da manhã. Eu vi aquilo e não acreditei. E, assim, de forma a nove da manhã estar de novo lá. Na rede de agência, a gente trabalha a jornada e, se acontecer alguma situação atípica, a gente fica até às 7, 8 [da noite]. E lá [no administrativo], o normal era ficar até às 9 e, se precisar de alguma coisa, ficar até mais tarde ainda [NS 2].”

Caio explica que, na prática, não haveria necessidades para aquela situação. A jornada regulamentar seria suficiente para concluir os serviços. As pessoas, entretanto, miravam-se nos seus superiores. Era um “efeito cascata”, em que os de níveis hierárquicos inferiores repetiam o padrão de seus chefes.

“O superior imediato reconhece aqueles colegas que se doam até mais tarde, como se a quantidade de horas trabalhada equivalessem necessariamente à quantidade de trabalho efetivamente entregue. Uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa. O colega pode trabalhar as suas oito horas e conseguir, sim, fazer a sua demanda e o colega também pode ficar trabalhando doze, quinze horas no dia e ficar ‘embromando’ o dia inteiro [NS 2].”

A partir de então, a sua vida pessoal começou a sofrer os impactos das longas jornadas de trabalho.

“Primeiro eu me senti com dificuldade de concentração. Isso me afetou muito, inclusive na faculdade. Chegou um momento que eu estava me sentindo angustiado porque eu tava vendo situações, estava havendo movimentos no ambiente de trabalho que estavam exatamente indo contra todos os meus princípios e valores que eu pregava até então. Aquela referência que eu tinha no início, de mostrar para os meus colegas como se deve trabalhar, assim, em relação a fazer um trabalho bem feito e também cuidar de si, que uma coisa é ligada na outra, tem relação direta com a outra, isso foi começando a me angustiar porque eu vi que eu não estava conseguindo fazer isso acontecer. E, na verdade, eu demorei pra perceber que esse desconforto que eu estava vivendo no ambiente de trabalho estava me fazendo mal, fazendo mal a ponto de eu perder o sono. Pra você ter

idéia, eu só procurei ajuda médica depois de três meses que eu estava com dificuldade pra dormir [NS 2].”

Os exemplos vinham dos chefes. A entrega deveria ser total: corpo e alma dedicados ao trabalho.

“Os meus chefes também ficavam até tarde. Acontecia de a gente receber e-mail dos chefes, e do alto executivo, por volta de 2, 3 da manhã. Não sei se eles estavam no trabalho, ou em casa, só sei que no dia seguinte a gente chegava tinha e-mail enviado de madrugada. Isso era uma mensagem subliminar – eu não cheguei a verbalizar isso com os colegas – porque além da questão de estar de corpo presente existia mais do que isso. Só o corpo presente não era suficiente. Era preciso um pouquinho mais de doação [NS 2].”

Seu corpo começou a manifestar os sinais de que algo não andava bem. Primeiro, os problemas de saúde física.

“Eu sentia muito cansaço, muito angustiado. Cheguei a procurar um cardiologista porque eu comecei a sentir palpitação no coração, porque eu imaginei que fosse fisiológico, até então não tinha passado pela minha cabeça que podia ser sinal de estresse [NS 2]. Era uma situação que eu tinha, antes de ir pro setor administrativo, eu tinha recém-chegado de férias. Eu saí da agência, tirei férias e fui pro administrativo. Na minha cabeça, eu tinha tirado férias muito recente pra tirar férias em março e chegar em junho, julho, tá com sinais de insônia, palpitação, não pensei que fosse estresse. E, assim, eu resisti a pedir ajuda, eu demorei a pedir ajuda porque eu sou uma pessoa que pensou que essas dificuldades fossem pontuais, fossem passar e que a gente fosse dar conta de tocar o barco, apesar dos pesares [NS 2]. Não que a gente fosse se acostumar com as dificuldades, mas que a gente fosse contornar a situação.”

Depois, os problemas de saúde mental.

“Eu tive muita dificuldade de dormir. Quando eu procurei o psiquiatra, eu confesso pra você o que me moveu a procurar o psiquiatra não foi a dificuldade de sono, foi porque eu comecei a ter visão mesmo de suicídio. Ai eu procurei o psiquiatra, não falei nada pra ninguém pra não assustar a família, ninguém. Eu me via me jogando do décimo andar, que era aonde eu trabalhava, me via atirando com o carro ali no ‘buraco do tatu,’ perto do ‘Eixão’, me via jogando da ‘Torre’, me via em situação, assim, que eu vi que precisava procurar ajuda, que isso não era normal não [NS 3].”

Caio reforça que, antes de transferir-se para o setor administrativo, jamais tivera qualquer ideia suicida.

“Isso foi coisa que surgiu depois do desconforto, por eu ter observado que eu estava em um meio de situações que estavam indo contra os meus princípios e os meus valores. Hoje eu tenho isso bem situado comigo. Antes eu nunca tive e o que me moveu foi exatamente isso. Essa agonia de estar o tempo todo em um ambiente e convivendo com pessoas que lidam com situações que vão contra os nossos princípios e valores fazem a gente ter esse tipo de sentimento [NS 2/3] Ai, bom, eu procurei o psiquiatra. Eu cheguei a omitir pro psiquiatra que tava tendo... na verdade, quando eu falei pra ele que estava tendo devaneio, na verdade eu estava começando a ter pensamentos mais fixos, a ponto de estar lá durante o dia, na diretoria, entrando no ‘google’ e tá vendo lá...procurando opções de suicídio, envenenamento e tudo [NS 3].”

As ideias suicidas começaram 4 meses após a transferência para o setor administrativo. Caia explica muito como se deu o processo.

“Na verdade, começa lento, né ! Começa com um pensamento uma semana, um pensamento mais ou menos duas vezes por semana. Na verdade, foi progressivo, não foi do dia pra noite. Quanto mais sofrimento a gente vem tendo maior a tentativa de alívio a gente vai buscando pra’quilo que a gente tá vivendo. Ai, quando eu fui buscar ajuda médica, eu omiti do médico, inclusive, que eu estava passando por uma situação desse tipo. E ele me medicou conforme os relatos que eu propunha. Então, na verdade, ele só me medicou com ansiolítico pra poder dormir, mas, na verdade, com o passar do tempo a agonia foi aumentando [NS 3].”

Sua vida começa pessoal começa a desmoronar...

“Eu já chegava segunda-feira na esperança de chegar sábado. Na verdade, o ápice do meu sofrimento foi quando eu tinha a dança como a minha terapia, que eu ia duas, uma vez por semana – que, até então, mesmo quando eu ia dançar e às vezes cansado fisicamente, eu tava inspirado no dia seguinte. Quando eu trabalhava na agência e eu ia pra dança, eu chegava quatro da manhã e oito e meia eu tava no Banco. Mas, assim, mesmo cansado, eu tava inspirado e aquilo tocava. Mas lá no setor administrativo o meu ápice, o clímax que me moveu a pedir ajuda por choro compulsivo que eu tive foi quando eu tava na dança, e nisso eu olhei pra um lado, olhei pro outro e comecei: ‘gente, isso aqui era pra ser a minha terapia, mas o que eu tô fazendo aqui se eu não queria estar aqui ? O que eu tô fazendo aqui ? Meu Deus, que sentido faz isso aqui ? Eu não tô bem, eu não tô feliz, eu tô forçando a barra’ [NS 2/3]. Eu tava me vendo que eu não tava com vontade nem de ir dançar, tava forçando a barra pra ir, esperando chegar lá, ver pessoas legais, dançar me divertir, curtir as bandas – que são os meus amigos que tocam lá, e tudo – e eu ficava: o que é que eu tô fazendo aqui...”

Caio relata que o trabalho passou a ser uma compulsão em seus pensamentos. A crise de choro na pista de dança foi porque, no dia seguinte, na segunda-feira, teria que voltar para aquele setor. Chorou a noite inteira. De manhã, mudou o trajeto que normalmente fazia para ir de casa ao trabalho, fez o caminho no sentido do consultório de seu psiquiatra. Caso o choro não parasse, procuraria o médico. Não conseguiu trabalhar. Teve consulta na parte da tarde. Explicou o sofrimento que tivera na véspera. Comentou que os devaneios de morte não tinham parado. Mas minimizou para o médico o alcance de seus pensamentos.

“Na verdade, já não eram mais devaneios. Era pensamento que já tendia para suicídio [NS 3].”

Recebeu 15 dias de atestado médico.

“Nesses 15 dias foram dias de muito sofrimento porque eu sabia que só seriam 15 dias, quer dizer, eu teria que voltar pra’quele ambiente de trabalho e foram 15 dias em que aconteceu algo que marcou a minha vida. Um dia, eu olhei na lista telefônica opções de loja que eu poderia comprar veneno, nessa ocasião eu já tinha consultado as opções de veneno que eu poderia tomar [NS 3].”

Caio começou a planejar detalhadamente a própria morte. Consultava na internet o método mais eficiente. Começou a despedir-se das pessoas queridas. Passou a visitar os amigos e parentes. Não queria que ninguém percebesse o que se passava com ele, mas já estava se despedindo de todos.

“Por exemplo, eu ia na casa de uma tia e dava uma caixa de chocolate pra ela, eu ia na casa de outra tia e almoçava com ela e tentava curtir aquele momento como se fosse o último momento, mesmo. Eu ia pra dança como se fosse o meu último bailado. Eu sofri e vivi os momentos de despedida. E quando completou sete dias que eu estava de atestado, efetivamente, eu tomei o veneno [NS 3].”

Era hora de executar o seu plano. Segundo semestre de 2008. Faltavam poucos dias para a licença-saúde acabar. Mas, antes, precisava conseguir o veneno escolhido.

“Na verdade, tem uma dosagem que se usa, pra veneno pra rato, que é o ‘brodifacum’ [raticida de ingestão que provoca hemorragias – anticoagulante – em diversos órgãos, levando o roedor à morte]. Hoje, nos mercados, eles vendem veneno pra rato com um componente químico – acho que eles chamam de ‘amargor’ – é um componente de segurança que tem que, se a criança ou alguém coloca na boca ela cospe imediatamente, pelo gosto amargo. No entanto, eu já tinha consultado, identificado, que a Anvisa não autorizava a venda de remédio para rato líquido e eu busquei, comprei, eu tinha consciência disso que se eu fosse no mercado comprar eu não ia alcançar o fim desejado. E o remédio, entre aspas, que eu estava buscando pra mim, pro fim definitivo, pra dar cabo da minha vida teria que ser veneno líquido.”

O veneno foi comprado clandestinamente em uma loja de produtos agropecuários. Contou uma história para o vendedor, que acreditou e lhe vendeu o produto. Com 7 dias de licença resolveu tomá-lo. Segunda-feira. Misturou 200 ml com suco de laranja. Sorveu a mistura. Segundo esclarecimentos posteriores de um amigo médico, 50 ml poderiam ter sido suficientes para levá-lo a morte. Em seguida, foi para casa esperar o derradeiro momento. Lera na *internet* que o efeito poderia ser imediato ou ocorrer em até 4 dias. Teve dificuldades de dormir, sentia tremores no corpo inteiro, um frio insuportável. O corpo estava reagindo ao veneno. Vomitou, teve diarreia. Era terça-feira e continuava vivo. Teve um *insight* de procurar ajuda psicológica. O psiquiatra não sabia, até então, que o quadro era grave.

“Eu sei que a dosagem que eu tomei, no dia não fez efeito, no segundo dia não fez efeito, no quarto dia – que eu também estava esperando – não fez efeito. Esse foi um ponto desesperador... porque, na verdade, já era quinta-feira e eu sabia que eu tinha que trabalhar a partir da segunda-feira subsequente, o efeito do veneno não tava acontecendo e a angústia ia aumentando [NS 3/4].”

Encontrou, então, uma terapeuta que trabalhava com “psicodrama”.

“Na quinta eu encontrei a Holanda – na verdade eu encontrei ela de terça pra quarta. Ela conseguiu me convencer a, na quinta-feira, levar o meu amigo [que morava com ele] pra tomar conhecimento do que tava acontecendo comigo, porque ela percebeu a gravidade. E ela percebeu que eu não tava me pondo aberto ao psiquiatra e ele não tava me medicando conforme deveria.”

Caio somente não morreu porque o seu organismo conseguiu assimilar o veneno. Na verdade, não foi necessária sequer assistência médica específica para tratar do envenenamento. Em seguida, a terapeuta enviou Caio imediatamente ao psiquiatra para reavaliação clínica. O médico queria interná-lo, por uma questão de segurança. Havia duas alternativas: ou ele se internava ou indicava alguém de confiança para acompanhá-lo dia e noite.

“Na verdade, eu não queria ser internado porque, se eu fosse internado, a minha família inteira ia tomar conhecimento. Uma das coisas que estavam me dificultando pedir apoio era exatamente porque eu não queria que a minha família soubesse o que estava acontecendo comigo que eu estava sofrendo [NS 3]. Ai a solução foi, a mãe desse meu amigo que mora comigo, que tá lá no nordeste, ela poderia vir ficar comigo, me fazer companhia aqui em Brasília, uma vez que, aqui, do meu círculo familiar, do meu círculo de amizades, não teria ninguém que pudesse ficar comigo. Pra eu realmente não ficar internado tinha que vir alguém lá do nordeste me fazer companhia aqui. E era uma pessoa que eu tinha confiança. Eu gosto muito da mãe dele e que gosta muito de mim.”

Caio havia deixado tudo preparado para sua morte: o cheque para a prestação do carro, cheque para o IPTU... não queria que ninguém passasse aperto. Disse que não estava preocupado com o sofrimento que as pessoas próximas teriam com a sua morte. Queria, mesmo, era acabar com o sofrimento que invadiu a sua vida. Sofrimento que, nas palavras dele...

“Eu sabia que tinha relação direta com o trabalho [NS 2/3].”

O médico psiquiatra alterou completamente a medicação, fazendo os ajustes necessários em decorrência daquele episódio específico. A licença-saúde foi prorrogada até o final de 2008, mas passou a ser vigiado pela mãe do amigo. A psicoterapia passou a ser diária. Segundo Caio, imprescindível para fazê-lo repensar a sua relação com o trabalho. Depois da fase crítica, passou a fazer acompanhamento semanal. Antes do término da licença, porém, Caio decidiu voltar para o trabalho. Sentia-se fortalecido e pronto para os novos desafios que encontraria pela frente.

“Sei que, assim, voltei com a bola toda, voltei com todo o gás, tinha sim a intenção de realizar aquilo que falei inicialmente – tentar mostrar pras outras pessoas que a gente, sim, pode dar conta do recado trabalhando bem, sem ninguém ficar dodói, ninguém ficar doente, que fazer entrega é mais do que a nossa obrigação e que o nosso desafio-mor e nosso maior desafio era fazer a entrega e estar todo mundo bem pra poder brindar o resultado. Assim, era essa a minha postura e essa a minha maneira que eu queria levar para o ambiente de trabalho. Só que eu percebi que existiu um



clima hostil. Eu percebi, na prática, que um colega que fica afastado dois meses do trabalho porque fez uma cirurgia no joelho é diferente do colega que fica afastado do trabalho dois meses porque teve um problema de depressão. Por problemas quaisquer relacionados com o psicológico. Eu vivenciei isso na prática [NS 4].”

Percebeu que os colegas, os chefes, todos o tratavam de forma diferente. Recebia menos tarefas, menos demandas, talvez pelo fato de as pessoas acharem que ele não daria “conta do recado”. De qualquer forma, sentia-se fortalecido por tudo aquilo que passou, pelo tratamento psicológico, estava consciente de tudo que poderia encontrar no trabalho, de bom ou de ruim. A orientação médica era de que saísse daquele local. Por isso, fez as articulações burocráticas cabíveis – inclusive manteve contatos com o antigo chefe da agência, que lhe ofereceu o mesmo cargo ocupado anteriormente em decorrência de uma vaga recém-aberta – para que, assim que fosse necessário, deixasse aquele setor administrativo. Reclamou do setor de recursos humanos do Banco Betha, que lhe deu pouco apoio concreto para resolver o seu problema. Na prática, não fosse o bom relacionamento cultivado com o antigo chefe, talvez não conseguisse a nova vaga.

Antes da remoção, porém, preferiu tentar mais uma vez. Estava disposto a fazer com que o trabalho naquele lugar fosse executado de modo saudável e civilizado, em que as pessoas pudessem sentir satisfação de estar ali. Resolveu, por conta própria, reunir-se com os colegas de setor para que pudessem traçar estratégias para tornar o clima no lugar mais agradável, além de estabelecer estratégias que melhorassem a produtividade de todos, sem que isso implicasse trabalhos noturnos.

“O papo era nesse tom, nesse jeito, assim. A gente estava inspirado com o assunto. Imagine que nesse momento, nesse momento que a gente tava vivendo esse clima de reestruturar a equipe, procurar uma nova forma de trabalho, apareceu o gerente da área – o gerente da área, não, o gerente do setor –, na seguinte forma: ‘– o que ta acontecendo aqui ???? Por que vocês estão reunidos aqui ???? Cada um pro seu lugar agora !!! Olha, eu não admito que vocês se reúnam sem falar com o gerente da área de vocês.’ [EP 1] Só que, assim. O tom dele foi muito mais ríspido e a cena foi muito mais ríspida. Você imagina que a gente estava sentado e ele estava em pé. Então, isso de cima pra baixo tem outro tom. Então eu cheguei assim: ‘ô, Nilton, perdão, porque quando eu quis reunir a equipe, inclusive o Claudinho, gerente da área, ele foi convidado porque, assim, o que a gente tava conversando não tinha nada pontual não.’ Talvez tenha parecido pra ele que a gente tava fazendo um motim porque no meio da reunião eu fui tentar reservar uma sala e a sala tava reservada pra um executivo. A gente procurou um lugar, na entrada do setor, tava todo mundo reunido ali. Mas, assim, não era motim e ele não interagiu do que a gente tava conversando pra ele poder dar a sua contribuição, porque seria muito importante a contribuição dele naquele momento. E depois disso ele ainda veio falar pra mim assim: ‘– olha, Caio, e tem outra coisa. Eu não admito que você venha reunir a equipe sem falar com o gerente da área. Você primeiro se porte ao seu gerente. Se ele autorizar, vocês se reúnam. Se ele não autorizar você não está autorizado a fazer reunião nenhuma. Ai eu pensei assim comigo: ‘é, ta complicado. Porque se a gente não pode nem reunir a equipe pra melhora do nosso ambiente de trabalho, então, tá difícil...’ [NS 4].”

Com a remoção acertada, bastou uma ligação para o antigo chefe para finalizar os procedimentos cabíveis. No fim do dia já estava transferido para a agência. Voltaria a

administrar uma carteira de clientes especiais, aqueles com altos rendimentos. Caio salienta as diferenças entre a agência e o setor administrativo.

“Na agência, de alguma forma, quando a gente reúne a equipe em prol do Banco, que era o que tava acontecendo, a gente tem voz sim [NS 1]. Normalmente o gerente da agência intervém quando vê que o grupo está se reunindo pra ir de uma forma que é pra ir aonde o Banco não quer. Mas, na verdade, aquela nossa reunião era sim pra tratar sobre qualidade de vida. Era pra tratar sobre trabalho, reajuste em nossa rotina, era pra gente tratar sobre como a gente podia se reajustar pra gente poder fazer um bom trabalho. Essa situação similar na agência o gerente da agência ia participar e iria dar a sua opinião e intervir se fosse necessário. Mas da forma como houve, a intervenção que houve foi uma intervenção brusca, foi uma intervenção cega, que não foi tomado conhecimento sobre o que a gente tava conversando efetivamente e foi deixado claro o recado pra gente que de que a gente não tem autonomia de reajustar a nossa rotina, mesmo que seja em prol do Banco e da equipe [NS 4].”

Na verdade, Caio tentara, por dois dias, marcar a reunião com a equipe, por intermédio do gerente do núcleo. Mas não teve resposta. Inclusive, foi necessário enviar um *e-mail* ao seu chefe para comunicá-lo que estava saindo do setor. Detalhou os motivos de sua saída. Apenas uma hora depois, enfim, foi chamado na sala do chefe para uma conversa, o qual se assustou com a situação, mas a saída já estava consumada. Mas, em momento algum, interessou-se em saber o tema da reunião com os colegas.

“E depois eu fiquei sabendo que só dois dias depois da minha saída é que ele foi perguntar pros colegas o que a gente tava conversando... então, assim, eu acho que eles pecaram muito nisso. Não sei se faltou maturidade da minha parte em lidar com a situação. Acho que também faltou maturidade da parte deles em lidar com a situação nova, que era um colega recém-chegado por licença-saúde, não sei, não entendi muito bem. Eu só sei assim: a postura do gerente da área tem sido uma postura ‘copia e cola’ do gerente do setor [EP 1/4]. Eu não vejo, em nenhum momento, que o gerente da área seja uma ponte entre as demandas que vem de cima e a galera que ta embaixo. É uma postura ‘copia e cola’ e quando a situação cai no nosso colo a gente fica numa posição, a gente... abandonado, digamos assim.”

Atualmente, Caio relata muita satisfação pelo trabalho desenvolvido na agência. Foco na qualidade de vida, perspectiva mais humana do trabalho. Nunca mais teve idéia de cometer suicídio. Aprendeu com a lição.

“Eu descobri um exercício diário que eu tenho feito. Tem três coisas, que nós como humanos, não podemos deixar de fazer, todo dia, todo dia. Primeira coisa: se permitir dormir e descansar profundamente. Se permitir descansar. Seja o dia que for, dormir. Segunda coisa: nos conectar com algo maior. Com Deus, com rezar, caminhar descalço, olhar o por do sol, ver o sol nascer, ouvir uma boa música, ler um bom livro, não sei. Alguma coisa que, pra você, seja se conectar com algo maior. E a terceira coisa é movimentar o corpo. Alguma atividade física que te dê prazer. Se você reconhecer que isso é importante pro seu corpo, pra sua alma, a gente leva bem a nossa vida no dia-a-dia. E é isso que eu tenho feito, muito bem. E eu não me vejo mais passando por situação similar porque hoje eu aprendi a verbalizar mais o que eu gosto, o que eu não gosto. Como eu quero, como eu não quero. O que eu aceito e o que eu não aceito. Porque quando a gente tem dificuldade de demonstrar isso, ou de demonstrar, a gente sofre calado, né !? Então, no ambiente de trabalho, foi esse o meu aprendizado. E hoje eu tô muito bem, eu tô montando uma carteira de clientes, vou cuidar de clientes muito importantes, tô muito empolgado, hoje eu tava na agência vendendo produto, montando a minha carteira de clientes... [NS 4]”

E conclui: se ainda não teve tempo suficiente para tornar-se uma referência entre os novos colegas da agência, pelo menos não estava mais sendo desrespeitado como pessoa. Para ele, isso seria o mais importante, pois, em seu íntimo, mantinha a certeza de que as recompensas pelo trabalho bem feito virão com o tempo.

#### *4.2.3 A história de Márcia Cristina*



**Figura 4:** Márcia Cristina

Márcia Cristina é nordestina. Em decorrência de questões profissionais, seu pai costumava mudar periodicamente de cidade, ocasião em que chegou em Brasília, aos 7 anos de idade, para não mais sair. Relata que teve uma infância normal. Sempre foi afeta às brincadeiras, mas sem descuidar dos estudos. Mantinha-se entre os melhores alunos da classe. Com o tempo, tomou gosto pela computação, graduando-se na área. Ministrava aulas de

informática, mas a instabilidade do emprego fez com procurasse algo que lhe proporcionasse maior segurança financeira e possibilidades de fazer carreira. Como muitos jovens, buscou trabalho em um grande banco. Banco Betha, esse também foi o destino de Márcia Cristina. Assumiu o novo emprego em 2001. No começo passou um pouco de aperto, pois, apesar de instável, o emprego anterior pagava mais. Mas conseguiu ajustar as finanças à nova realidade. Foi direcionada à Agência P, que ainda estava em processo de inauguração. Por isso, foi emprestada à Agência Q por mais de 1 ano e meio. Mantinha excelente relacionamento com os colegas, chefia e clientes desta segunda agência.

“Eu adorava a agência [Q]. Se eu pudesse, hoje, voltar pra agência, eu até voltaria. O problema é a questão de salário, mesmo. Mas eu gostava muito do ritmo da agência, a gente cumpria horário, lá, e tinha uma harmonia legal [NS 1].”

Com o tempo, foi requisitada para voltar à Agência P. Ao contrário da Agência anterior, o relacionamento com a nova administração era muito difícil. Não recebia oportunidades para fazer cursos, as promoções eram baseadas em critérios eminentemente pessoais – os amigos do gerente primeiro. O paternalismo imperava como regra. O gerente era temperamental e egocêntrico. Julgava-se o “dono” da Agência, como se as suas vontades imperassem sobre as normas do Banco. De qualquer forma, julgava-se “boa de cabeça”.

“Não, eu não tinha nenhum problema [psíquico] [NS 2]. Na verdade, começou um pouco a ter algum problema na área de alimentação quando eu fui pro caixa. Eu fiquei só 6 meses, mas a gente tinha 15 minutos pra comer e o restaurante lá era muito ruim, o único restaurante que tinha, ai eu não tinha vontade de comer e ai à noite eu tinha vontade de comer tudo o que eu não tinha comido durante o dia.”

O fato de ela ter trabalhado na Agência Q lhe trouxe problemas extras. Curiosamente, eram agências “rivais”, visto que estavam fisicamente muito próximas e, portanto, “disputavam” o mesmo mercado. Márcia passou a ser tratada como “espiã”.

“Quando eu voltei pra lá, pra Agência P, daí eu consegui fazer um treinamento para atuar como caixa. Mas eles não confiavam em mim pra nada, assim, porque como eu tinha ficado na outra agência, uma vez a colega da agência [Q] estava em horário de almoço e foi me visitar: ‘oi, tudo bom, que saudade de você.’ Ai, os gerentes [da Agência P] me chamaram no final do dia pra questionar por que essa pessoa tinha ido lá. Ai eu falei: ué, ela veio me ver. E eles: ‘não, ela veio pegar informações’. Ai eu falei: ‘gente, informação... é só entrar no sistema... ‘se ela quiser saber como está nossa agência, se está cumprindo meta, ela entra lá no sistema e vai saber se a gente tá cumprindo meta ou não. Que informação eu poderia dar a ela ?’ Então, era assim... era terrível [NS 1].”

Apesar de dedicar-se arduamente ao trabalho, percebeu que nunca seria reconhecida ali. Foi com muita luta que conseguiu convencer seu chefe a proporcionar-lhe a capacitação

para atuar como caixa, oportunidade que todo novo empregado recebia com poucas semanas de Casa. Muitos, inclusive, eram “obrigados” a receber o treinamento. Ela, porém, contava com 1 ano e alguns meses e sempre era excluída da lista dos beneficiados. Paralelamente, recebeu 4 convites para promoções em setores administrativos do Banco Betha e, inclusive, para ser definitivamente transferida para a Agência Q. Mas o administrador não a liberava. As dificuldades com o gerente se acentuaram. Ele não queria que ela saísse, mesmo em caso de promoção, mas Márcia Cristina continuava sendo mal tratada. A explicação ?

“Ele era uma pessoa muito egocêntrica e, ai, como eu me dava muito bem com o pessoal da Agência Q, o outro gerente de lá ligou pra ele e disse: ‘libera ela pra mim que eu mando outro funcionário pra você que esteja habilitado a trabalhar no caixa.’ E ele não quis. Então, assim, eu acho que era o ego dele: ‘eu sou gerente, vocês estão abaixo de mim, tem que fazer o que eu quero e pronto. [NS 1]’ Eu acho que foi isso.”

A essa altura, a saúde psíquica de Márcia começa a deteriorar-se. Procura, então, auxílio médico, iniciando o tratamento com antidepressivo. Acontece, em seguida, um episódio que marcaria a sua vida.

“E o que aconteceu um dia. Eu tava a 1 ano e pouco, eu ainda não tava no caixa, eu ganhava R\$ 600 e a prestação do meu carro era R\$ 480. Ai eu fazia das tripas ao coração. E, um dia, eu dei o cheque pro carro, porque eu paguei na empresa mesmo, porque eu negocieei porque tava atrasado, só que o cara entrou com o cheque antes e, ai, a minha conta estourou... daí essa gerente me chamou e falou um monte de coisa: ‘olha, eu vou iniciar os procedimentos para sua demissão porque a gente não pode estourar a conta.’ Ai eu falei: ‘mas veja só, eu to lá a um tempão e vocês não olham por mim, tem um monte de gente que entrou agora e pelo menos já é caixa, já trabalha no auto-atendimento, ou já é auxiliar dos gerentes das contas... e entrou depois de mim! Olha, eu tenho formação, eu tenho capacidade, vocês não estão olhando isso por mim, por isso eu to muito apertada mesmo, foi mal, a pessoa entrou com o cheque antes...’ E ela: ‘mas isso não pode acontecer... eles fizeram eu assinar uma carta dizendo que, se acontecesse de novo, eles iriam me demitir. Daí o que aconteceu: teve um dia, eu não me lembro do que foi, o que foi que eu tinha pago, acho que eu paguei no boleto, né, e entrou alguma coisa na minha conta que ficou meio que estourada... R\$ 11,00, lembro até hoje. Só que eu falei: eu não tinha de onde tirar onze reais ! Eu não tinha como, não tinha a quem pedir, nem nada. E eu comecei a ficar tão desesperada que eu pensei: eu vou ser demitida ! Poxa, eu entrei a tão pouco tempo, eu tava fazendo um serviço bom... e agora ? e agora ? Daí, era véspera de feriado e vários amigos meus me chamando pra viajar, até o pessoal da outra agência [Agência Q]. Ai eu falava: ‘mas eu não tenho dinheiro, mas eu não tenho dinheiro.’ E ai eu fiquei desesperada. E teve uma hora que uma amiga me ligou e eu tava chorando. E ela falou: ‘por que você tá chorando ?’ Ai eu falei: ‘porque a minha conta vai estourar e eu vou ser demitida por causa de R\$ 11,00’. Ai ela falou: ‘mas isso é um absurdo. Me dá o número da sua conta agora, que eu passo.’ Ai ela foi e transferiu. Mas eu fiquei me sentindo uma idiota, por conta de onze reais ! E ai todo mundo me chamando pra viajar e eu não tinha dinheiro e não tinha ânimo também, nessa época eu já comecei a engordar, já tava bem deprimida... [NS 1/2]”

Primeiro semestre de 2002. Estava sozinha em casa.

“O que aconteceu: a minha mãe viajando e eu comecei a passar mal e a chorar muito, eu não tinha com quem conversar e eu chorando, chorando... Daí, o que aconteceu: eu vou tomar um remédio desses, porque um era calmante e o outro era o antidepressivo. E esse calmante realmente me fazia dormir. Daí eu peguei – e tava novinho, eu tinha acabado de comprar, era com 20 ou 30 comprimidos. Eu falei: ‘eu quero dormir, eu quero esquecer que esse final de semana existe.’ Daí,

eu tomei um comprimido. Só que eu tava chorando tanto que eu não conseguia concentrar, não conseguia dormir. Daí, o que eu fiz: eu tomei outro comprimido. Pensei: vou tomar dois pra melhorar. No segundo, eu acho, talvez, eu fiquei meio entorpecida. E aí, começava assim [um pensamento, como uma voz]: ‘que nada, toma todos... você não precisa dormir não, você tem que morrer.’ Vinha assim na minha cabeça: ‘que nada ! toma mais, toma mais...’ Daí eu olhei pro remédio e tomei todos, todos, todos... Uma caixa inteira. Eu devia ter tomado antes uns 3, só. Então devia ter uns 27, mais ou menos. Tomei todos de uma vez. [NS 3]’

Por sorte, após ingerir os vinte e sete comprimidos de “Olcadil”, sua “comadre”, que morava ao lado, ligou para um “bater papo”. Ao perceber a voz alterada da amiga, perguntou-lhe sobre o que tinha acontecido: “– Quantos remédios você tomou ? E eu: ‘ah... não sei...’.” A vizinha se dirigiu imediatamente para a casa da amiga, encontrando-a em estado de semiconsciência. Fez com que ela caminhasse um pouco, atividade cumprida com sofreguidão. Em seguida, a moça expeliu o medicamento.

“Eu não sabia disso, ela me contou depois. Ela segurou a minha cabeça e falou que só via um monte de pílula, um monte de pílula. Ai ela ficou desesperada. [NS 3]. Só que ela falava comigo e eu não entendia nada, tanto que ela me levou em casa e eu não me lembro ! Eu só me lembro na hora que eu tava andando um pouquinho e chegando quase na casa dela, isso porque ela me falou depois. Daí, o que aconteceu. Acabou que ela teve que viajar, acho que até por conta do trabalho mesmo, e eu fui pra casa dormir.”

A amiga não teve a iniciativa de chamar a emergência médica.

“Ela falou, assim: ‘vomitou, então tá ótimo’. E o que aconteceu: eu dormi na sexta inteira, no sábado todo. Eu acordei no domingo de manhã. Pra mim foram 2 dias que... simplesmente foram apagados da minha vida. E eu não me lembrava de ter vomitado, eu não me lembrava de nada, e ela contou pra mim depois. [NS 3]”

O sentimento de desespero se tornou uma constante na vida de Márcia Cristina. A idéia de morte, também.

“Assim: todos os dias eu acordava chorando e falava – ‘meu Deus, eu quero morrer !’ Quando eu dormia, eu falava: ‘Meu Deus, faz alguma coisa porque eu não quero mais viver, eu não quero mais viver desse jeito, eu não agüento mais, eu não agüento mais essa humilhação, essa coisa que eu to sentindo, era uma angústia muito grande, muito grande, imensa.’ E eu falava: ‘eu não quero acordar amanhã, faz alguma coisa, eu não quero acordar.’ E daí eu começava a pensar assim: ‘ah, o que eu posso fazer – bom, se eu entrar debaixo de um carro, mas se o carro frear eu posso não morrer. E se eu ficar aleijada ? Ah, e se eu pulasse ? Mas eu tenho pavor de altura, eu não teria coragem, talvez...’ Ai, não sei... quando aconteceu essa oportunidade – eu tava com um monte de remédio – foi a oportunidade que eu tive. Eu falei: ‘isso aqui vai ser bom, eu tomo tudo e... pronto! [NS 2/3].’

Havia uma razão para aquela angústia que sentia.

“Não por conta da agência – eu adorava a outra agência [Agência Q]. Mas quanto a forma que eu era tratada [pelos superiores da agência P], pois eu me sentia uma idiota, uma boneca, tipo, assim... uma marionete, né !? que eles me manipulavam da forma que eles quisessem e eu não podia falar nada. E eles não me ajudavam, eu pedia pra fazer outra coisa, porque eu precisava ganhar melhor, e eles só riam de mim: ‘não, não, não dá’. [NS 2]”

A tentativa de suicídio aconteceu nesse contexto.

“Eu tava no fundo do poço, que eu falei que eu não tinha mais dinheiro pra pagar o carro, eu tentei vender o carro e não conseguia – não é tão fácil, você não vende de uma hora pra outra, e as pessoas queriam pagar muito menos, também... E eu falei: ‘gente, eu estudei tanto.’ E, assim, eu tinha trabalhado antes eu tinha dado aula de informática, fui analista de sistemas em outros lugares, e nunca, nunca na minha vida eu fui tratada daquela forma que eu fui no Banco. Então, eu falei: ‘caramba, isso é coisa do Banco, como que pode eles me humilharem assim, sabe, porque eu tava iniciando, que é isso, sabe, então eu me sentia, assim, muito mal...’ a vontade que eu tinha era de pedir demissão. Eu cheguei a pensar nisso e muita gente chegou pra mim: ‘calma – o gerente da outra agência – Agência Q, calma, eu vou tentar trazer você pra cá, eu sei o que você tá passando lá, eles não são pessoas muito legais e nem com a gente eles conversam direito, mas eu vou tentar trazer você pra cá.’ E ele tentou também me levar pra lá e eles não deixaram. Ou seja, eles não gostavam de mim mas não me deixavam ir. Sabe? Eles queriam me massacrar mesmo. A impressão que eu tinha era essa. Me pegou pra Cristo, vão me massacrar e vou ter que ficar ali. Por conta de ter que fazer a vontade do gerente. [NS 1/2]”

Márcia escondeu de todos o fato de ter tentado o suicídio. Tinha vergonha. Mesmo para a sua amiga, contou uma história, disse que havia errado na dose da medicação. Não disse que a idéia era morrer. Passou a fazer tratamento psicológico. Nem mesmo para a terapeuta relatou a tentativa. Paralelamente, Márcia passou a batalhar remoções para os setores administrativos do Banco ou para a Agência Q. Teve várias oportunidades. O salário dobraria, triplicaria, quadruplicaria... Poderia trabalhar diretamente na sua área de formação. Em todas as ocasiões, entretanto, o gerente negava-lhe a transferência.

“Ai eu falava: mas por que eu não posso ir ? Ele dizia: porque não pode. Ai, quando eu passei na seleção para o setor de contabilidade, eu falei pra ele, que a ultima vez eu tinha dito: ‘ou você me libera pra ir, porque eu quero crescer, eu quero ir pra minha área, a minha área de formação é tecnologia, então, eu quero crescer. Agora, você ficar me deixando aqui, sem explicar o motivo. Se você me der um motivo, ótimo.’ Mas ele não explicava. Então, eu falei pra ele: ‘a próxima vez que eu for chamada eu vou mover meio mundo, mas eu vou, eu quero ir. Vou mover tudo que eu puder, eu vou’. Daí, eu cheguei pra ele e disse: ‘olha, acabaram de me ligar me chamando, eu passei na seleção para o setor de contabilidade, e aí ?’ Ai, ele pegou, abriu as mãos e fez isso, fez esse gesto [gesto de desprezo], ‘tô nem aí.’ [NS 1/2] Eu disse pra ele: ‘mas você me prometeu !’ Ele me disse: ‘eu tô saindo, você que converse com o novo gerente, semana que vem ele ta chegando, você é que converse com ele.’ Ai, chegou o novo gerente, eu conversei com ele, numa boa, falei que eu já tinha sido chamada pra outras, tinha passado nas seleções, e que o meu objetivo era realmente ir pra minha área de atuação, formação. Daí ele falou: ‘tudo bem, não quero manter ninguém aqui insatisfeito, então você pode ir’.”

Enfim, a moça consegue a remoção para um setor administrativo. Final de 2002. Trabalharia no setor responsável pela contabilidade. O cargo já representava uma promoção, ganharia mais. Mas nada comparado com o salário que receberia caso tivesse sido liberada anteriormente para trabalhar com tecnologia da informação. Seria o dobro da promoção que estava recebendo. Foi um setor de passagem. Um momento feliz na sua carreira, mas com poucas oportunidades de novas ascensões profissionais. Resolveu, por isso, alçar novos vãos. Participou de uma seleção interna para o setor de responsável pelos padrões de controles do Banco, em um núcleo que gerava informações por meio de sistemas de informática. Também



era uma promoção. Assumi o cargo técnico no primeiro trimestre de 2004. Ela não sabia, porém, o que a esperava...

“Bom, quando eu cheguei eram só homens, lá, e tinha uma pessoa que era extremamente difícil... quando eu cheguei lá, o pessoal falava assim, pra mim, brincando, o pessoal do outro núcleo, que trabalhava do meu lado, falavam assim: ‘você já tomou antidepressivo?’ Ai, eu: ‘hã ???’. E eles: ‘porque você vai precisar.’ Isso na primeira semana. Ai, eu comecei a ver, tinham dois colegas lá que eram... ‘punks’ Uma hierarquia maior, só! Só que eles não me aceitavam, assim. Estavam acostumados a só ter homem, lá, não sei, não me ensinavam direito as coisas, a pessoa que me ensinava ela gritava comigo [NS 2]. Assim, A primeira vez que ela gritou, eu falei: ‘calma, não é assim.’ Ele dizia: ‘ah, porque você tá demorando a aprender!’ É porque eu gostava de anotar pra não esquecer depois. ‘Eu não quero que você anote, preste atenção!’ A segunda vez que ele gritou, eu saí, levantei e fui pro meu lugar. Não falei nada. A terceira vez eu falei: ‘eu não sou surda, você pode falar baixo comigo.’ Ai ele fez um estardalhaço, e todo mundo sabia do temperamento dele. Então, assim, depois as pessoas me chamavam depois: ‘nossa, eu tô com pena de você’. Nessa época eu meio que comecei a ficar depressiva porque... gente, eu não consigo! Como é que eu vou ser tratada assim o dia inteiro, o dia todo! E, ai, eu via que o outro colega ficava rindo, quando esse gritava e o outro ficava morrendo de rir, debochando da minha cara. [NS 2]”

Não suportando aquela situação, foi queixar-se para o seu superior. O problema que o chefe também era “amigo” daqueles funcionários. A situação dela ficou pior ainda. Havia apenas mais uma moça no setor, igualmente discriminada. No setor, era cada um por si. Não existia qualquer senso de coleguismo, de cooperação. Bem diferente da Agência Q. O sofrimento era tão explícito que as crises de choro eram constantes. Quando dava tempo, corria para o banheiro. Se não, chorava na estação de trabalho. Quanto pior ela ficava, pior ainda era o tratamento recebido pelos colegas. Já não dirigiam a palavra a ela. Márcia foi sendo completamente isolada. Passava boa parte do dia sem ter o que fazer, pois nem mais trabalho recebia. Precisou novamente voltar ao serviço de assistência mental, que tinha recebido alta após sair da agência. Voltou a tomar antidepressivo. Para piorar as coisas...

“Não tinha como falar com o gerente porque após a primeira vez ele já mudou em relação a mim, já começou a me retaliar, mesmo, sabe. E, ai, surgiu a oportunidade de um colega que, uma vez me viu chorando no corredor, ai perguntou pra mim: ‘o que tá acontecendo?’ Eu falei: ‘olha, eu não consigo mais ficar ali. Eu tô sendo super discriminada, [NS 2] não só eu como a outra menina também, mas ela tava segurando até na boa, porque como ela estava grávida eles estavam, meio que, pegando mais leve’. Mas eu falei assim: ‘eu não estudei tanto pra isso. Eu sempre trabalhei, trabalhei em muitos outros empregos antes do Banco e eu nunca tinha sido maltratada do jeito que eu tava, o que é isso! [NS 2]’. Ai, eu cheguei a ir a um médico, uma vez que teve uma discussão, lá. Eu passei mal porque fiquei muito exaltada, não conseguia parar de chorar, ai eu liguei pra uma colega minha que não é do Banco, uma amiga minha, pedi que ela me levasse no hospital e o médico me deu cinco dias. Ele falou assim: ‘nossa, isso é um absurdo. Eles não pode, fazer isso com você. Isso é assédio moral’. E, ai, eu encontrei com esse colega, chorando no corredor, e ele falou assim: ‘na minha divisão tem uma vaga, se você quiser eu converso com o gerente’.”

Foi a “salvação” de Márcia. Foi muito bem acolhida no novo núcleo, dentro do próprio setor. Tinha trabalho para fazer, passou a criar bancos de dados. Recebia elogios pela

qualidade do serviço desempenhado. Sentia-se feliz. O clima era muito bom, como nos tempos da agência Q. Às vezes, precisava trabalhar no fim de semana. Mas ia com satisfação. Em pouco tempo, a médica suspendeu os remédios. Estava bem no trabalho, estava bem consigo.

Início de 2005, apenas 4 meses de trabalho neste núcleo, teve o esforço recompensado. Recebeu um convite para mudar de setor, com promoção. O setor era o responsável pela administração dos ativos do Banco. Também trabalharia com bancos de dados, fornecendo relatórios gerenciais. Primeiro dia de trabalho. Passou o dia montando e desmontando computador. Chegou em casa toda suja e arranhada. Na verdade, o Banco possuía profissionais terceirizados para desempenhar a tarefa. Mas o novo chefe queria que ela fizesse aquilo. Pensou: “primeiro dia, né !? tudo bem...”

“Ai, os outros dias: ele não me dava absolutamente nada pra fazer durante o dia e ai chegava seis horas da tarde: ‘olha, demanda do Executivo’. Eu perguntava: ‘posso fazer amanhã ?’ Ele dizia: ‘não, não pode’. Eu falei: ‘olha, eu to fazendo uma pós-graduação. Eu não posso matar aula.’ Ele: ‘ah, demanda do Executivo, não quero saber, demanda do Executivo.’ Daí, o que aconteceu: eu tinha que fazer o que ele queria. [NS 2] E, ai, eu matei dois meses seguidos de aula, ai um dia o meu orientador me ligou e falou: ‘olha, você vai ter que vir pra aula. Se você não vier vou ter que te reprovar porque todos os professores estão falando comigo que você não está vindo às aulas, o que ta acontecendo ?’ Ai eu: ‘ah, é questão de trabalho.’ Então, ele: ‘hoje você vem, até porque tem um trabalho pra você apresentar, me deu lá o assunto, e ele falou: ‘se você não vier hoje, acabou. Eu não posso mais segurar as suas faltas’.”

Não bastasse o que já estava passando, Márcia passou a vivenciar insinuações de caráter sexual.

“E sem falar que ele ficava olhando, assim, esquisito, com uns ‘olhares’ assim... e eu desviava o olhar, já pra dar um fora, assim, mas ele sempre fazia umas piadinhas... de brincadeira, assim... dava pra notar porque ele ficava olhando quando eu levantava. Eu até acostumava ir de roupa fechada pra não acontecer... [NS 2]”

Apesar de passar o dia desocupada, o gerente fazia questão de segurá-la após o expediente. A desculpa era a mesma.

“Sempre, todas as vezes. E eu não tinha como falar não porque ele insistia: ‘demanda do Executivo’. E eu: ‘mas eu posso chegar mais cedo amanhã.’ E ele: ‘não, eu quero pra hoje, agora, você não tá entendendo.’ E, ai, eu tinha que fazer. Ai, um dia, quando aconteceu isso, eu tinha que apresentar o trabalho [na pós-graduação]. Eu falei: “olha, eu tenho que apresentar um trabalho hoje, não dá.” E ele” “ah, não quero saber. Ou você faz ou então...” Ai eu falei: ‘então entrega pro Eduardo, o outro colega que trabalhava no setor.’ E ele: ‘não, quem vai fazer esse trabalho é você, porque esse trabalho é seu, não é dele. É seu.’ Ai eu falei: ‘mas hoje eu não posso, amanhã eu vou chegar cedo.’ Daí eu fui embora, porque [o trabalho demandado] não dependia do controle automático de jornada de trabalho. E eu ficava sempre, às vezes até 10 da noite. O meu horário de saída era às 6 e eu ficava até às 10 e sem hora extra [NS 2].”

No dia seguinte, chegou bem cedo para finalizar o trabalho. A demanda não estava sobre sua mesa. O gerente a chamou imediatamente para a sala de reuniões. Portas fechadas.

“Ele olhou pra mim e falou: ‘olha, eu não to gostando do seu trabalho e acho que você também não tá gostando de trabalhar aqui, pelo visto... então a gente não tem outra solução. Eu preciso que você saia o mais rápido possível porque eu preciso contratar outra pessoa.’ [NS 2] Ai, eu falei: ‘tá, mas quanto tempo?’ Ai ele falou: ‘acho que 30 dias é o necessário. Então você procura outro lugar pra ir e eu te dou 30 dias. Ai você tem que ver porque são 30 dias e eu não posso esperar mais do que isso. E aqui, você sabe, não tem cargo de nível elementar.’ Ou seja, o que ele queria dizer: ou eu arrumava outro lugar em 30 dias ou eu perderia a função gratificada [correspondente a 4 vezes o salário do cargo elementar] . Ele falou isso.”

Nesse meio tempo, passou a acionar a sua rede de relacionamentos para buscar uma nova vaga. O Executivo do setor anterior intercedeu em favor dela. Ligou para os chefes atuais, cobrando uma satisfação. Afinal, o desempenho dela era satisfatório e não haveria razões para uma suposta “queda” de produtividade tão expressiva... Para não entrar em confronto, “armaram uma cilada”, nas próprias palavras de Márcia. Foi transferida, então, para o núcleo de apoio administrativo, responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos e materiais do setor. Permaneceria no mesmo cargo. Trabalharia com uma colega que desempenhava a função fazia 2 anos, conhecia profundamente os assuntos correlatos ao núcleo. Mas era de um nível hierárquico mais baixo. Era bastante centralizadora, não passava nada. A “arapuca estava armada”...

“Eu acho que foi uma cilada porque, um belo dia, o meu gerente, me chega assim: ‘ah, aquele item orçamentário que está estourado, que você tá reclamando, vamos lá que vai ter uma reunião sobre isso agora.’ Ai eu fui feliz da vida: oba, vai resolver o meu problema. Quando eu cheguei lá tinha 4 Executivo mais o meu gerente, que me chamou, e eu. Daí eles olharam pra mim e falaram: ‘olha, a gente não tá gostando do seu trabalho, você não se destacou e você vai perder a função. [NS 2] A gente não vai exatamente tirar a sua função, porque, enfim...’ Como se eles tivessem ‘peninha’ de mim. ‘Mas você vai ser rebaixada em um nível.’ Ai eu falei: ‘como é que é ? Mas a menina ta lá a dois anos e eu tô começando agora.’ Eles disseram: ‘pois é, ela tá lá há dois anos e você entrou agora e não se destacou.’ Ai o Executivo responsável por minha área chegou a dizer assim: ‘você trabalha na minha gerência e eu nem sabia que você trabalhava comigo na minha gerência. Ai eu falei pra ele: ‘mas você é o meu gerente, você me gerencia, não sou eu que tenho que chegar até você.’ Eu acho que você tem que procurar os seus funcionários pra gerenciar.’ Ai eles me deram uma folha e disseram: ‘assina’. Quatro homens, quer dizer, cinco: quatro Executivos e o meu chefe direto. Me disseram: ‘assina o papel’. E na hora, o chão caiu, eu fiquei, assim, sem saber. Eu pensei: bom, se eu não assinar eles vão me pressionar de outra forma, o que eu vou fazer agora ? [NS 2]”

O papel dizia que ela estava pedindo o rebaixamento de nível, como se fosse algo espontâneo. Final de 2005. Evidentemente, a colega ao lado passou a ocupar o seu cargo. Saiu “destruída” da sala. Desmoronou. Teve apenas tempo para ligar para uma amiga prestar-lhe socorro. Foi levada ao hospital em estado de choque.

“Quando cheguei pra conversar com o médico eu não conseguia parar de chorar pra falar com ele [NS 2]. Ai ele pediu pra minha amiga pegar um copo d’água e ele falou: ‘olha, se acalma porque eu não tô aqui pra julgar você e preciso saber o que aconteceu pra poder te ajudar. O médico falou assim: ‘casos assim, como o seu, acontecem direto, aqui. Eu sempre vejo isso. E, assim, não vale a pena você colocar a sua saúde em risco’.”

Márcia Cristina pensava nas contas que tinha para pagar, nos compromissos assumidos, na falta que aquele dinheiro lhe faria todo mês para fechar o orçamento. Pensou em processar judicialmente o Banco, procurar o sindicato. Mas, antes, decidiu ouvir a opinião de um gerente, que julgava amigo, aquele que fora o seu chefe, no setor de contabilidade, logo após a remoção da agência. Recebeu dele o conselho de não fazer nada contra o Banco, porque a sua situação poderia piorar e nunca mais conseguir uma função gratificada, além de correr o risco de ser demitida. Arrependeu-se, posteriormente. Achava que, tivesse havido a intervenção do sindicato, as coisas poderiam ter se resolvido mais facilmente. Nesse ínterim, também recorreu a um outro gerente em busca de um cargo equivalente ao que ocupava antes. Teve o pedido recusado, pois este era amigo – aliás, “amicíssimo” – do gerente que a descartou. Márcia Cristina aprofunda o estado depressivo. Sofria, mas ninguém lhe dava ajuda.

“Aí, eu comecei a pensar: ‘nossa, eu devo ser assim, mesmo, sabe... porque se eles estão me acusando disso. E eu não me acostumei aqui, eu não me destaquei aqui, que nem ele falou, eu devo ter feito alguma coisa errada, mesmo.’ E começou a depressão, eu não conseguia mais me concentrar. Eu quase reprovei a minha pós-graduação, eu tirei notas baixas, coisa que eu não costumo fazer, eu só tirava nota pra passar e não ligava mais e, enfim, o tempo inteiro chorando, chorando, tinha hora que eu abaixava a cabeça e não parava de chorar um minuto e ninguém falava nada, fingiam que ninguém tava vendo. [NS 2]”

Reclama que não recebia qualquer auxílio, orientação do chefe. Passou a ser ignorada. Era o mais cômodo para o chefe.

“Ele fingia que não via. Ele era uma pessoa que era doente por trabalho, assim, ele tinha compulsão mesmo por trabalho, ele trabalhava de domingo a domingo, mesmo, e, pra ele, o trabalho dele tava bom. Pra mim ele era um ‘pau mandado’ [NS 2], ai mandaram ele fazer isso, ele fez, e fingia... eu acho que até no fundo ele sentia pena também de mim, por eu estar daquele jeito, mas ele fingia não ver.”

Os pensamentos de suicídio voltaram à tona. Havia, entretanto, valores religiosos muito arraigados que a impediam de tentar novamente. Por isso, queria que a morte viesse “de fora”, ou seja, não fosse provocada por ela.

“Eu pensava assim, eu só pedia a Deus: ‘deixa eu morrer, acontece alguma coisa que eu quero morrer, não quero mais viver.’ Mas eu não podia fazer isso porque não era certo comigo. Mas tudo o que eu pensava era assim: ‘amanhã eu não quero acordar.’ E quando eu acordava eu falava: ‘porque eu acordei’ e aí eu acordava chorando. ‘Por que eu acordei hoje, por que eu tenho que ir pra’quele lugar ? Por que ? O que tá acontecendo ? Eu não quero ! não quero !’ Eu negava o tempo inteiro. Eu pedia a Deus, então: “sei lá, acontece algum acidente comigo porque é isso o que eu quero, não quero mais viver.” Eu não queria mais viver. Aí, assim, eu comecei a engordar muito porque a minha vida não tinha mais sentido e o que aconteceu: eu comecei a descontar na comida [EP 3]. Eu começava a comer compulsivamente e eu tenho esse problema até hoje, eu não consegui resolver, a cada ano eu to ganhando 10 quilos e eu já fui em vários médicos, vários nutricionistas, vários nutrólogos, e eu não consigo resolver. Eu tô tomando um remédio, tá melhorando bastante, mas é uma compulsão, mesmo. Eu não consigo. É como se fosse um vício. Eu acho que as pessoas reagem de várias formas. Como eu não consegui, talvez, morrer, tirar a minha vida, então eu adquiri esse vício, talvez alguém use drogas ou outra pessoa, álcool, o meu vício é a comida. [NS 3/4]”

Certa feita, entretanto, a compulsão de morte foi mais forte...

“Teve uma vez que eu peguei os comprimidos, assim na minha frente – eu não contei pra médica que eu tinha feito isso – porque ela sempre me dava outros e outros. Eu contei só pra psicóloga. Se eu tivesse contado pra psiquiatra eu acho que ela nem teria feito isso, me dado mais remédios, teria feito alguma coisa. Eu coloquei... eu cheguei... não só duas vezes... duas vezes eu tentei , principalmente quando eu tava lá [neste último setor]. Eu olhei pros remédios, coloquei na minha frente e falei assim: ‘ah, eu podia tentar isso de novo, mas dessa vez eu ia deitar, dormir e se eu não levantasse eu não vou vomitar... de repente eu durmo pra sempre...’. [NS 3]”

Márcia Cristina põe na ponta do lápis tudo o que devia e como poderia pagar as dívidas. Percebeu que o salário reduziria consideravelmente. Planeja novas tentativas de suicídio.

“não quero mais, não quero mais... eu coloquei o comprimido aqui, na minha frente e fiquei olhando. Eu falei: ‘bom, o que eu posso fazer ?’ Aí, eu acho que é aquela história. Eu tinha lido um livro, também na época, que foi uma amiga que me emprestou, que contava a história de uma menina que – parecia muito com minha história – que ficavam [pensamentos] na cabeça com mil idéias, falando: ‘pula aí no carro, pula na frente do carro que é isso que você quer.’ E acabou que ela também não morreu, ela ficou hospitalizada, pulou na frente de um carro, ficou hospitalizada e conseguiu voltar. Daí, eu olhava e pensava: ‘será que essa é a solução ? E se eu não morrer de novo, olha a vergonha que vai ser...’ Porque ninguém soube, né, porque eu consegui expelir os comprimidos. ‘E agora, se eu não conseguir ?’ Aí, eu fiquei pensando: ‘eu tenho que fazer de outra forma.... ah ! eu acho que bater o meu carro fosse o mais apropriado...’ Daí um dia teve isso, também. Eu tava passando em cima de um viaduto, daí eu falei assim: ‘nossa, eu vou jogar o carro aqui de cima, agora. Se eu jogar o carro e acho que não vivo mais.’ Aí, eu tirei o cinto. Só que aí veio um carro meio que correndo, me deu – não foi uma fechada – mas ele veio correndo aqui do meu lado e eu meio que me atrapalhei e eu já tava descendo, assim, quando eu vi eu tava bem descendo, não dava mais [pra jogar o carro do viaduto]. Daí eu cheguei em casa e eu falei: ‘nossa, eu não posso ficar assim.’ E eu contava isso pra minha psicóloga e ela: ‘pelo amor de Deus, não faça isso...’ E ela chegou a entrar em contato com a minha psiquiatra, eles aumentaram os medicamentos, lá, ela aumentou bastante e aí eu fui dando uma melhorada, mas eu ainda assim não parava de chorar. O meu problema maior até era a hipersensibilidade porque eu me sentia muito oprimida e muito fraca, eu achava que as pessoas achavam que eu era uma fraca porque eu só fazia chorar. Eu não conseguia agir. Mas não tinha como eu agir. O Banco, à época, por razões burocráticas, não estava permitindo remoções para outros setores. Então, tem isso... eu pensei em pular com o carro. [NS 3]”

Explicou que ninguém no Banco soube que ela havia ingerido medicamentos ou mantinha ideias suicidas. Tinha vergonha de contar até mesmo para as pessoas mais próximas. Márcia Cristina ressalta que, à época, procurava auxílio dos amigos para transferências. Alguns queriam ajudá-la. Chegou a procurar o setor de recursos humanos, que nada de concreto pôde fazer para removê-la de setor ou intermediar aquela situação. O Banco estava passando por (infindáveis) reestruturações e, em função disso, não estava permitindo a movimentação de pessoal até acertar os quadros dos setores. Ficou 1 ano e meio vivendo aquela angústia. Os domingos eram terríveis...

“Quando eu acordava de manhã, de manhã, eu já dizia: ‘meu Deus, eu tenho que ir pra lá de novo, o que eu tenho que fazer ??? Nossa, o que eu vou fazer naquele lugar, eu não sei, não tem nada pra fazer...’. [NS 2] “

Márcia Cristina sentia perversidade por parte dos seus chefes. Ela achava que eles queriam que ela fosse “queimada”, já que reclamara do tratamento que estava recebendo no setor para o Executivo da outra área, que interveio por ela. Soube, então, que não foi a única funcionária a passar por processo semelhante de desgaste. Contou a história de dois colegas:

“Pra mim foi uma estratégia porque, depois, eu conversei com outras pessoas. Uma pessoa que tinha acontecido a mesma coisa. Ele estava dois níveis hierárquicos acima de mim e aí eles chegaram um dia, porque tinha um apadrinhado que tava vindo, não sei de onde, e falaram pra ele – isso que ele disse que trabalhava de domingo a domingo, porque lá funcionava assim, pois a gente programava e não precisava do controle automático de jornada – daí chegaram pra ele e falaram que ele não servia mais, ele ia sair e cair dois níveis hierárquicos, lá. Que procurasse algum lugar pra ir. Ele não conseguiu encontrar nenhum lugar pra ir, nem com um nível hierárquico a menos que ‘eles’ queimavam. Eu tenho o nome dessa pessoa, depois, se você precisar pode confirmar. Daí eu liguei pra ele, porque um colega falou: ‘conversa com essa pessoa, você vai ver o que ele vai te dizer. Daí eu conversei com ele e ele falou: ‘olha, tem uma coisa. Todos os dias da minha vida – e é o que acontece comigo [entrevistada] – nenhum dia da minha vida eu consigo esquecer o que eles fizeram, porque eles não fizeram isso comigo, eles fizeram isso com a minha família toda. Eu tive que tirar as minhas filhas da escola particular, a minha filha fazia hipismo e era campeã de Brasília, júnior, e eu tive que tirar ela das aulas, a minha vida toda desmoronou porque eles quiseram, eles simplesmente quiseram. Então eu não consigo esquecer. Eu tô falando isso com você porque é uma coisa que eu poderia muito fazer algo, mas eu não posso porque não tem o que se fazer. Nem em sindicato, nem em nada, porque eles podem piorar, eles são altos executivos e a gente não pode fazer, mas eu espero que algum dia, algum dia, pelo menos algum deles caia porque eu quero tá lá pra aplaudir, porque a pessoa não merece.’ E é isso que eu tenho. Eu me sinto, às vezes, sabe, eu não quero vingança, eu não quero me vingar, mas eu quero que aconteça alguma coisa que alguém veja que eles estão, estavam errados. [NS 4] Depois, antes um pouco de eu sair de lá, uma funcionária três níveis hierárquicos acima de mim também perdeu o cargo. Ela era advogada, formada em Direito, mesmo, e eles fizeram também uma ‘cama de gato’ porque, ela mandou um e-mail pra gente, eu não tenho mais, infelizmente esse texto, e ela mandou um e-mail pro Setor inteiro dizendo que era terrível o que tinha acontecido com ela, que ela ia pra Justiça porque eles falaram dela uma coisa que jamais foi, que era ‘desonesta’. E ela tinha trabalhado há 20 anos no Banco e nunca tinha sido desonesta em nenhum momento da vida dela. E ela foi trabalhar na agência, no cargo mais baixo da hierarquia do Banco, até que ela conseguiu aposentar e ela colocou um processo de assédio moral contra o Banco, mais um processo na vara cível contra cada um dos gerentes. Eles iriam ter que explicar o motivo – porque ela foi humilhada – a pessoa dela foi humilhada perante todo o

setor. A profissão dela, por exemplo, ela era advogada e ia trabalhar em outro lugar, poderia, falar: ‘poxa, uma advogada do Banco e aconteceu isso.’ Então ela queria provar na Justiça que ela não tinha sido nenhum momento errada. E ela conseguiu. Ela ganhou – por um colega que eu fiquei sabendo – ela ganhou o do Banco. Que foi alguma indenização. Contra eles, isso eu não sei como ficou, porque eles fecharam muito.”

Explicou que a família, nessa época, foi fundamental para agüentar os percalços do trabalho. A mãe e o irmão lhe davam apoio incondicional. Não fosse essa ajuda, aliada aos princípios religiosos, talvez tivesse sucumbido à idéia de morte. Depois de certo tempo, Banco voltou a permitir as remoções entre os setores. Segundo semestre de 2006. Márcia Cristina consegue, enfim, uma transferência para uma unidade responsável pelo gerenciamento da segurança. Mesmo cargo.

‘Bom, quando eu vim para o setor de segurança eu tava já revoltada com o Banco porque é que nem você fala quando você aprende em agência: quando um cliente está insatisfeito ele não está insatisfeito por você. Por exemplo, você fez alguma coisa errada, você não gravou a aplicação... ele não sai insatisfeito com você, ele sai com a instituição. E é isso que eu vejo. Pra mim, eu não quero um futuro, eu não quero aposentar no Banco de jeito nenhum. Eu dei um tempo, parei de estudar porque eu não tinha cabeça, eu não conseguia me concentrar em nada, o meu trabalho ficou um pouco a desejar – até hoje fica – porque eu demoro muito pra me concentrar. Sabe, eu fui fazer uma prova de concurso um tempo atrás, eu sentava na prova e eu começava a ler – eu tinha que ler duas vezes o texto, eu não conseguia terminar a prova, não dava tempo, porque eu não conseguia me concentrar. Eu não sei como eu consegui fazer essa pós, mesmo. Eu nem entendo, assim, porque foi muita força de vontade, assim, porque eu já tinha pago e não podia ter deixado pra trás, mas eu dei tudo de mim no outro setor que eu trabalhava e lá também tinha muita gente sacana que ficava brincando que... fazendo brincadeira, assim: ‘ah, é louca, é loura...’ Sabe, eu não tava muito a fim de trabalhar lá e até que um dia que surgiu uma vaga nesse setor que eu tô, que eu adoro, é muito legal, é muito bom... [NS 4]’

Teve uma idéia: quem sabe não poderia concorrer a uma função gratificada maior no setor de contabilidade? Afinal, ao sair da agência, foi bastante feliz neste setor. Fez os contatos necessários e enviou o currículo. Estava esperançosa em conseguir a vaga. Mas as referências negativas mais uma vez lhe fecharam as portas. O gerente a conhecia, sabia do seu potencial, da qualidade do seu trabalho, mas, por razões políticas, achou por bem não lhe dar a oportunidade para não gerar atritos com os antigos desafetos dela .

“E eu fiquei muito – nesse dia, eu acho que eu me senti a pessoa mais rejeitada do mundo. Sabe assim – eu comparei assim, sabe o que você sente quando está gostando de uma pessoa e você chega, fala pra ela e ela te rejeita ? – foi 10 vezes pior. Porque não foi uma rejeição assim, do tipo: ‘ah, tudo bem, eu tô ali...’. Ele rejeitou a mim como profissional. Ou seja, eu não valho nada, eu não valho nada. Então, no meu setor que eu tava antes eu comecei a achar isso também. A minha psicóloga falava: ‘não, você não é assim, pára de falar isso, você não é assim.’ E eu não... ‘eu não valho nada, ele não quer que eu trabalhe lá. Ele conheceu o meu trabalho, eu trabalhei lá com ele e ele não me quer mais’. [NS 2]”

Veio novamente a depressão. Foi necessário procurar o serviço de assistência mental. A médica lhe perguntou: “o que você tem?”. Sua resposta: “não sei, quero morrer.” [NS 3] Mais remédios – doses cada vez mais fortes. Por sorte, consegui uma remoção interna para outro núcleo do setor de segurança. O seu calvário começa a ter fim... é bem recebida pelos novos colegas, pelo novo gerente. Pessoa muito humana. Deu-lhe todo o apoio necessário para que pudesse ausentar-se para tratamento de saúde mental, inclusive, porque, nesse ínterim, seu pai veio a falecer e teve problemas de relacionamento com o ex-noivo, fatos que agravaram o seu já fragilizado estado psíquico.

“Ai eu liguei pra ele e conversei e ele falou: ‘olha, pode ficar o tempo que você quiser, que for necessário, porque eu sei que foi muito difícil pra você, e não se preocupa aqui. Aqui a gente organiza tudo.’ Ai eu me sinto segura lá, entendeu? E eu sinto segura, mesmo. É muito bom quando eu chego: ‘bom dia, boa noite’. Quando a gente sai, assim: ‘bom final de semana.’ Tem um clima muito bom, que eu adoro. Inclusive, assim, o meu chefe me dá carta branca: [NS 4] ‘olha – teve o final de ano agora [2008] – o que você acha de organizar um churrasco, ajuda ai a gente porque ninguém quer...’ Ai eu fui atrás, organizei, foi muito legal, foi super legal, todo mundo adorou, elogiou pra caramba... então, assim, eles me dão carta branca pra eu fazer de tudo.”

Márcia Cristina relata que, atualmente, está bem, colocando a “casa em ordem”. Às vezes lhe vem à mente pensamentos ruins relacionados com o que passou. Martiriza-se, entretanto, ao saber que todas aquelas pessoas que lhe prejudicaram tanto – aliás, não apenas ela, mas outros funcionários, também – receberam promoções como contrapartida.

“Ai, eu fico pensando: ‘poxa, será que eles conseguem deitar depois de tanta maldade que eles fizeram com um monte de gente, será que eles conseguem deitar a noite e ter a mente limpa? Eu acho que eles nem devem se importar porque esse tipo de gente não tem escrúpulos, mesmo...’ [NS 4]”

Mas, por outro lado, seu consolo é saber que jamais seria capaz de passar por cima de alguém para crescer na empresa.

“Então é isso que me faz sentir uma boa pessoa e ai eu vou melhorando por conta disso que eu vou pensando. Mas sempre tem crise, sempre tem crise. E olha como eu fico. Eu sempre me emociono quando eu falo. Eu tô tomando remédio até hoje, continuo tomando remédio... então eu procurei tirar muitos ensinamentos positivos apesar disso, mas... ficou um trauma, um trauma que eu não sei se vai acabar algum dia” [NS 4].

A sua “comadre”, aquela vizinha que lhe socorreu quando da tentativa do suicídio, aconselhava-a a sair do Banco. Se não desse, que ao menos mudasse daquele setor que vivenciara os dias mais negros de sua vida. Antes, era uma pessoa alegre e descontraída. Agora, tornou-se retraída e fechada. Continua fazendo terapia para superar o trauma. Procura internalizar que a culpa não era dela, que não era uma funcionária incompetente. A luta



interna é diária. Por isso, tomou uma decisão: vai aproveitar a vocação natural de Brasília para o serviço público para estudar para algum bom concurso. Márcia Cristina sonha em recomeçar a carreira profissional. Mas bem longe do Banco Betha.

#### 4.2.4 Análise dos Núcleos de Sentidos

A finalidade desta seção é sintetizar as falas representativas dos entrevistados que tentaram o suicídio em categorias-síntese, conforme metodologia proposta por Mendes (2007), inspirada no trabalho de Bardin (1977).

**Quadro 7:** Núcleo de Sentido 1 - Sobreviventes

<b>Contextos do Trabalho</b>	
<b>Núcleo de Sentido 1</b>	<p><i>“Lá na agência é uma alegria com os colegas de trabalho...”</i></p> <p><i>“[no setor administrativo] cada um por si, cada um por si.”</i></p>
<b>Definição</b>	<p>Diferenças verificadas no contexto do trabalho da agência e dos setores administrativos. Na agência, os funcionários descrevem o clima organizacional como “bom”, apesar das exigências cada vez maiores relacionadas com a produtividade e o cumprimento das metas. As relações interpessoais são positivas, na medida em que o trabalho de um funcionário depende do trabalho dos demais. Dessa forma, há um sentimento de coleguismo, de união e de camaradagem, como se todos fizessem parte de uma equipe com objetivos comuns. O sentimento de amizade é forte, pois a necessidade de superar os desafios diários faz com que as pessoas desenvolvam laços de afeição que extrapolam as relações profissionais. Da mesma maneira, as relações com as chefias são de confiança e respeito mútuos. Os funcionários procuram outros cargos nos setores administrativos com o intuito de obter maiores salários e melhores perspectivas de crescimento profissional, uma vez que a rotina é exageradamente estafante. Por outro lado, ao conseguirem remoções para os estes setores, os funcionários são surpreendidos com um clima organizacional “ruim”, uma vez que os interesses individuais, tanto dos colegas quanto da chefia, estão acima dos interesses da Empresa. Os colegas de setor desenvolvem estratégias para ficarem em evidência perante os seus superiores hierárquicos, cujos objetivos são a ascensão profissional futura e/ou a manutenção de poder/influência nos processos decisórios, resultando em relações interpessoais permeadas de falsidade, esnobação, culto à bajulação e indiferença. Os colegas mais antigos se apoderam dos trabalhos como se fossem os “donos” das tarefas, dificultando a inserção dos novatos. As chefias são vistas como autoritárias e pouco propensas ao desenvolvimento profissional dos subordinados. Há que se ressaltar, porém, que tais percepções podem mudar conforme o estilo de gestão empregado pelo administrador. Uma agência ou setor administrativo, portanto, pode ser visto como “bom” e como “ruim”, a depender do gerente.</p>
<b>Temas</b>	<p>Antagonismos entre agências e setores administrativos: satisfação com o clima organizacional e insatisfação; objetivos coletivos e individuais; respeito profissional e desrespeito; respeito moral e assédio moral; amizade e indiferença; colaboração e esnobação; chefias democráticas e autoritárias; jornada de trabalho regular e irregular.</p>

**Quadro 8:** Núcleo de Sentido 2 - Sobreviventes

<b>Sofrimento e Adoecimento no Trabalho</b>	
<b>Núcleo de Sentido 2</b>	<p><i>“Não era o remédio que ia resolver o meu problema. Era eu sair dali ou que o meu trabalho fosse reconhecido, pelo menos.”</i></p>

<b>Definição</b>	Os funcionários passam a vivenciar a sensação de desamparo, falta de reconhecimento profissional, ociosidade ou sobrecarga de trabalho, bem como relações interpessoais superficiais, principalmente nos setores administrativos. Eles relatam que, até então, nunca em suas vidas sentiram qualquer tipo de desconforto psicológico grave o suficiente que os fizessem procurar auxílio especializado. A sensação é de que as coisas poderiam melhor, que o sofrimento era apenas em decorrência do processo natural de adaptação às rotinas do setor. Mas o tempo passa e as dificuldades persistem. Os funcionários, dessa forma, desmotivam-se com as suas atribuições profissionais e o trabalho se torna um fardo pesado de suportar-se. Há uma disposição, por parte deles, de mudar de setor, eliminar aquelas circunstâncias adversas que lhes causam sofrimento. Há dificuldades de relacionamento com os colegas e, principalmente, com os superiores, os quais replicam o comportamento preconizado nas altas esferas administrativas e se mostram pouco sensíveis com o desenvolvimento profissional de seus subordinados. Por questões burocráticas da Empresa ou empecilhos colocados pelas chefias, entretanto, eles se vêem impossibilitados de obter remoções. Em decorrência de tais fatores, inicia-se o agravamento do processo de sofrimento psíquico, resultando no aumento do nível de estresse e de ansiedade, perda da qualidade de vida, dificuldades no âmbito pessoal e deterioração gradativa da saúde física e mental.
<b>Temas</b>	Depressão, desmotivação, vontade de mudança, pedido de socorro, desespero, inutilidade, auto-estima baixa, perda de compromisso com o trabalho, dificuldades de concentração, crises de choro, angústia, alto nível de estresse.

**Quadro 9:** Núcleo de Sentido 3 - Sobreviventes

	<b>Ideação e Tentativa de Suicídio</b>
<b>Núcleo de Sentido 3</b>	<i>“E eu comecei a pensar que, se eu morresse, eu não teria mais que ir pro setor...”</i>
<b>Definição</b>	O sofrimento decorrente do trabalho se torna de tal forma insuportável que a possibilidade de morte começa a permear os pensamentos dos funcionários. No início, as idéias são espaçadas, distantes, como uma possibilidade remota. Ao longo do tempo, os devaneios começam a adquirir forma, conforme as possíveis soluções para extinguir as causas do sofrimento não se mostram factíveis. A idéia de morte começa a tornar-se cada vez mais constante, na mesma proporção em que os sentimentos de inutilidade, de desamparo e de desesperança se tornam mais fortes. A vontade de morrer está presente. Há uma confusão, entretanto. Na verdade, o que os funcionários buscam não é acabar com as próprias vidas, mas exterminar aquilo que lhes causa o sofrimento – e esse sofrimento é diretamente vinculado como efeito das violências relacionadas com o contexto do trabalho. A morte física se apresenta como o modo concreto de cessar essa dor, na impossibilidade de solução menos radical. As relações familiares se deterioram, os amigos ficam cada vez mais distantes. Há duas possibilidades: agir por impulso ou idealizar os possíveis meios para cometer o ato. A primeira ocorre no desespero de uma crise. A vontade já está presente, mas falta o planejamento. Emprega-se, portanto, o meio para provocar a morte que estiver disponível naquela circunstância e local específicos em que a pessoa se encontra; a segunda, de outra forma, decorre do planejamento detalhado da própria morte. Pesquisam-se os meios mais eficientes, racionalizam-se os procedimentos. A vontade já estava tomada e a execução seria levada a efeito no momento mais oportuno. Há duas barreiras psicológicas a serem derrubadas, as quais protegem o sujeito da autodestruição. A primeira é acostumar-se com a idéia da morte, passar a enxergar o próprio óbito como algo possível de acontecer. A segunda é ter a coragem de executar o ato, seja ele tomado de impulso ou cuidadosamente planejado. Os funcionários rompem tais barreiras, desejam a morte, que passa a ser vista como a tentativa final de obter-se alívio. A mente está aturdida, o mundo é negro e sombrio. Valeria a pena viver em um mundo assim? Os funcionários decidem que não e tomam a coragem necessária para deixá-lo. Morrer, porém, não é fácil. Provocar a própria morte é muito mais difícil do que eles poderiam supor. O organismo reage à agressão, tenta salvar o corpo do aniquilamento, apesar de a mente desejar tanto a solução final. O resultado, dessa forma, é diferente do esperado...

Temas	Sufrimento extremo, impossibilidade de mudanças, frustração com o trabalho, deterioração das relações familiares/sociais, pensamentos mórbidos, planejamento do suicídio, despedida da vida, tentativa de suicídio.
-------	---

**Quadro 10:** Núcleo de Sentido 4 - Sobreviventes

Núcleo de Sentido 4	<p style="text-align: center;"><b>Recomeçar é como o Sol de Primavera ?</b></p> <p style="text-align: center;"><i>“Só que eu percebi que existiu um clima hostil. Eu percebi, na prática, que um colega que fica afastado dois meses do trabalho porque fez uma cirurgia no joelho é diferente do colega que fica afastado do trabalho dois meses porque teve um problema de depressão.”</i></p>
Definição	<p>A morte não veio. A sensação de frustração, portanto, torna-se ainda mais patente. O retorno ao trabalho é inevitável e, com ele, os velhos problemas de sempre. Como encará-los? Se tentar a morte não foi a solução, qual seria? Como “matar” o sofrimento, se o corpo não deseja extinguir-se? A crise de consciência é forte e os sentimentos são ambíguos: arrependimento pelo ato e raiva pela falta de êxito. A reação dos colegas e da chefia não é das mais amistosas. O afastamento decorrente de transtornos psíquicos traz consigo um estigma que marca os funcionários, como se fosse a “prova da incompetência”. Aquele ambiente de trabalho não é visto como saudável, é a própria causa da angústia interior. O sofrimento, portanto, persiste. Algo precisa ser feito. Decisões importantes precisam ser tomadas... sair do setor poderá resultar perdas financeiras ou o reconhecimento de derrota perante os ideais de vida, de trabalho. A experiência de quase-morte, por outro lado, resulta em grandes aprendizados. Os valores pessoais foram cuidadosamente revistos e repensados durante aqueles dias de “congelamento” da alma. A mente entrou em um estado de hibernação compulsória, concedendo a si o tempo necessário para o próprio refazimento. São necessárias grandes mudanças. De fato, algo morreu, que não o corpo. É por isso que talvez o futuro que agora se avista seja reconfortante como os primeiros raios de sol, após um longo e gelado inverno. Recomeçar, todavia, não significa que as feridas da alma estejam cicatrizadas.</p>
Temas	<p>Vergonha, crise de identidade, constrangimento, sentimentos paradoxais (vontade de viver/morrer), novas frustrações, prejuízo material e/ou moral, reflexão, reerguimento, apoio familiar, coragem para a mudança, auxílio psicológico, apoio dos colegas de trabalho/chefia, novos valores de vida.</p>

Previamente às experiências negativas relatadas, os pesquisados asseveraram que jamais tiveram qualquer tipo de incômodo psicológico significativo que os forçassem a recorrer à ajuda psicológica e médica especializada. As circunstâncias estressantes a que foram submetidos estiveram claramente definidas: relacionamentos no ambiente de trabalho superficiais, excesso ou falta de trabalho, pouco reconhecimento pelas tarefas desempenhadas, desqualificações frequentes e chefias autoritárias.

Estes dados confirmam a pesquisa de Rocha (2003) sobre depressão com bancários portadores de Ler/Dorts. A depressão apresenta uma relação com a doença ocupacional e não com a história de vida. Os modos de gestão da organização do trabalho são identificados como responsável pelo adoecimento e a depressão. Isso pode esclarecer as articulações entre as tentativas de suicídio e as situações de trabalho. As pressões, a desqualificação e as imposições feitas ao trabalhador são de tal maneira introjetadas que inviabilizam o confronto

do sofrimento gerado nestas situações, restando a morte como a alternativa que se anuncia como um modo radical de denunciar o sofrimento contra a opressão.

De forma específica, o caso de Márcia Cristina mostrou algumas peculiaridades adicionais em relação ao trabalho desempenhado na agência. Ela vivia uma situação dúbia, pois estava fisicamente lotada em uma agência enquanto o seu “passe” pertencia a uma agência nova, em processo de instalação. A relação com a primeira era descrita como excelente, permeada de relações respeitadas, as quais decorriam, principalmente, da capacidade pessoal do administrador em criar um ambiente harmonioso, apesar das circunstâncias ambientais adversas: tal agência, estrategicamente localizada em um lugar com grande circulação de pessoas, resultava em constantes tumultos derivados da superlotação. Além disso, havia o excesso de trabalho decorrente dos quadros reduzidos e das infundáveis cobranças oriundas dos setores estratégicos por negócios. O cenário seria de completo caos, não fosse a solicitude e a habilidade do gerente em estabelecer alguma ordem no que parecia impossível de organização.

Por outro lado, Márcia Cristina vivencia o verdadeiro terror ao ser requisitada para retornar à agência de origem. O gerente é descrito como egocêntrico e autoritário, o qual criava a discórdia entre os funcionários e não inspirava a confiança dos clientes. O Banco Betha possuía regramento claramente definido em seus manuais. Como lhe cabia a prerrogativa pelo gerenciamento do quadro de pessoal da agência, o seu poder institucionalizado era forte o suficiente para determinar o seu arbítrio. Quando as suas vontades não estavam de acordo com as recomendações da empresa, impunha-se pela força. Márcia Cristina começa a sofrer perseguição gratuita, justificada sob a forma de uma “teoria conspiratória” de que ela seria uma espécie de “informante” da outra agência. A competição entre as agências, tal qual descrito no Banco Gama, também é desenfreada no Banco Betha. As agências estavam localizadas muito próximas, fazendo com que disputassem o mesmo nicho de mercado. Viviam uma guerra fratricida e, como a agência era nova, havia a disposição extra por parte do gerente em conquistar os clientes a qualquer custo, inclusive os que mantinham os negócios na co-irmã, como forma de autopromoção perante seus superiores.

Márcia Cristina é boicotada de todas as formas: proíbem-na de fazer cursos; de capacitar-se para ocupar a função de caixa; de substituir as ausências de funcionários que ocupam cargos mais elevados; de ser removida para a outra agência, local em que fora feliz; de ser promovida fora da agência, em setores administrativos. Neste último caso, recebeu vários convites, todos categoricamente recusados pelo seu gerente, o qual necessitava avaliar

as remoções. É mal tratada por aqueles que compõem o “grupo” de sustentação do gerente, incluindo o seu chefe imediato. Mesmo assim, ela resiste enquanto pode, na esperança de que algum dia aquela situação pudesse melhorar. A situação piora, fruto de pequenas e grandes humilhações diárias. Sua condição financeira entra em colapso, pois recebia apenas o salário-padrão, já que o gerente não lhe disponibilizava a mínima oportunidade de ocupar alguma função gratificada – o que os funcionários recém-contratados normalmente eram beneficiados com poucos meses – nem a liberava para sair da agência para desempenhar funções mais bem remuneradas.

Em certa ocasião, um cheque de sua emissão é devolvido pela falta de fundos, sendo o suficiente para receber a ameaça de demissão sumária, caso o fato se repetisse. Coagida, humilhada e meticulosamente constrangida, Márcia Cristina ingere um coquetel de comprimidos utilizados para tratar a sua depressão, após constatar que outro cheque seria devolvido por conta de alguns poucos reais. O desespero foi grande o suficiente para que desejasse a morte que, entretanto, não veio. O seu organismo foi hábil o suficiente para expulsar parte dos comprimidos e forte para assimilar os que ficaram. Para a sua sorte, uma amiga lhe empresta o dinheiro necessário para cobrir o cheque e, em breve, o gerente seria removido para outra agência. Não fosse o auxílio alheio e o apoio do novo gerente, compreensivo à demanda dela ao assinar a sua liberação para o setor administrativo, seria muito provável que ela teria tentado novamente, quantas vezes fossem necessárias, até atingir o seu intento. Ela consegue, enfim, uma vaga no setor administrativo. Na outra agência era vista como uma excelente funcionária e, nos trabalhos que desempenhara antes de ingressar no Banco Betha, o seu conceito sempre fora o melhor possível. A remoção era a esperança de ser mais bem remunerada e vivenciar condições de trabalho que lhe propiciassem o restabelecimento do equilíbrio mental que, até antes, não acusava qualquer espécie de desordem.

Há um marco nas histórias dos três: a transferência para os setores administrativos. Quando estavam lotados em agências, relataram que o ritmo de trabalho era excessivamente pesado. As boas relações interpessoais e o sentimento de coleguismo, porém, compensavam as cobranças intermináveis. Havia o apoio mútuo, a solidariedade. Até mesmo Márcia Cristina relata que, quando estava cedida para a agência vizinha, a sua vida era descrita como feliz e não lhe faltava trabalho. Já os setores administrativos estavam organizados de outra forma. Com a proximidade dos círculos estratégicos do Banco Betha, as questões políticas se tornam bastante aparentes. As relações entre as pessoas passam a serem marcadas por interesses utilitários e o conhecimento é visto como um instrumento de poder. Não há apoio entre as

pessoas, pois o colega ao lado se torna, não raro, um “rival”. A chefia se mostra pouco propensa ao desenvolvimento de sua equipe, na medida em que também está envolvida com responsabilidades voltadas para o “lado externo” do setor: demandas da alta diretoria, reuniões com *stakeholders*, articulações político-negociais.

A ausência de solidariedade é constrangedora, o sentimento de isolamento social se torna inevitável. O processo é gradativo: no começo, há esperança de que as inquietações passarão com o tempo, finalizado o processo de adaptação às novas condições de trabalho. É evidente que muitos daqueles que trabalham ali estão plenamente inseridos naquela realidade e não aparentam qualquer sinalização de sensibilidade ao sofrimento alheio. Os novos colegas sequer foram introduzidos em rotinas específicas: estiveram à mercê de suas capacidades inventivas de criarem as próprias rotinas, uma vez que os “espaços” estavam todos ocupados. Eles chegaram para ocupar uma cadeira vazia. A essência do trabalho, porém, foi previamente absorvida por alguém antes da chegada deles. Na agência, a cadeira vinha com um pacote de tarefas. No setor administrativo, a cadeira inerte era o prenúncio de uma mesa igualmente vazia de responsabilidades.

Os entrevistados revelaram que as dificuldades do trabalho invadiram o universo pessoal. Se antes eram vistos como ótimos empregados, fato que os credenciaram às vagas concorridíssimas em setores administrativos, a partir da remoção eles se desigualaram dos demais. Mas para pior. Sabotagens constantes. Ora explícitas, ora veladas. A solidão psicológica se torna um fardo pesado de carregar. Como são empregados com históricos muito bons, costumam acreditar que, repentinamente, deixaram de ser as referências perante os demais para assumirem posições bastantes aquém de suas capacidades cognitivas. As lutas travadas para se libertarem da submissão se transformam em verdadeiros martírios. A auto-estima se arrasta no chão. As relações afetivas extra-Banco entram em colapso, o humor se altera, as amizades são postas de lado. Em suma, o trabalho se transforma em uma prisão, dominando por completo a *psique* do sujeito.

Esponaneamente, então, relataram os primeiros sentimentos mórbidos, a vontade de extinguir a vida como um meio de eliminar a dor moral que sentiam. Fossem eles desleixados com as suas responsabilidades funcionais, talvez o impacto das agressões fosse menor. Mas não era o caso. É por isso que a morte passa a ser vista como uma saída honrosa para todo aquele desespero. A morte se apresenta como o “fim” preferível do que o rótulo da “incompetência”. Eles procuram ajuda psiquiátrica, mas não têm coragem de relatar as ideias suicidas. Relatam sentimentos genéricos de desesperança, recebem diagnósticos de estresse e depressão. Passam a fazer uso de medicações controladas para suportar o trabalho.

As crises de choro são freqüentes, antes, durante e depois da jornada. Há o medo de perder a função gratificada, o que corresponde a algumas vezes o salário-padrão. Não há perspectivas de sair da Empresa. As perspectivas de nova remoção, em cargos com vencimentos equivalentes, são bastante limitadas. O setor de recursos humanos nada pode fazer de concreto para resolver o problema – apenas ouvi-los. Há o medo de acionar o sindicato ou a Justiça do Trabalho, pois existe a possibilidade concreta de retaliações. Do mesmo modo, não é fácil conseguir outro emprego, no mercado, com os mesmos benefícios salariais. Fora, um exército de reserva aguarda a convocação para aquela vaga, haja vista a enorme concorrência quando se abre algum processo seletivo. Em suma, mudar requer tempo, precisamente no momento em que a espera de algumas semanas poderia ser o determinante entre a vida e a morte.

O trabalho fragmentado, com pouca significação, aliado às fracas relações sociais, chefias autoritárias e não-propensas ao diálogo, excesso de trabalho (ou o oposto, falta de trabalho por questões relacionadas com o poder ou como medidas punitivas – assédio moral) auxílio restrito da Empresa, por meio do setor de recursos humanos, são alguns dos fatores relacionados com a deterioração psíquica dos entrevistados. Além do mais, o fenômeno se torna cíclico, pois as dificuldades iniciais desencadeiam um processo de piora sucessiva das condições de trabalho, em que os afastamentos para tratamento médico – principalmente em decorrência de transtornos mentais – são interpretados como se o empregado não estivesse mais apto ao “combate”, aumentando ainda mais a isolamento social, o sentimento de inutilidade e o desgaste psicológico.

O processo de ideação, antes da tentativa de suicídio, nos três casos, teve a duração de alguns meses. A Márcia Cristina, inclusive, quando tentou a morte durante a sua estada na agência, não decidiu ingerir a cartela de remédios por impulso. Houve tempo suficiente para que a idéia lentamente tomasse consistência, até o ponto em que se apresentou como algo factível de ser executado. Cada dia de trabalho mal sucedido, cada porta que se fechava na tentativa desesperada de eliminar o sofrimento, eram fatores que os conduziam ao flagelo supremo. Quando a dor psicológica começou a incomodá-los, eles tentaram todos os meios disponíveis para se livrarem de tamanho incômodo: Elaine tentava sair do setor a todo o custo. Participava de processos seletivos em outros setores, era bem avaliada. As referências ruins, entretanto, oriundas de seu chefe aos setores que postulavam a empregada eliminavam as suas chances nas concorrências; Caio procura, de todas as formas, modificar as estruturas do setor, com o intuito de amenizar os conflitos de trabalho e o convívio com a chefia; Márcia Cristina teve negada mais de 5 remoções para sair da agência. Depois, quando estava

no setor administrativo, os desacertos com a alta cúpula do setor lhe custaram a “empregabilidade” em outros setores.

Além disso, havia as questões burocráticas para serem superadas. Os três estavam fragilizados emocionalmente, faziam acompanhamento no serviço de assistência mental, necessitavam do apoio da empresa para encontrar soluções concretas para os seus problemas. O setor de recursos humanos, porém, não possuía autoridade institucional suficiente para determinar uma remoção compulsória deles para algum outro setor, pois esbarravam nas limitações previstas nos manuais de procedimentos internos: não poderia fazer-se mais do que “intermediar” o conflito. Há situações, porém, que a simples intermediação, além de insatisfatória para resolver o problema, tenderia ao agravamento da situação, como aconteceu com Márcia Cristina e Elaine. Ambas foram ainda mais perseguidas em seus setores após procurarem o apoio do setor de recursos humanos. Não conseguiram as remoções desejadas, pois o RH não possuía autoridade deliberativa. O que se fazia era designar alguém para ouvi-las. Certa feita, quando um técnico de “gestão de pessoas” ligou para o gerente de Márcia Cristina, questionando-o sobre as humilhações sofridas por ela no setor, o que ele fez foi simplesmente negar – em expressivo tom de deboche. E nada mais pôde ser feito.

De forma prática, nada poderia ser feito. Na verdade, os três estavam completamente entregues à própria sorte. Deveriam concorrer a vagas nos outros setores nas mesmas condições que os funcionários “sadios”, ou seja, a concorrência era desleal. Nenhum gerente estaria disposto a receber um funcionário com histórico recente negativo, mesmo que os fatos não correspondessem à realidade, ainda mais em se tratando do rótulo da insubordinação ou da doença mental. Caio conseguiu uma remoção para voltar à agência, em cargo equivalente, pois acionou o gerente anterior, com o qual mantinha bom relacionamento, recebendo a oferta de uma vaga. Não fosse isso, também estaria preso no martírio que se encontrava até que a patologia o vencesse por completo.

Na ausência de políticas efetivas para proteger os funcionários vitimados de assédio moral, a chance de sair do estado de conflito se reduzia praticamente a zero, caso o funcionário não fosse hábil o suficiente para acionar a sua rede de contatos. Márcia Cristina bem que tentou acessar antigos chefes, com os quais a convivência fora positiva. Para seu azar, todavia, eles eram amigos daqueles que a estavam perseguindo. Elaine, de outra forma, não possuía relacionamentos nos setores administrativos, pois era nova naqueles círculos estratégicos. Não teve tempo para articular-se politicamente, de tal forma que não contava com a proteção de ninguém para “salvá-la” no momento de desespero.



Esse é o contexto em que as mediações psicológicas se tornam insuficientes para proteger o sujeito do sofrimento vivenciado no ambiente de trabalho. Primeiro, o indivíduo busca, de todas as formas, soluções concretas para o alívio da dor, como os três fizeram. Com o tempo, porém, as oportunidades vão sendo eliminadas, restando poucas opções. Ao mesmo instante, o processo de assédio se intensifica, na mesma proporção que os pesquisados procuram o apoio institucional da empresa, que é incapaz de apresentar qualquer opção prática para resolver o conflito. Aquela possibilidade antes tão remota – o suicídio – ganha corpo e, na ausência de algo melhor, é a oportunidade que se avizinha para escaparem daquele “buraco negro”, dia após dia mais profundo. É por isso que Caio relata que, no início, os pensamentos de ideação são esparsos e, com o tempo, tornam-se de tal forma constantes que dominam obsessivamente a vida da pessoa.

O apoio médico e psicoterápico adequado, aliado a ações efetivas por parte da empresa relacionadas com a remoção deles para outros setores em que estivessem protegidos do quadro de assédio, talvez tivessem sido procedimentos suficientes para que resgatassem a auto-estima e estancassem os sentimentos mórbidos. O que eles precisavam era apenas de um ambiente de trabalho salutar em que pudessem desempenhar as suas atribuições profissionais com respeito e satisfação. Não era o simples afastamento para tratamento médico. A “psiquiatrização” do problema apenas transferiu para a seara médica questões relacionadas com a organização do trabalho e os aspectos concernentes à administração deficiente de pessoal. Era mais fácil medicá-los com antidepressivos e ansiolíticos para que continuassem suportando as agruras do trabalho do que corrigir as estruturas administrativas deficientes ou punir os gerentes autoritários. O que os três justamente não queriam era ficar em casa, recebendo os seus salários como “esmola”. É bem provável que o melhor tratamento, naquele momento, era que continuassem trabalhando, com as mentes ocupadas e a sensação das tarefas bem desempenhadas.

A morte foi a solução para não terem mais que se submeterem aos constrangimentos diários. É importante observar que os três reforçaram que, antes das situações adversas as quais estiveram submetidos, suas condições psicológicas eram normais. Enfrentavam as adversidades da vida de forma razoavelmente equilibrada, sem que precisassem se submeter a qualquer tipo de tratamento psicológico. Tinham problemas externos ao trabalho, como qualquer pessoa, mas os administravam sem maiores transtornos. Esse é o ponto crucial das histórias deles: o processo que desencadeou a ideação suicida, culminando na tentativa de alcançar a morte, esteve relacionado com as dificuldades vivenciadas no trabalho. Tinham insônia ou acordavam inexplicavelmente no meio da madrugada com pensamentos fixos no

trabalho. As crises de choro se tornavam compulsivas pelo simples fato de se deslocarem para o trabalho. Durante o trabalho, as crises também eram constantes, perdurando após o expediente. Os domingos eram de sofrimento terrível, exatamente porque haveria mais uma semana insuportável para ser vencida.

As três tentativas de suicídio ocorreram, de acordo com os entrevistados, na expectativa de que a morte chegasse antes da necessidade de retorno ao trabalho. Elaine tentou em um domingo; Márcia Cristina, em um feriado; Caio, durante a licença-saúde. Eles vislumbravam que, na segunda-feira subsequente, já estivessem mortos e, assim, a dor que lhes acometiam com grande intensidade tivesse um fim. Não queriam mais voltar para os setores que lhes causavam tamanha repulsa, fazendo, para tanto, o que fosse preciso, inclusive extinguir a própria vida. Não deixariam bilhetes de despedida, qualquer tipo de aviso prévio. Para que alardear os motivos de um ato cuidadosamente tramado no vazio da solidão? Alguma palavra seria capaz de explicar com tamanha precisão o que aquele ato, por si só, queria representar? Buscaram ajuda e não encontraram. Qual seria o objetivo, então, de justificar as suas circunstâncias para aqueles que não se importaram anteriormente com eles? Para que os seus algozes se importassem com eles, ao menos depois da morte?

Nenhum dos três pareciam demonstrar este sentimento de auto-piedade, típico de pessoas que “simulam” a própria morte, por exemplo. Eles queriam apenas morrer e ponto final. Elaine e Caio tentaram a morte por meio da ingestão de veneno, enquanto Márcia Cristina tomou quase toda a cartela de antidepressivo. Os três relataram experiências semelhantes relacionadas com a idéia de provocar um acidente automobilístico, assim com fizera Rosângela. De qualquer forma, vislumbraram o uso de substâncias tóxicas como o meio menos doloroso para atingir o fim a que se propunham.

Os casos mostraram que qualquer pessoa aparentemente considerada “normal” está sujeita a passar pelo mesmo processo de perda do equilíbrio mental: trabalho vazio ou com pouco significado; cobranças intermináveis por resultados ou, de outra forma, ausência de trabalho, sujeitando o empregado à ociosidade; desqualificações sucessivas pelo pouco trabalho feito ou pela impossibilidade de cumprir o excesso de tarefas; relações sociais superficiais; chefias autoritárias. Por melhor que seja o trabalhador, caso ele não encontre soluções práticas para livrar-se dos fatores de estresse, seja por meio de uma remoção para outro setor da empresa, seja por meio da troca de emprego ou aposentadoria, a possibilidade do adoecimento é iminente. Alguns somatizam doenças físicas, outros desenvolvem patologias mentais ou, quem sabe, ambas. De forma extrema, uma parcela de pessoas entende que a vida não merece ser vivida, optando pela radicalização por meio do suicídio.

A perda do equilíbrio se completa pela constatação de que o discurso reiteradamente veiculado nos informativos divulgados pela empresa – impregnados de mensagens de amor à empresa e fotografias de empregados felizes – contrasta violentamente com a sua percepção da realidade. O mundo prático não é feito de afabilidades e, muito menos, da empresa da solicitude, que ampara paternalmente o seu empregado. Quando os três entrevistados precisaram do Banco, não encontraram qualquer apoio. Estiveram largados “ao Deus dará”, conforme diz a expressão popular. Desde o primeiro instante que ingressaram no Banco Betha, contudo, foram submetidos a um intenso processo de “domesticação” como se, a partir de então, fizessem parte de um clube de predestinados. O trabalhador orgulhoso era o reflexo da empresa “poderosa”, capaz de suprir as necessidades pessoais de reconhecimento e auto-realização, desde que o empregado estivesse disposto a moldar-se aos padrões preconizados pela organização.

No início, Elaine, Caio e Márcia Cristina acreditam incondicionalmente nesse discurso e, portanto, entregam-se de “corpo e alma” aos arbítrios que foram submetidos. O Banco Betha tem um importante projeto de responsabilidade social, ao qual investe milhões de reais, autointitulando-se como o Banco parceiro do desenvolvimento da sociedade, cujos empregados são designados como o “maior ativo”. O choque com outra realidade – aquela que, além de não ser divulgada, é cuidadosamente encoberta – comuta o sentimento inicial de “pertencimento” em “enganação”. A dor moral do assédio se acentua, dessa forma, com a percepção literal de que algo está errado, que os discursos divulgados nas mídias eletrônicas e impressas por parte do Banco Betha, de alegria e felicidade irrestritas, talvez estejam apenas no imaginário de quem os idealizou.

Após a experiência de quase-morte, os três mergulharam em um estado de letargia mental, como se o mundo ao redor estivesse paralisado. Afastaram-se para longo tratamento médico, indispensável em vista do avançado estado de deterioração mental que se encontravam. Neste ínterim, os mais ambíguos sentimentos invadiram suas almas: vontade de repetir a experiência para encontrar a morte em definitivo; revolta por ter tentado a morte; raiva do trabalho; vontade de mudanças. Nesse ponto de profundas reflexões, os entrevistados se encontraram em uma encruzilhada existencial, com duas possibilidades principais: entregar-se definitivamente à patologia da morbidez ou mudar radicalmente de vida. O mais importante é que, agora, eles tinham bastante clareza sobre a necessidade de extirpar o “câncer” que lhes fazia mal – e não matar o corpo para extirpar o “câncer”. Caso contrário, o tumor poderia tornar-se incurável.

Elaine decide solicitar a destituição do cargo, retornando para a agência na mais baixa função da hierarquia do Banco. Teve diversos transtornos financeiros derivados da perda salarial. Por outro lado, encontrou novamente a alegria de viver e, pouco a pouco, está se reerguendo; Caio também conseguiu deixar o setor administrativo e voltou para a agência, em cargo de nível hierárquico equivalente. Apesar de muitas metas, está feliz porque trabalhava com pessoas que o respeitavam; Márcia Cristina conseguiu uma remoção para outro setor administrativo em que as suas potencialidades cognitivas pudessem ser melhores aproveitadas.

Em comum, os três pesquisados chegaram a quatro conclusões: primeiro, conscientizaram-se que eram passíveis de descarte caso não satisfizessem as expectativas de seus chefes – antes mesmo de corresponder às expectativas oficialmente preconizadas pela empresa –, visto que o poder de construir ou destruir as suas carreiras estava concentrado nas mãos daqueles que ocupavam os cargos de mando; segundo, compreenderam que a mudança nos procedimentos da chefia, baseados no respeito moral, deveria partir, sobretudo, dos altos escalões, como forma de servir de modelo a ser replicado ao longo da cadeia hierárquica; terceiro, perceberam a necessidade de filtrar o discurso da empresa, não aceitando passivamente tudo aquilo que lhes fosse repassado como o sinal de “verdade absoluta”. A relação com a empresa deveria ser profissional – e não de submissão; e, quarto, perderam a ilusão de que o trabalho no Banco Betha seria para toda a vida: o emprego passou a ser visto como “temporário”.

## **4.3 Caso Consumado**

### *4.3.1 A história de Josué*



**Figura 5:** Local de trabalho – Henrique e Josué

Josué era o segundo filho de muitos irmãos. A família era numerosa. O pai faleceu cedo e, por isso, teve que ajudar na educação dos irmãos menores. Henrique, o irmão que conta a sua história, era um pouco mais novo. Tinha em Josué um exemplo a ser seguido. Rapaz estudioso e esforçado. Muito estudioso, aliás, faz questão de ressaltar o irmão. Afeto às

exatas, obteve o diploma em cálculo e, por pouco, não concluiu a engenharia também. A facilidade com o raciocínio lógico fez com que se dedicasse aos assuntos correlatos com tecnologia, especialmente a informática. Josué ingressou no Banco Betha em meados da década de 1970, trabalhou pouco tempo em uma agência em Brasília, obtendo transferência para um setor responsável pelo processamento de dados. Henrique seguiu seus passos e, no início dos anos 1980 também teve a oportunidade de ser selecionado para o mesmo Banco, fazendo carreira no mesmo setor. Eram, de certa forma, colegas de trabalho, o que conferia a Henrique uma visão particularmente privilegiada quanto à trajetória profissional do irmão. Poderia, portanto, narrar a história de Josué sob duas óticas: a do colega de trabalho e a do irmão. Além disso, tal convivência dupla estabeleceu-se por mais de 20 anos consecutivos, até aquele fatídico dia. Por tal motivo, Henrique, sem dúvida nenhuma, é a pessoa mais indicada para nos contar a seguinte história...

Josué foi casado, seus filhos atualmente estão na faixa dos 20 e 30 anos. Estudiosos que nem o pai, eles também decidiram seguir a área de exatas. Sua facilidade em expressar-se e a enorme inteligência fez com que dedicasse parte de sua vida ao ensino. Tornou-se instrutor do Banco Betha. Era paciente e zeloso com seus alunos. Tinha toda a paciência do mundo para ensinar detalhadamente os mais difíceis conteúdos. Repetia a explicação quantas vezes fossem necessárias. Fora de classe, porém, agia de outra forma. Era um profissional extremamente rigoroso consigo e com os colegas. Repassava o serviço apenas uma vez. Não hesitava em dar uma resposta mal criada para quem quer que fosse em caso de desatenção ou desleixo. Era rigoroso, correto, profundamente respeitado e admirado por todos, colegas e chefia.

“Extremamente profissional. Se tem uma coisa que é isso... é característica da família como um todo. Se você entregar alguma coisa pra qualquer um dos membros da minha família, ele vai se interar daquele assunto e ele vai fazer dele o melhor possível. Era uma característica dele [AT 1]. Assumiu um determinado compromisso, ele vai te dar o resultado independente do tempo que você precisa. Se você falar pra ele, se falasse pra ele: ‘Estou te pedindo isso hoje. Eu preciso desse resultado amanhã de manhã...’ Ele virava a noite. Era tanto, que ele tinha acesso da casa dele. Ele ia pra casa, e da casa dele, ele trabalhava. Ele virava a noite trabalhando. Trabalhou. Muitas. Muitas noites. Às vezes ele trabalhava de casa. Às vezes quando vinha fazer teste, ele vinha pro setor fazer. Ele não trabalhava pro Banco 8 horas. Ele trabalhava 24 horas. Não só vestia a camisa não. Macacão, vestia tudo. Ele era um profissional excelente. [AT 1]. Não tem outro igual, eu diria. Não tem outro igual. Não tem um outro profissional hoje, no Banco, que era feito ele. Pode chegar perto. Igual a ele, eu duvido.”

A dedicação exclusiva, evidentemente, rendeu-lhe transtornos familiares. Mas as obrigações profissionais eram prioritárias.

“Eu acredito que tenha causado, um pouco, a questão da dificuldade do casamento dele, porque ele era casado há mais de duas décadas e, no final da vida dele, tinha essas dificuldades de

relacionamento. Mas, as dificuldades de relacionamento que ele tinha, ele não transpunha isso pra cá. Ele assumia... Ele assumia tudo separadamente. [AT 1]. A única vez que ele pegou a dificuldade externa e trouxe pra dentro do Banco, foi quando ele pediu pra ser removido do local onde ele estava para outro local do departamento, pra que ele não mudasse de prédio. Fora isso, você podia conversar com ele o dia inteiro, que a família dele, ele não tocava um 'A' por referência à família dele. A partir do momento que você trabalha a 12, 15, 18 anos pro Banco, você deixa a sua família de lado, as dificuldades que ele teve no relacionamento dele com a esposa. Eu não tenho dúvida que isso foi decorrência de ele ter deixado de lado a família em algum momento. As pessoas, elas procuram um relacionamento para se casar, para se unir, motivadas por uma célula chamada 'família'. Se você pega um dos componentes dessa célula 'família', e fica ausente, automaticamente você... o restante da família trabalha, continua sobrevivendo e, você, começa a deixar de lado ou começa a ser criticado pra que você se aproxime novamente. E como a questão profissional dele, ele era muito rígido nesse fato, ele assumia solicitações de serviço que eram sobre-humanas em relação às outras. Tanto é que só entregava esse tipo de serviço pra ele. [AT 1]”

Josué, por diversas vezes, abdicou de eventos familiares para resolver os assuntos profissionais. Se o dever chamava, lá estava ele...

“Ele deixou várias vezes [a família]. Ele levou a família, que a esposa dele, era do interior de Goiás, por várias vezes ele levou a família pra lá e voltou pra trabalhar em férias. Em férias. Não foi nem uma e nem duas vezes não... Pra você ter uma idéia, o filho dele, vamos dizer assim, tem uma mágoa de que algumas coisas ele deixou de estar presente. Essa questão da retidão dele da sua obrigação em relação a isso não é, depois que ele assumiu o cargo no Banco Betha. Ela já era anterior. Desde a época de escola. Ele sempre pautou a personalidade dele, nesse sentido. De retidão, de execução da responsabilidade assumida que vai ser executada. Isso ele sempre fez.”

De acordo com Henrique, Josué era uma referência para os colegas, por conta dos conhecimentos que adquirira ao longo dos anos e da competência técnica. Os chefes tinham nele um “porto seguro”, pois era considerado um excepcional funcionário. Muito acima da média. Mantinha contato direto com os altos escalões do Banco, fato incomum por se tratar de um técnico.

“Não tinha ninguém melhor que ele pra fazer aquela responsabilidade que ele assumia. Por que? Porque ele assumia 100%. E ele ficava angustiado quando ele não conseguia cumprir o prazo. Ele não reclamava que o tempo dado pra ele era curto. Ele reclamava que ele não tinha conseguido atender o objetivo no tempo que tinham dado pra ele [AT 1]. Quando ele morreu, de cara, eles tiveram que colocar três funcionários pra fazer o serviço que ele fazia sozinho, porque ele não trabalhava 8 horas. Ele trabalhava muito mais do que 8 horas. E não era um dia da semana que ele trabalhava mais de 8 horas. Eram todos os dias da semana, inclusive sábados e domingos. [AT 1/2]”

Henrique é enfático. A entrega total ao Banco fez com que o casamento entrasse em crise. Começou a entrar em atritos com a esposa e os filhos, os quais reclamavam do pouco tempo disponível para a família. A esposa decide requerer a separação.

“Quando foi no começo de 2004, se não me falhe a memória, ele estava em férias. E nessa época, fui um dos anos que ele tirou, acho que 1 semana de férias, e ele voltou pra trabalhar. E ele trabalhou em férias esse ano, e a família de férias e ele trabalhando. Quando a família voltou das férias, houve já as dificuldades de relacionamento, porque, mais uma vez, depois de muitas vezes,



ele não estava presente com a família. E aí começaram as dificuldades e as tratativas para a separação do casal. [AT 2]”

Por conta de rotineiras reestruturações no Banco Betha, Josué teria que mudar de prédio. A essa altura, o casal já não mais morava junto. Com a alteração do local de trabalho, os dois fatalmente acabariam se cruzando, visto que a ex-esposa trabalhava em um edifício vizinho ao novo setor de lotação de Josué. O reencontro seria muito traumático, visto que ele não desejava a separação. Dessa forma, a solução foi buscar outros núcleos, no mesmo setor, que pudesse transferir-se, de maneira a permanecer naquele prédio que já trabalhava fazia tantos anos.

“Só que, você tem que levar em consideração o mês que ele começou a buscar locais pra ele trabalhar no mesmo setor e, cada vez que ele encontrava um local para trabalhar, a chefe dele dizia que não liberava. E isso foi por várias vezes. [AT 2] No último dia, que foi 3 meses depois, ele já tinha negociado um novo local para trabalhar. O gerente do local onde ele ia trabalhar foi conversar com a chefe dele, e ela negou pra esse gerente a liberação dele. Eu diria que pela competência dele e pelo conhecimento que eles tinham, da responsabilidade que ele tinha frente à obrigação assumida, ele sabia o que ele ia executar. E aí, o que eles faziam? Não deixava ele sair. Em apenas 3 meses, se eu não me engano, foram 5 vezes. 5 negativas. [AT 2]”

O problema de Josué não era conseguir locais para a realocação. Não lhe faltavam propostas. O problema era que a executiva não permitia que ele deixasse o setor. Na última negativa, houve uma discussão áspera entre Josué e a chefe.

“Ele conseguia os locais pra trabalhar. Ele só não conseguia a liberação da chefia dele. E o motivo pelo qual ele discutiu com a chefe dele naquele dia foi justamente porque a Executiva negou, e a pessoa que recebeu a negação ligou pra ele e falou assim: ‘Olha! Infelizmente, não consegui a liberação.’ Aí ele saiu do local de trabalho dele e foi até a sala dela, que era no mesmo andar. Lá na sala dela, eles tiveram uma discussão, e foi uma discussão bem pesada. [AT 2]”

Henrique relata, então, que Josué estava ficando transtornado com a situação. Suas portas estavam sendo todas fechadas e a transferência de edifício se tornava, a cada dia, inevitável.

“Foi uma discussão que ambos gritaram – e gritaram muito. O andar inteiro ouviu, apesar de ninguém afirmar que ouviu. Todos dizem que não ouviu nada, que não viu nada, que foi uma conversa tranquila e serena. O andar todo ouviu, porque naquele dia da discussão, eu conversei com um colega lá do setor e eles me disseram... como foi no mesmo dia que tinha acontecido o óbito dele, as pessoas não tinham dificuldade nenhuma de falar. Eu conversei com alguns colegas de serviço do setor dele, o que tinha acontecido de manhã e, aí, a informação foi essa que eu passei pra você. Os dois gritaram. Gritaram muito. Ele bateu na mesa dela, ela bateu na mesa e só não bateram entre si. Mas, a gritaria e tapa na mesa foi forte. Então, as pessoas ouviram a discussão, ouviram os tapas na mesa e viram que a situação estava quente lá dentro. Não era uma conversa informal. Não era uma conversa em que eu digo pra você: ‘Olha! Infelizmente eu não vou lhe liberar não, porque você é um funcionário que eu não tenho outro pra botar no lugar, e eu tenho

um serviço que vai sair, e é você que vai tocar o serviço.’ Não era uma conversa nesse sentido. Era uma conversa aos gritos. Ela argumentava aos gritos e ele devolvia as argumentações dela aos gritos, também, e todo mundo ouviu.” [AT 2]

Henrique não presenciara a briga. Naquela manhã teve que fazer um serviço externo e, por isso, teve que ausentar-se do setor. Mas obteve os depoimentos de colegas que presenciaram o tumulto.

“Violenta. Violenta que, eu nunca tinha visto a... vamos dizer assim, o tamanho do nervosismo que o Josué estava naquele dia. Ele estava tão transtornado que eu ofereci apartamento pra ele morar, pra ele sair de casa, pra ele morar, e ele não quis... eu ofereci ajuda pra tentar transferir ele de local e ele não quis... eu ofereci várias opções de saída pra ele, e ele não quis. E na conversa por várias vezes dessa... que eu conversei com ele durante 2 horas, depois dessa discussão... ele queria pedir demissão do Banco, e naquele momento, ele ia pedir demissão do Banco. E a intenção dele era pedir demissão do Banco e estava faltando pouco tempo pra ele completar 30 anos de Banco... eu volto a dizer: foi exatamente... ele faleceu exatamente no dia em que ele completou 29 anos de Banco. Então, ele morreu no dia em que ele completou 29 anos de Banco [AT 2/3].

Os motivos do sofrimento de Josué ? A separação não era a causa, era a consequência. A causa era outra...

“O problema dele não era a separação dele. O problema dele era a negativa de mudança de gerência que foi dado a ele por diversas vezes. [AT 2]”

Após a conversa entre os irmãos, Josué se acalmou e, na parte da tarde, voltou ao trabalho. Deixou o local às 18h e, em seguida, a ex-esposa o procurou para tratar sobre o divórcio, levando-lhe a petição. Josué não queria deixar aquela que foi a sua primeira namorada. De qualquer forma, aceitou o pedido, não havia o que fazer. Falhara ao longo de anos com a família, o trabalho sempre estivera em primeiro lugar. Não haveria como exigir mais compreensão daquela que, por tantos anos, agüentara aquela situação. Exigiu, porém, que na petição fosse acrescentada determinada cláusula, fato não cumprido por ela. Os ânimos ficaram exaltados. O filho interveio...

“Ele ficou mais desnortado ainda, porque ele nunca tinha precisado bater no filho. Ele agrediu a esposa e bateu no filho [AT 1/2]. E foi logo em seguida, a este fato, que ele ligou pra mim. 7 horas da noite. Ele não me falou o que era. Ele só me falou assim: ‘Acabou! Eu vou pedir demissão do Banco amanhã.’ Só falou isso pra mim. E eu falei: ‘Que isso, rapaz? Nós já conversamos. Você estava mais tranqüilo...’ E ele disse: ‘Acabou. Eu não trabalho mais no Banco um dia sequer’. [AT 2/3]”

Em seguida, Henrique manteve contato com a família de Josué, procurando acalmá-los. Paralelamente, manteve contatos telefônicos com executivos do Banco para que não

deixassem Josué pedir demissão e que procurassem convencer a chefe a liberá-lo para outro setor. Em seguida, foi para casa. Por volta da 1 hora da manhã, recebeu um telefonema de uma parenta comunicando-lhe que Josué havia dado entrada em um hospital. Seu estado de saúde era grave. Henrique descreve o ocorrido.

“Segundo consta no inquérito policial, ele comprou gasolina no posto de gasolina, ele comprou a gasolina num galão e jogou a gasolina no corpo. Ele nem usou a gasolina toda. O galão estava pela metade de gasolina. Eu sei o seguinte: ele teria jogado gasolina no corpo... E ateou fogo. Era um galão desses de combustível que você compra no posto de gasolina. E aí, a pessoa vendeu a gasolina pra ele, e ele caminhou mais uns 30, 40 metros do lado do posto de gasolina. E quem encontrou ele foi um carro que ia passando, que viu aquela cena de ele correndo com fogo de um lado para o outro, correndo em círculo, e ele parou o carro, nessa corrida, ele tropeçou e caiu, essa pessoa esticou ele em cima do carro, e tentou apagar o fogo dele com o extintor de incêndio. Como não foi suficiente pra apagar, ele pegou a jaqueta e cobriu o fogo. Ele teria dito à pessoa que socorreu, que perguntou quem foi que fez isso nele. E ele teria dito que foi ele mesmo. E aí, a pessoa, não satisfeita, ainda continuou, pra saber... de repente, ele estava delirando aí... indagou de novo, e ele teria respondido pela segunda vez que foi ele mesmo, e a pessoa perguntou o porque, e ele disse: ‘porque eu quis.’ Aí ele ligou pro serviço de emergência médica. [AT 3]”

As horas seguintes foram de muita angústia. Josué deu entrada no hospital 1 hora da manhã, no ano de 2004.

“Eu cheguei lá, ele já estava sedado. Ele já estava meio em estado de coma, porque sedaram ele, porque ele estava sentindo muitas dores... 90% do corpo dele foi queimação de 3º grau [AT 3]. Eu não o vi. Eu não quis vê-lo. Esse meu outro irmão aqui o viu. Nós tivemos a oportunidade de ir ao hospital, durante a tarde, horário de visita na UTI, mas eu não o vi.”

Logo cedo, alguns colegas de trabalho compareceram ao hospital, inclusive a chefe que havia negado a remoção de Josué repetidas vezes. Ela veio abraçar Henrique que, na hora, não teve nenhuma reação no sentido de agredi-la ou maltratá-la. A notícia se espalhou rapidamente. Os executivos do Banco se reuniram para dar um direcionamento ao caso. Josué viria a falecer horas depois. Fatos estranhos passaram a ocorrer após tal reunião.

“Ninguém comentava no assunto. Ninguém [AT 4]. Eu voltei a trabalhar depois do período que eu fiquei, 1 semana, voltei a trabalhar por conta, porque eu... apesar do atestado de óbito dele ter saído imediatamente à morte. Era um desejo dele. A gente tinha discutido isso muito. Eu sou um doador de órgãos. E ele dizia assim: ‘Eu não vou doar nada. Meu negócio é que, no dia que eu morrer, eu quero ser cremado, porque eu não quero dar trabalho pra ninguém. Eu não quero que ninguém vá chorar em cemitério, eu não quero nada disso.’ Ele queria ser cremado. Talvez até pelo fato de ele ter optado por esse tipo de morte. [AT 3] E pra eu conseguir a liberação do corpo pra ser cremado, deu trabalho. Porque foi morte violenta. A questão de morte violenta se você crema... se você enterra, não tem problema nenhum, você pode exumar a qualquer momento pra você fazer qualquer tipo de verificação, e cremar, você acaba com qualquer prova que viesse a ter. Então, a liberação pra cremar o corpo dele não foi fácil. Eu levei 3 dias pra conseguir a liberação pra cremar o corpo.”

Ao ser questionado sobre o papel da imprensa no caso...

“Imprensa? Quem é a imprensa? A imprensa não sabe de nada. A imprensa não viu nada. Se sabe, escondeu tudo. O Banco cobriu tudo. Não deixou vaziar uma linha sequer na imprensa. Nem a polícia, que deu o primeiro atendimento no hospital, não falava no assunto. Quando eu cheguei no hospital, 1 hora da manhã, que eu me identifiquei como irmão da vítima, eles vieram, conversaram comigo rapidamente e só. Depois a própria polícia veio nos procurar por conta do inquérito policial. Não tocou no assunto. Ninguém viu, ninguém ouviu, ninguém sabe de nada. Ninguém no Banco viu, ninguém no Banco ouviu, ninguém sabe de nada. A imprensa não viu nada, qualquer departamento do Banco não viu nada, ninguém sabe de nada. Somente aquelas pessoas que estavam mais próximas, as pessoas amigas aqui dentro do Banco não conversavam nada com receio. Nada. Nada, nada, nada. [AT 4] Quando foi no mês seguinte, eu fui fazer meu exame médico periódico, quando a médica olhou o meu nome, ela só me fez uma pergunta: ‘O que você é do Josué que trabalhava aqui no setor tal?’ E eu falei: ‘irmão.’ A minha consulta do exame médico periódico terminou ali. A única coisa que ela me deu foi uma requisição pra eu ir procurar o serviço de assistência mental, sem explicação, sem nada. Eu já estava afastado das minhas funções aqui no Banco... eu fiquei aproximadamente 90 dias afastado das minhas funções do Banco, até que eu arranjei um outro local pra trabalhar... É o que eu falei pra você: houve uma reunião no dia da internação do Josué, que foi o dia em que ele estava vivo. Naquele momento, ele ainda estava vivo... que era a orientação do Banco do procedimento de todo mundo lá no setor. Ninguém me perguntava o que foi que aconteceu. Assim, uma coisa normal... sabe... aconteceu um acidente... ‘Mas, como é que foi? O que foi que aconteceu...?’ Ninguém me perguntou nada. Era como se nada tivesse acontecido no mundo. Aquelas pessoas mais próximas me desejaram os pêsames e só. Ninguém me perguntou o porque, como e nem o porquê. Bom, é... não me entregavam mais nenhum serviço... Os serviços eram entregues aos outros colegas do setor. Eu batia o cartão de ponto e ficava ali. [AT 4] Os colegas discutiam os serviços deles, que eu conhecia o serviço, eu via que eles estavam fazendo alguma coisa que não era condizente com o que deveria acontecer, eu orientava eles e falava: ‘Isso não é assim, não! Você está fazendo isso aqui, mas o melhor jeito de se fazer isso é assim, assim, assim e assado.’ Eu dava os meus pitacos. Depois, passado 1 mês e meio, um colega veio falar comigo: ‘mas, como é que você consegue ficar aí se ninguém fala contigo?’ [AT 4].”

Mais fatos estranhos. Apesar de muito conhecido, nenhum colega de trabalho ou chefe foi à cremação. Afinal, em torno de 80% dos funcionários daquele prédio que abrigava centenas de pessoas foram treinados por Josué. Na verdade, Henrique buscou, buscou na memória... Para não dizer que ninguém foi, recordou-se que o Sr. Lacerda, funcionário aposentado, esteve presente. Henrique explicou ainda os motivos pelos quais acredita ter sido posto na “geladeira”.

“Bom, é... eu não deixei que o inquérito policial se encerrasse. O Banco... O delegado, quando logo ouviu a pessoa que socorreu ele e que ficou fechado ali que teria sido ele que teria cometido um suicídio, a delegacia de polícia queria encerrar o inquérito policial, e no meu depoimento original, eu já tinha dito o que houve no procedimento que tinha acontecido no ambiente de trabalho. E eu busquei junto com o delegado titular da delegacia da região o ‘não encerramento’ do inquérito. Cheguei ao ponto de ele dizer que ela não tinha mais como não encerrar o inquérito policial. E ela tinha convidado já por 2 vezes a chefe dele pra comparecer à delegacia – e ela não comparecia. E ela não tinha como obrigá-la a comparecer, e eu falei assim: ‘Você não tem como obrigá-la a comparecer e eu de deixar você encerrar o inquérito policial, eu não vou.’ Aí, fui buscar conhecidos, desembargadores, onde eu solicitei a eles que não deixassem encerrar o inquérito policial. Eles [Banco] entrevistaram na delegacia, provavelmente o delegado deve ter entrado em contato com o Banco e devia ter dito que o inquérito não seria encerrado enquanto ela [a chefe] não fosse ouvida. Eu tenho certeza. Certeza absoluta, que o Banco interveio junto à delegacia pra que se encerrasse o inquérito policial o quanto antes possível. Tanto é que o

inquérito ia ser encerrado em 3 dias. Ainda ficou no estica-empurra na delegacia, é... mais uma semana, uma semana e meia... Foi quando eu, conversando com a delegada, me falaram que iam extinguir o processo, encerrar o processo, o inquérito policial. O inquérito foi arquivado. Não teve desdobramento nenhum. Foi declarado que foi um óbito e foi fechado o inquérito policial. [AT 4]”

Henrique percebeu que não mais poderia continuar no setor. O clima era desfavorável a ele. Passou a ser mal visto. Mudou de área. Queria entrar com um processo contra o Banco, responsabilizar civilmente as pessoas pelo ocorrido. Mas a família temia represálias, ainda mais depois do que estava acontecendo com Henrique por não deixar o inquérito policial ser encerrado. Atualmente os filhos não tocam no assunto, nas questões relacionadas com o Banco. À época da morte de Josué, havia um saldo em sua conta que era para dar um carro zero quilometro a um dos filhos, presente pela aprovação em um concorridíssimo curso no vestibular da Universidade de Brasília. O pai estava orgulhoso. O rapaz sequer terminara o ensino médio. Esperava apenas que o filho completasse os 18 anos para presenteá-lo. Mas não deu tempo... Josué nunca fizera o uso de qualquer serviço de saúde mental. Queria fazer terapia de casal para tentar salvar o casamento, mas a ex-esposa não estava disposta.

A vida profissional de Henrique, após o episódio, tornou-se difícil. Antes, dirigia-se ao trabalho para “divertir-se”. Tinha prazer no que fazia. Os dois anos subseqüentes à morte do irmão foram dias de verdadeiro suplício. Não conseguia concentrar-se, dedicar-se ao trabalho. Achava que tudo ali soava falso. Por sua sorte, um colega de trabalho segurava “as pontas”. Fazia o trabalho pelos dois. Afirmou que não fez uso do serviço de saúde mental. O exame médico de trabalho, realizado após o óbito de Josué, foi traumatizante. Ao invés de ajudá-lo, acabou atrapalhando. Faltou preparo por parte da médica para lidar com aquela situação. Aliás, não apenas por parte da médica.

“Porque, no modo de dizer, a atitude da médica que me atendeu, se ela tivesse ao menos dito pra mim: ‘Olha! Tendo em vista o ocorrido e tal... recomendo que seja visto isso.’ Não. Ela não falou nada. Simplesmente me encaminhou, me preencheu um pedido de encaminhamento pro atendimento mental, sem justificativa nenhuma, eles conversaram entre eles... mas, faltou o respeito generalizado. A partir do momento que ninguém tocava no assunto comigo, ninguém me passava serviço, ninguém fazia nada... Nesse ínterim, eu tive exame médico período e no exame médico periódico, e também não me falaram nada, e me mandaram pro serviço mental, como se eu fosse maluco... E na avaliação do saúde mental lá, a psicóloga não me deu motivo ou razão nenhuma... e pediu que eu freqüentasse 20 sessões lá... E o ‘exame médico de trabalho’ me encaminhou pra saúde mental. Na saúde mental, a psicóloga chegou lá e disse que eu tinha que fazer 20 sessões de acompanhamento lá. E eu disse: ‘Eu não tenho o motivo pelo qual eu deveria fazer as 20 sessões...’ Uma vez que, eu não tinha... eu não demonstrava nada que dissesse necessidade de freqüentar a saúde mental, e ela diz que, pelo acompanhamento, que a médica daqui mandou pra lá e eu tinha que cumprir isso. E eu falei: ‘não. Se a senhora não me disser o motivo pelo qual eu tenha que cumprir essas 20 sessões, eu não venho aqui mais nenhum dia.’ Então, ela falou assim: ‘você então está me dizendo que não vem?’ E eu disse: ‘estou lhe dizendo

que eu não venho se vocês não me disserem o motivo pelo qual...’ Aí, a psicóloga fez um relato me devolvendo pra médica daqui da... do exame médico. Aí, no exame médico periódico, ela declarou lá que eu estava ‘apto’ ao trabalho. Mas, foi assim, uma situação meio esdrúxula, na minha opinião. [AT 4]”

A partir de então, a relação de Henrique com o Banco Betha mudou completamente. Decidiu repensar cuidadosamente os seus projetos profissionais. Tem certeza que todos os empregado são “peças”, apenas “peças” muito importantes enquanto estão dando resultados. Eram “recursos humanos”, não “pessoas”. Ninguém era insubstituível, nem mesmo Josué. Após a sua morte, o Banco colocou 3 pessoas para fazer o serviço que ele fazia sozinho. Não deram conta. Colocaram uma quarta pessoa. E o serviço teve continuidade, tal como antes. Ironia do destino, Henrique trabalhou ativamente no desenvolvimento de soluções tecnológicas, na década de 1990, que permitissem reduzir o quadro de funcionários da rede de agências, visto que o Banco estava em pleno processo de “enxugamento”.

“Dentro desse sistema que a gente está tratando...?! Eu só acho que as direções da empresa, principalmente a direção aqui, todas as pessoas que estão nos cargos superiores... vamos colocar os executivos, todos conheceram ele [Josué]. Não teve nenhum que viesse intervir pra evitar esse tipo de problema. E todos foram unânimes em acobertar o que aconteceu com ele. Isso não é só pra mim, não... O que aconteceu com ele pode acontecer pra você também, pra qualquer pessoa. Eu comecei a sentir isso, que o Banco não enxergava as pessoas, os funcionários como pessoas, só como mão-de-obra... quando eu trabalhei com a reestruturação. Na primeira reestruturação, diversas pessoas que não queriam sair do Banco foram coagidas a pedir demissão do Banco. E, nessas alturas, teve um colega meu que foi coagido a pedir demissão do Banco. [AT 4] E eu me senti responsável naquela época. Porque eu estava trabalhando num projeto, que era um projeto, na época, de enxugar a máquina do Banco, mas era pra enxugar pela vontade das pessoas, e não que as pessoas fossem coagidas a pedir demissão. Muitas pessoas foram coagidas a pedir demissão do Banco. Em agência, então, nem se fala. Aqui no setor, não foram muitas pessoas coagidas a pedir demissão. A grande maioria das pessoas que pediram demissão em nosso setor administrativo pediram demissão porque queriam. Visualizavam alguma coisa fora do Banco, mas... fora daqui, nas agências, muita gente foi coagida. ‘Ah! O quadro está reduzido e você que se vire para achar onde você vai ficar.’ E quando a pessoa não conseguia o local: ‘Olha! O quadro está reduzido. Você vai sair e não vai ter onde ficar. Você vai ser mandando não sei aonde. Agência não sei aonde.’ E aí, os caras iam e pediam demissão. ‘Ah! Eu não vou sair de Brasília pra ir morar não sei aonde. Minha vida está estruturada aqui. Eu não vou. E aí, como eu trabalhei no processo de automatização do Banco, de certa forma, eu me senti responsável por isso. Mas isso não me incomodou muito. Eu sabia da existência disso e nesse dia [após a morte de Josué] eu tinha certeza que ninguém no Banco era insubstituível. O Banco ia botar qualquer um pra fazer o serviço dele. Não adianta fazer exame médico do trabalho, não adianta fazer pergunta de satisfação de clima... de cliente... de saber como é que eu estou enxergando a empresa internamente... não adianta nada disso. Tudo isso é manipulado. Tudo isso é manipulado. Você vai na avaliação de desempenho, você responde à avaliação de desempenho pra não prejudicar o colega, e a chefia responde à avaliação de desempenho de forma a prejudicar o colega. [AT 4]”

No caso do Josué, a impressão de Henrique é que os interesses corporativos falaram mais alto do que o aspecto humanitário da situação.

“Porque, o que eu enxerguei foi uma... um rol de injustiças travadas dentro do Banco pra que a executiva... protegeram a instituição, de todos os meios possíveis, de forma a prejudicar a imagem dele. Nem mesmo o Sindicato... ele não era sindicalizado. Mas eu era. Nem mesmo o Sindicato me procurou para alguma coisa. Se houve uma omissão generalizada foi porque alguém estava conduzindo o negócio. Porque esse tipo de fato não fica escondido de todo mundo não. Muita gente comenta tudo. Sobre esse fato, ninguém comenta nada. Ninguém do Banco, ninguém do Sindicato, ninguém da imprensa, ninguém da polícia, mesmo com o inquérito policial... nenhum colega de setor. Nada, nada, nada, nada. Ninguém perguntou, ninguém quis falar sobre o assunto, não foi tratado nada. Eu sei da existência dessa reunião [ocorrida horas antes da morte de Josué, envolvendo os executivos do setor] porque um colega deixou vaziar isso e depois não quis falar mais nada sobre o fato. [AT 4]”

Henrique se julga um pacifista. Diz que jamais pensou em “fazer justiça”. Não acusa nem mesmo a Executiva que poderia ter resolvido o problema de Josué, caso tivesse agido com um pouco mais de sensibilidade. O que sente por ela é “dó”. Henrique arremata: “Ela deve ter a consciência muito pesada. A consciência é dela... ela que vai ser julgada pelos feitos dela... não sou eu...”

#### 4.3.2 Agrupamentos Temáticos – Josué

Com base na entrevista de Henrique, realizamos o “agrupamento temático” das verbalizações representativas de seu discurso, relativamente à história de seu irmão, Josué, com o intuito de propiciar a posterior discussão dos resultados obtidos.

**Quadro 11:** Agrupamento Temático 1 - Caso Consumado

Agrupamento Temático 1	Trabalho <i>versus</i> Família: conflitos à vista
Destaques	Zelo profissional; centralidade do trabalho; família em segundo plano; conflitos familiares.
Representação textual	A dedicação integral ao trabalho é a marca preponderante de Josué. Empregado de confiança, não hesita em consumir o tempo necessário para superar os desafios do trabalho. Para tanto, cada projeto é encarado com seriedade máxima, de tal forma que as suas energias são centralizadas em vista dos resultados esperados. Dessa forma, a jornada de 8 horas se estende muito além, incluindo os fins de semana e – comumente – as férias. Evidentemente é muito bem visto pela chefia, na medida em que se trata de empregado capaz de abdicar do “mundo exterior” em prol dos objetivos organizacionais. Tal temperamento vem dos tempos do colegial, quando já se centrava nos desafios escolares com garra e persistência meticolosas, características transpostas para o contexto laboral. Sozinho, é capaz de executar as tarefas normalmente delegadas a vários empregados, tamanha é a capacidade de concentração e o profissionalismo empenhado em seus afazeres. As relações familiares, entretanto, deterioram-se à medida que as exigências profissionais consomem mais e mais o escasso tempo disponível. Josué nutre verdadeiro sentimento de amor pela família, é bem verdade. Orgulhava-se dos filhos, estudiosos e afetos às ciências exatas, como ele. Pretendia continuar com o casamento, tentar uma reconciliação com a esposa, corrigir as longas ausências daqueles últimos tempos. Mas, talvez as mágoas acumuladas não viabilizassem a mudança do destino que estava selado, visto que a esposa e os filhos sofreram, durante anos, o distanciamento do marido e do pai – sempre em nome do trabalho.

**Quadro 12:** Agrupamento Temático 2 - Caso Consumado

Agrupamento Temático 2	Separação Conjugal e Insensibilidade da Chefia: prenúncios de uma tragédia
Destaques	Sofrimento advindo da separação conjugal; necessidade de realocação no trabalho; conflitos com a chefia; falta de apoio da Empresa; desejo de pedir demissão.
Representação textual	<p>Josué tenta manter o casamento. Sugere a terapia de casal, planeja a aposentadoria, a qual seria concretizada em 1 ano. Seria a oportunidade de centrar-se na família, recuperar o tempo perdido. As noites, os fins de semana e as férias não seriam mais dedicados aos sucessivos projetos que lhe eram confiados. Poderia continuar trabalhando, contratado com prestador de serviços na área de tecnologia. Nada, porém, que lhe exigisse o mesmo ritmo frenético de antes. Poderia dosar melhor o tempo. O trabalho formal seria, doravante, o seu “hobby”, como outros colegas fizeram antes dele. Mas não haveria mais tempo. A esposa estava decidida a tocar a própria vida, recomeçar de outra forma. Pediu a separação, tinha os seus motivos para tanto. Josué não poderia fazer nada, exceto acatar a vontade da mãe de seus filhos. Os sentimentos saudosos derivados da iminência da perda afetiva, contudo, conduziram-lhe à tentativa de assegurar que a separação fosse definitiva – inclusive de “corpos”. Por questões relacionadas à reorganização interna de setores, ele seria obrigado a conviver com ela, por conta da proximidade dos locais dos empregos. A separação estava sendo bastante dolorosa. Não queria mais encontrar aquela que teria sido o seu primeiro e último amor. Para tanto, requisitou a permanência no prédio antigo, em outra função. A competência profissional abria-lhe as portas e as oportunidades surgiam naturalmente. 1, 2, 3, 4, 5... os convites eram muitos. Poderia escolher o local que a vaga seria dele. O profissionalismo, entretanto, pregou-lhe uma peça. A executiva responsável pelo setor de Josué recusava peremptoriamente a saída, pois ele era visto como imprescindível para o bom andamento dos trabalhos. Dessa vez, porém, Josué se desesperou. Dedicara-se exaustivamente à Empresa durante quase 30 anos. Naquele momento difícil – quando mais precisava da mínima compreensão do Banco – teve negado o apoio. Travou severa discussão com a chefe, exigiu satisfações. Era o momento de requerer a contrapartida pela dedicação exclusiva que lhe custava o drama familiar. A chefe ignorou os seus apelos, determinando-lhe a mudança de prédio, como faria o restante do setor. Exigiu-lhe, mais uma vez, que se comportasse como o “bom soldado” que cumpre incontinenti as ordens superiores, assim como fizera durante quase 3 décadas. É possível que, pela primeira vez, revoltara-se contra uma ordem recebida, no trabalho, a ponto de negar seu cumprimento e bater de frente com a mandatária. A mente aturdida partiu para o confronto. Perdera a família. Qual seria, então, o sentido do trabalho, daquela dedicação incondicional de 30 anos ? Teria sido válida tamanha exclusividade ? Apenas Josué poderia responder-nos. Com a separação consumada, os fatos mostraram que ele partiu para o tudo ou nada: permaneceria no prédio ou demitir-se-ia. O desespero, porém, atingiu proporções inimagináveis.</p>

**Quadro 13:** Agrupamento Temático 3 - Caso Consumado

Agrupamento Temático 3	O Óbito
Destaques	Negativas do Banco; acentuação dos conflitos familiares; desespero extremo; solução final: auto-imolação
Representação textual	<p>Josué decide que não trabalharia no Banco um dia mais sequer. Faltavam-lhe meses para a aposentadoria, mas a situação se tornava insustentável. O fato foi revelado ao seu irmão, adquirindo importante significado: a vontade de abandonar o emprego é a evidência de vínculo entre o “trabalho” e os “dramas familiares”, os quais estiveram intimamente relacionados ao longo dos anos. O segundo aparece como resultado direto do primeiro. Não é à toa que, consumada a separação conjugal, Josué se indigna com a Empresa, na medida em que esperava, ao menos, o mínimo auxílio para manter-se longe da ex-esposa, pois os encontros casuais poderiam suscitar-lhe sentimentos indesejados. Esperava da Empresa tão-somente autorização para permanecer no prédio em que trabalhava há anos. A negativa acentuou o rancor: o mesmo “trabalho” que lhe custara os conflitos familiares era o mesmo que agora lhe negava recomeçar dignamente a vida. Por isso a decisão radical: demissão, apesar de faltar-lhe tão pouco para a aposentadoria. Sempre fora forte, fazia questão de separar “trabalho” e “família”. Não era um “robô”, todavia. Precisava</p>



	<p>apenas de um pouco de empatia de seus superiores naquele momento difícil. Não obteve. Por acaso do destino, naquele mesmo dia em que brigou com a chefe, manteve, horas mais tarde, discussão seríssima com a esposa e filho. Agrediu ambos. Josué estava transtornado, fora de si, irreconhecível. As dores de uma vida inteira caíram, como pedra, sobre sua mente. Vida profissional e familiar... seria possível separá-las, fazê-las caminhar autonomamente ? É provável que Josué tenha descoberto, nesse momento, que os fios condutores de uma e outra estavam irremediavelmente entrelaçados. Um agindo como causa e efeito – ou efeito e causa – sobre o outro, um ciclo de prazeres e sofrimentos relacionados com “família” / “trabalho” / “família / “trabalho”. Atear fogo ao próprio corpo se relaciona com formas extremas de punição e protesto, símbolo da dor máxima que o corpo pode sentir. Os habitantes do “inferno” queimam no fogo eterno; os hereges eram queimados vivos na idade-média; exilados políticos iranianos, nos tempos modernos, bem como monges budistas, usavam tal forma de sacrifício na luta contra a repressão de seus povos. Não há como permanecer inerte perante a imagem de uma “pira humana”. O sentimento de aflição é inevitável. A auto-imolação exterioriza, por meio da forma mais brutal de violência contra o próprio corpo, uma dor imperceptível, mas que arde por dentro com muito mais intensidade do que as labaredas visíveis. Josué encharcou-se com gasolina e ateou o fogo. Morreria horas depois, com queimaduras de 3º grau em 90% do corpo. Foi a sua forma de protesto e, por que não dizer, de autopunição. As pessoas, via de regra, desejam a morte suave. Josué preferiu padecer o suplício das chamas. É inegável o tom de protesto intrínseco ao ato.</p>
--	---

**Quadro 14:** Agrupamento Temático 4 - Caso Consumado

<b>Agrupamento Temático 4</b>	<b>Dor e Silêncio. Ensurdecido silêncio.</b>
<b>Destaques</b>	Insensibilidade da Empresa; silêncio generalizado; isolamento social do irmão; apoio médico deficiente; manipulações no trabalho
<b>Representação textual</b>	<p>Horas antes do óbito de Josué, os executivos do setor se reúnem para tratar do ocorrido. A pauta da reunião, porém, foi mantida em segredo, cujo conteúdo chegou ao conhecimento de Henrique por meio de canais informais. No trabalho, não se tocava no assunto, como se o fato não tivesse ocorrido. Os colegas de setor e as chefias ignoravam o fato, como se houvesse um pacto de silêncio e cumplicidade para que ninguém se comprometesse. As pessoas passaram a negar a ocorrência da acalorada discussão entre Josué e a Executiva, momentos antes do suicídio. Os demais setores do Banco igualmente ignoraram o fato, como o sindicato e a imprensa. A polícia foi pressionada a concluir o Inquérito com a maior brevidade possível. Ninguém ousava questionar Henrique sobre o porquê daquele ato tão extremo, visto que o medo e a possibilidade das retaliações eram reais. Henrique passou a ser isolado no trabalho, não lhe passam mais tarefas, talvez pelo fato de ele não deixar que o inquérito policial fosse encerrado com tamanha rapidez, apenas 3 dias. O serviço médico o encaminha friamente para a assistência mental, sem ao menos questioná-lo sobre os seus sentimentos em relação ao episódio. Henrique percebe, então, que os empregados eram tratados como peças substituíveis. De fato, Josué foi substituído por outras 3 ou 4 pessoas – quando ele dava conta do recado sozinho – mas, evidentemente, o serviço não parou. Os funcionários não eram “pessoas”, no sentido estrito da palavra, mas “mão-de-obra” que, enquanto servissem aos propósitos da Empresa, garantiriam seus empregos. A primeira grande reestruturação do Banco, na década de 1990, demonstrou claramente o quanto as pessoas eram substituíveis, visto que muitos trabalhadores foram forçados a se desligarem da Empresa, apesar de anos de serviços prestados. Algo semelhante aconteceu com Josué, pois, quando precisou de apoio superior, fecharam-lhe as portas, não obstante a extensa ficha de bons préstimos. Houve ainda a difusão velada de que o acontecido se deveria aos problemas familiares, transferindo para “fora” da Empresa os motivos do suicídio, quando, de acordo com Henrique, as questões concernentes ao “trabalho” e à “família” estavam umbilicalmente interligadas.</p>

O destaque no caso de Josué é a relação dúbia entre a “família” e o “trabalho”. Pelo fato de sempre ter assumido as responsabilidades profissionais como prioridade, os conflitos

peçoais gradualmente se acentuaram, ao longo dos anos, como resultado das ausências sucessivas do “pai” do núcleo familiar. Josué acreditava nos valores do Banco Betha, aceitando-os como um pilar de sua vida. Por tanto, não questionava o fato de ter que trabalhar sucessivas horas além do expediente normal, abdicar dos fins de semana ou das férias. Encarava as suas atribuições como desafios a serem superados. Ele ingressara na empresa em uma época em que as relações entre o empregado e o empregador eram muito mais próximas, em que havia cumplicidade entre ambos. Um ajudava o outro. Pelo menos, foi essa a imagem que o Banco Betha passava para seus funcionários, até a grande virada dos anos 1990. De qualquer forma, Josué era um remanescente de uma geração de funcionários antigos que nutriam uma relação afetiva com o trabalho, relação essa que extrapolava o campo profissional. Ingressou na empresa com o compromisso de aposentar-se nela, teria sido o seu primeiro e único emprego, não fosse o suicídio consumado meses antes do desligamento.

Aliás, Josué provocou a própria morte, de acordo com Henrique, no dia exato em que completava aniversário de posse no Banco. Era um marco representativo, portanto. Não era mais um garoto recém-ingresso, como aqueles que ele estava acostumado a treinar como instrutor. Josué era um homem experiente, com muitos anos de serviço nas costas, dominava com maestria o trabalho. Era uma referência entre os demais, respeitado pela chefia. Não recusava desafios, encarando-os com a mesma seriedade e profissionalismo que lhe foi exigido naqueles primeiros anos de labor, típico da disciplina reinante no período em que vigorava o regime militar no Brasil. A mesma austeridade do “bom soldado” vigorou ano após ano, cujas tarefas eram zelosamente conduzidas para que nada desse errado. Adentrava as noites e madrugadas, quando preciso, mas não deixava de executar a sua missão. Disciplinado, severo e, de certa forma, intransigente, quando o assunto era o trabalho. Não tolerava o erro, a perfeição era uma de suas marcas. Para tanto, tratava os colegas com o mesmo rigor com que cobrava a si mesmo.

Os filhos cresceram vendo o pai absorto com o trabalho. Na verdade, a família girava em torno do pai, que, por sua vez, administrava a sua vida em decorrência das obrigações profissionais designadas pela empresa. A dedicação de Josué era motivo de segurança e tranquilidade para os superiores, os quais depositavam no funcionário a confiança irrestrita de que as demandas designadas seriam cumpridas a contento. Ele não tinha a mesma visão dos colegas mais novos, muitos recém-saídos da adolescência, os quais encaravam o emprego no Banco Betha como algo temporário. Cumpriam as suas tarefas – na medida do possível – e, pontualmente ao toque do sinal, deixavam sobre as mesas o que ficou pendente. Concluiriam no dia seguinte ou, de outra forma, “quando desse”. Josué, não. Sua geração fora doutrina

em outra filosofia: “serviço recebido era serviço cumprido”. Não que ele estava desligado das mudanças que ocorreram nas relações de trabalho dos últimos anos. Bem ou mal, ele sabia que o Banco não era mais aquele que do começo da carreira.

De qualquer modo, a introspecção dos valores organizacionais presentes no discurso oficial da empresa estava de tal forma arraigada em seu caráter que ele continuava a agir com a mesma responsabilidade de sempre. É por isso que ele se destacava. Não que os demais fossem negligentes com o trabalho. A diferença é que Josué apresentava um “algo a mais”, traduzido sob a forma de dedicação exclusiva. Enquanto os outros ajustavam a tarefa à jornada de trabalho, Josué ajustava a jornada de trabalho à tarefa. Ou seja, para ele, o expediente somente acabava após a entrega do serviço que lhe fora designado. E não bastava concluí-lo: seria ainda necessário executar o mister com qualidade irretocável. Essa obstinação lhe conferia um *status* diferenciado em relação aos demais. Tornou-se funcionário de confiança, sendo-lhe designado apenas os projetos de suma importância.

Paralelamente, embora fosse bastante discreto quanto aos assuntos particulares, a família sofria. Josué nem sempre estava em casa para dedicar a mesma atenção à esposa e aos filhos e, mesmo quando estava no lar, era comum estar envolvido com algum projeto pendente de finalização. A sua presença no recinto doméstico, em algumas ocasiões, era apenas física. Com o tempo, o desgaste desse modo de vida, somado a outros fatores pessoais, torna a relação com a esposa insustentável. Os conflitos se acentuam e ela, então, decide requerer a separação. Josué não queria desfecho tão radical. Sabia das dificuldades familiares, mas esperava poder superá-las, inclusive propondo à esposa a terapia de casal. Mas a relação estava bastante desgastada, inviabilizando qualquer possibilidade de reconciliação.

O processo é bastante traumático para Josué. Nesse momento, os anos de dedicação incondicionais à empresa detonam um processo de raiva contra si mesmo, pelo fato de não ter sido capaz de dosar adequadamente as responsabilidades intra e extra-Banco. Da mesma forma, exaspera-se contra o engajamento irrestrito às determinações da empresa, questionando-se se teria valido a pena tamanho sacrifício. A primeira providência de Josué, a partir do instante em que a separação se mostrava como fato consumado, foi procurar afastar-se definitivamente da ex-esposa, que trabalhava em edifício bastante próximo ao endereço para o qual o setor de lotação de Josué estava de mudança. Para tanto, a única maneira de evitar o contato com ela seria mudar de setor. Ele buscou alternativas em outros núcleos, conseguindo diversas oportunidades de realocação. Josué era muito bem visto e, assim, foi bastante fácil encontrar gerentes dispostos a recebê-lo de braços abertos. Aliás, qual gerente não gostaria de receber em sua equipe um funcionário que respirava o trabalho ? Com a

mesma facilidade que encontrava novas oportunidades, a sua chefia lhe fechava as portas. Afinal, qual gerente gostaria de perder de sua equipe um funcionário que respirava trabalho ? Ou seja, a mesma competência que o credenciava a outras funções era utilizada como justificativa para a sua “indispensabilidade” no setor.

Josué acostumara muito mal os seus superiores, criando uma situação bastante cômoda para eles. O funcionário sozinho dava conta de executar as tarefas que normalmente caberiam a algumas pessoas. Ele requisita a remoção, pela primeira vez. O pedido é negado. Segunda vez, nova negativa. Enquanto isso, as dificuldades familiares se intensificam e a data para a mudança do setor para o novo endereço se aproxima. Josué começa a entrar em um processo desesperador. Repensava os seus valores pessoais, sua carreira naqueles últimos anos, suas relações familiares. Começa a perceber que se comportara como um funcionário excepcional, mas a qual custo... da perda da família, por exemplo ? Preciseria ter deixado as pessoas que lhe eram caras exclusivamente em nome do trabalho ? O processo se agrava conforme novas negativas lhe eram feitas. Esperava o mínimo de reconhecimento de sua chefia pela exaustiva dedicação, a ser materializada sob a forma do deferimento de seu pedido.

É bastante revelador, dessa forma, que Josué tenha decidido demitir-se da empresa ao ter seus requerimentos negados. Não seria razoável esperar que um empregado, a poucos meses da aposentadoria, decidisse abandonar um emprego de quase três décadas. Josué se destacava pelo espírito prático e racional de suas decisões, típico de pessoas afetas à exatidão dos números. Seu raciocínio era lógico e coerentemente linear. Para que, então, desligar-se tão abruptamente daquele emprego estável, que lhe proporcionava inúmeros benefícios sociais e um salário suficiente para manter um padrão de vida confortável ? Provavelmente ele tenha descoberto, naquele momento, que o seu valor para a empresa era mensurado pela economia trazida com a desnecessidade de contratarem-se outros empregados, além da tranquilidade e despreocupação que a sua permanência no setor representava para os seus superiores imediatos. Por outro lado, ele, enquanto pessoa com necessidades que extrapolavam as paredes da empresa, sentia-se solenemente destrutado.

Josué substituíra, fazia muitos anos, o seu imaginário pelo da empresa, projetando no trabalho todos os seus sonhos e possibilidades de realização. O trabalho era mais do que a fonte de sustento, era o seu objeto de amor e identificação. Por isso a decisão radical: pedir demissão. O casamento com a esposa estava desfeito. O casamento com a empresa também estava desfeito. Ambos caminharam paralelamente durante mais de duas décadas. Arruinaram-se ao mesmo tempo. Tudo perderia o sentido. A falência do núcleo familiar foi o

fator que fez Josué sentir-se um objeto cuja subjetividade fora cuidadosamente manipulada pela organização. Sacrificou-se, renunciou em nome da glória e do triunfo, traduzidos não apenas em um cargo de responsabilidade, mas, principalmente, no regozijo decorrente do reconhecimento daqueles que o rodeavam, os quais o classificavam como um funcionário “acima da média”.

Josué nunca transgrediu, sempre procurou enquadrar-se às determinações superiores. Participava prazerosamente do jogo da empresa: ser normal era o pecado; a empresa somente tinha espaço para os bons. Por isso, ele fazia questão de ser o melhor. Juntou-se uma característica pessoal de Josué, o rigor pelas coisas bem feitas, com a necessidade do Banco de ter empregados engajados à sua causa. Ao se dar conta do caminho sem volta que se encontrava, a partir do momento em que percebeu que estava perdendo a família, passou a lutar de todas as formas para conferir à própria vida um novo significado. Da forma mais dolorosa, Josué percebeu que, naquele jogo, ele era a parte mais fraca. O mesmo amor que ele devotara à empresa não haveria de ser correspondido da mesma forma, pois, na fase mais difícil de sua vida, sequer conseguia uma simples remoção.

Queria apenas manter-se longe da ex-esposa, na impossibilidade de sustentar o casamento. Vê-la, mesmo que casualmente, teria para ele um custo psicológico muito elevado. Preferia manter a distância, dar um tempo para cicatrizar as feridas daquela separação dolorosa. A partir do instante que a executiva do setor lhe negou pela quinta vez a remoção, Josué teve a certeza de que não trabalharia mais naquela empresa. O gesto irracional, sob a visão dos outros, torna-se compreensível a partir da ótica de Josué. Desiludiu-se, perdeu o encanto. Discutiu fervorosamente com a chefe, exigiu dela a contrapartida pelos anos de bons préstimos. A executiva decidiu que “não”. Ele deveria seguir com o restante da equipe para o novo endereço, seu trabalho era “imprescindível”. Questões pessoais estavam fora de discussão. Josué definitivamente teve a certeza de que não passava de uma “peça”. Os sentimentos se inverteram. Durante o período de alguns meses entre a primeira negativa e aquela áspera discussão, fragilizou-se ao tomar ciência de que a sua vida estava reduzida a um “ativo” sob o arbítrio da organização.

Não é possível saber se, durante o período de deterioração do casamento ou durante o processo de tentativa de remoções, Josué começou a idealizar a própria morte como uma solução possível. Ele era fechado, não se abria facilmente com qualquer pessoa. Tinha em Henrique, o irmão e amigo e, mesmo para este, não manifestou qualquer ideiação mórbida. Conversavam sobre a morte, mas em um outro contexto, não o do suicídio. Josué havia manifestado que, quando morresse, pretendia ser cremado, pois não queria dar trabalho para

ninguém com os trâmites do enterro. Talvez nesse ponto resida a explicação para ele ter optado pelo fogo como o caminho para o suicídio, visto não o temer. Além do mais, não é qualquer pessoa que tem a capacidade de conceber a morte pelo fogo, método dolorosamente lento e cruel de extinguir a vida. De acordo com Paiva (2006), é necessário considerável tempo – em torno de 25 minutos – para que um corpo queime até que os ossos sejam expostos, a uma temperatura de 700 °C. A julgar pela facilidade com que Josué aceitava reduzir seus despojos mortais a pó, talvez a sua relação com a morte não estivesse cerceada por qualquer espécie de tabu ou preconceito. De qualquer forma, aparentemente, a conjuração de dois fatores, no mesmo dia, foi crucial para impulsioná-lo à auto-imolação: a agressiva discussão com a chefe e a violenta briga com a ex-esposa e o filho.

Após o segundo episódio do dia, Josué estava tão determinado a pedir demissão do Banco que Henrique teve que ligar para os executivos do setor para que não aceitassem o desligamento do irmão, caso ele viesse a fazê-lo no dia seguinte. Josué estava transtornado e, possivelmente, determinou-se a dar um fim naquela agonia que o dominava: casamento e trabalho, ambos arruinados. Um ponto importante chama a atenção. Henrique não mais conseguiu localizar Josué entre o período do último contato que mantivera com o irmão, após a discussão com a família, e o telefonema de um familiar, durante a madrugada, contando-lhe sobre o ocorrido. Henrique tentara contatá-lo, mas o irmão não atendia as chamadas telefônicas. Caso assim o fizesse, talvez tivesse se acalmado e a história teria um outro desfecho. Josué não atendeu às ligações possivelmente por saber da capacidade persuasiva do irmão.

Consideramos o mais provável, porém, que a decisão de provocar a própria morte era algo que já estava sendo gradualmente alimentada em seu íntimo, tomando força suficiente a ponto de eliminar qualquer espécie de temor, tornando-o apto a executar algum plano oculto, no momento mais propício, em função dos acontecimentos vindouros. Quando o sofrimento mostrou a sua face mais escura, Josué não hesitou. Decidiu externar a sua dor moral por meio de uma dor física extrema. A morte haveria de ser brutal o suficiente para que pudesse, antes de morrer, materializar no próprio corpo a agonia que estava em sua mente. Queria protestar contra a empresa que trabalhara por sucessivos anos e que o tratava como “marionete”; queria protestar contra ele próprio por ter aceitado tornar-se escravo da empresa; queria protestar por ter permitido que a família se rompesse; queria protestar, em suma, contra o “empregado” sempre presente e o “pai” sempre ausente.

Josué dirige-se a um posto de gasolina. Compra um saco contendo gasolina, desses utilizados para socorrer carros em caso de pane seca. Desloca-se até o canteiro central a

algumas dezenas de metros do posto. Encharca-se com o líquido e ateia fogo ao corpo. Em questão de segundos, a combustão de suas vestimentas com a pele o transforma em uma tocha humana. O calor rapidamente atinge centenas de graus e a dor se torna desesperadamente insuportável. Josué corre em círculos; de certo, para tentar amainar um pouco a dor, até que ele tropeça e cai. A partir daquele ponto, não haveria mais volta. Seria necessária uma ação rápida para evitar que as labaredas atingissem os tecidos mais profundos com o intuito de salvar-lhe a vida. Uma pessoa que transitava na avenida, impressionada com a cena, pára o veículo e, com o extintor de incêndio, tenta conter as chamas. Não foi suficiente: precisou ainda abafar o resto de fogo com o casaco que transportava consigo. Homicídio ? Suicídio ? Qual seria a causa daquele ato tão horrendo ? O homem questiona a Josué quem teria feito aquilo com ele. A resposta esclareceria o mistério: ele mesmo.

A partir de então, o foco desloca-se de Josué para Henrique, na qualidade de testemunha do modo como a empresa conduziria o episódio. No dia seguinte, quando Josué agonizava as últimas horas de sua vida, o alto escalão do setor se reuniu para as primeiras tratativas sobre o assunto. Um mórbido silêncio tomou conta do setor. Os empregados tinham medo de externar qualquer tipo de reação ao ocorrido, apesar de tratar-se de colega muito conhecido. Havia uma espécie de acordo entre a alta cúpula para blindar a executiva que negava as remoções de Josué, de forma a transferir a responsabilidade pelo ato integralmente como fruto de uma decisão pessoal. É evidente que, quando falamos em suicídio, a decisão de cometê-lo cabe, em última instância, apenas ao sujeito. Cada um tem o seu livre-arbítrio. De qualquer forma, é natural que se procure desvendar os fatores que tenham contribuído para um desfecho tão trágico. Os burburinhos sussurrados ao pé do ouvido, estrategicamente divulgado por meio do canal informal amplamente eficaz para a divulgação de boatarias – a “rádio corredor” – encarregou-se de conferir tom oficial à notícia: “Josué sucumbiu ao drama familiar”<sup>19</sup>.

O que ninguém explica era a causa dos “dramas familiares”. Explicar um suicídio como consequência de “depressão”, por exemplo, é uma forma bastante eficiente para camuflar os reais motivos que levaram o sujeito a conduzir a própria morte. É bastante razoável esperar que um suicida não estivesse em seu juízo perfeito antes de perpetrar o ato. O mais importante, portanto, é ir além, é vasculhar os motivos que conduziram a pessoa à desesperança e ao estado de torpor. O transtorno mental nem sempre é a causa imediata do suicídio: poderia ser a consequência de uma sucessão de episódios traumáticos anteriores que

---

<sup>19</sup> Em conversa mantida com o “delegado sindical” do prédio, antes da entrevista com Henrique, recebemos como explicação para a morte os conflitos conjugais de Josué.

desembocaram na perda do juízo. No caso de Josué, o que ninguém explicou foi o porquê da separação conjugal, os motivos que estavam levando ao rompimento do núcleo familiar. Ninguém divulgou que Josué não tinha final de semana ou férias disponíveis para os seus; que finalizava o serviço em casa; que à família cabia aguardar o cumprimento das obrigações profissionais para, em seguida, usufruir de migalhas de convivência.

Henrique passou a ser isolado no setor. Não lhe designavam qualquer tarefa, talvez como retaliação por não deixar que o desfecho do inquérito policial ocorresse em apenas 3 dias. Queria ir a fundo, que a trama fosse desvendada. Nenhum dos colegas ou chefia foi à cremação. Ninguém comentava o assunto, todos tinham medo de sofrer alguma represália – o que era real – caso questionassem o ocorrido. Era como se Josué não tivesse trabalhado por quase 3 décadas naquele setor, como se nunca tivesse existido. Seu corpo foi reduzido a pó; sua memória, ao esquecimento. Ninguém tocava no assunto: polícia, imprensa, sindicato, colegas de trabalho, demais setores do Banco. O caso foi tratado como “confidencial” e um tabu se estabeleceu ao seu redor. Quando alguém falece é natural que as pessoas manifestem sentimentos de pêsames pelo infortúnio, ainda mais quando o falecido era digno de respeito e admiração. No caso de Josué, Henrique recebera alguns poucos – e contidos – sinais de solidariedade apenas dos colegas que lhe eram muito próximos. Nada além do que isso.

Da mesma forma, Henrique foi enfático ao ressaltar que o Banco intervieria, por meio de sua influência, para que o assunto caísse no esquecimento. O polícia não ouviria ninguém do Banco, não fosse a insistência dele para que a executiva fosse interrogada sobre a discussão que tivera com Josué no dia de seu óbito. A vida de Henrique se tornou um “inferno”, a partir de então. Foi necessário buscar a realocação em outro núcleo, desempenhar outra tarefa, pois ele foi explicitamente deixado de lado. Nenhuma atividade. O dia inteiro no ócio. Antes, desempenhava importantes atribuições relacionadas com automação bancária, projetos estratégicos no contexto das reestruturações do Banco para reduzir custos e ganhar produtividade.

O silêncio invadiu até os serviços médicos da empresa. Quando foi encaminhado para o exame obrigatório de saúde, realizado anualmente pela empresa, a médica, ao ver o seu sobrenome, questionou se havia parentesco com o Josué. Henrique respondeu que era o irmão dele. Sem maiores delongas, a médica simplesmente fez o seu encaminhamento ao setor de assistência mental, sem lhe explicar os motivos da decisão. Henrique esperava uma conversa franca e aberta, em que pudesse relatar os seus sentimentos e, assim, em comum acordo com a médica, avaliar a necessidade de algum tipo de apoio psicológico. Não teve sequer o direito de dialogar com a médica. Nenhuma palavra. Recebeu apenas uma papeleta de



encaminhamento. Sentiu-se desrespeitado. Henrique se dirige, então, para o setor indicado, com o objetivo de “cumprir o protocolo”. A psicóloga que o atendeu, antes mesmo de ouvi-lo, sugeriu 20 sessões de terapia. Henrique se irritou, queria que conversassem com ele e explicassem os motivos pelos quais deveria se submeter ao tratamento. Queria apenas ouvir que ele vivenciara um ato traumático, que foi o suicídio do irmão, e a terapia poderia ajudá-lo a recomeçar a vida. Apenas isso. Sentiu-se novamente desrespeitado. Aliás, naqueles últimos tempos, acumulava desrespeito e falta de sensibilidade alheia. Queria que as pessoas não o tratassem como um estranho, alguém vitimado por uma moléstia incurável. Queria ser tratado sem o preconceito ou o tabu pelo fato de ser o “irmão de um suicida”. Nem mesmo a médica e a psicóloga tiveram a coragem de tocar no assunto, evidenciando o despreparo generalizado das pessoas para lidarem com tragédias.

Suicídios, em muitos casos, são evitáveis. Basta uma dificuldade qualquer para, em muitas ocasiões, o potencial suicida desistir de seu intento. Uma conversa amiga, um pouco de compreensão, em muitos casos, é o suficiente para demover a fixação de uma pessoa desesperada em exterminar a própria vida. Se houvesse um pouco de empatia por parte da chefe de Josué, um bate-papo amistoso e reconfortante poderia ter sido o necessário para devolver-lhe a esperança de recomeçar a carreira em outro setor, da mesma forma que se acostumava com a idéia de recomeçar a vida como “solteiro. Talvez, hoje, Josué estivesse vivo. Se houvesse um pouco de sensibilidade por parte dos executivos responsáveis pelo setor, Henrique não tivesse sido submetido ao ostracismo após a morte do irmão. Da mesma forma, mediante uma conversa franca, a médica e a psicóloga poderiam ter feito por Henrique, em alguns minutos, mais do que uma caixa de antidepressivo teria sido capaz. O que falta é diálogo e respeito, os quais extrapolem as propagandas e se materializem no dia-a-dia do trabalhador.

#### **4.4 Sofrimento em números**

Xavier (1998) relata que, entre 1993 e 1995, 72 bancários cometeram o suicídio, perfazendo a sinistra média de um caso a cada 15 dias. Para determinar-se a média de óbitos de 1996 e 2005, ou seja, ao longo do processo de recrudescimento e consolidação das reestruturações produtivas no setor bancários, solicitamos ao Ministério da Saúde informações estatísticas sobre a prática de auto-extermínio na categoria “390” (bancário – de forma genérica – e economiário), obtidas por meio do Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM). Foram identificados 181 óbitos, de acordo com a tabela 1, cujas causas primárias

foram os códigos X64 ao X80 da 10ª Edição da Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-10), compêndio instituído pela Organização Mundial de Saúde para padronizar a codificação de doenças e outros problemas de saúde, inclusive mortalidade.

**Tabela 1:** Suicídio de Bancários, ano a ano – série histórica (1996-2005)

Ano	Números absolutos	Percentual (%)	Intervalo entre mortes (em dias) <sup>20</sup>
1996	21	11,602	17,38
1997	18	9,945	20,27
1998	19	10,497	19,21
1999	17	9,392	21,47
2000	17	9,392	21,47
2001	16	8,840	22,81
2002	22	12,155	16,59
2003	14	7,735	26,07
2004	21	11,602	17,38
2005	16	8,840	22,81
<b>Total</b>	181	100	-
<b>Média anual</b>	18,1	-	20,16
<b>Desvio-padrão</b>	2,6	-	2,83

Fonte: Ministério da Saúde – SIM, 2009

Os dados da Tabela 1 evidenciaram que, em média, um bancário cometeu suicídio a cada 20 dia, entre 1996 a 2005. Os anos de 1996, 2002 e 2004 foram os que apresentaram mais casos, com a média de um óbito entre 16 e 17 dias. 2001 e 2005 apresentaram as menores médias, com uma ocorrência a cada 22 e 23 dias.

**Tabela 2:** Suicídio de Bancários, por faixa etária – série histórica (1996-2005)

Faixa etária (em anos)	Números absolutos	Percentual (%)	Percentual acumulado
15-19	2	1,105	1,105
20-24	5	2,762	3,867
25-29	12	6,630	10,497
30-34	24	13,260	23,757
35-39	28	15,470	39,227
40-44	37	20,442	59,669
45-49	31	17,127	76,796

<sup>20</sup> Considerando o ano padrão com 365 dias, dividido pelo número de suicídios.

50-54	15	8,287	85,083
55-59	8	4,420	89,503
>60	19	10,497	100
<b>Total</b>	181	100	
<b>Média</b>	43,5 anos		
<b>Desvio-padrão</b>	12,64 anos		

Fonte: Ministério da Saúde – SIM, 2009

De acordo com a Tabela 2, mais de 60% dos bancários suicidas possuíam 40 anos de idade ou mais, com média de idade de 43,5 anos. A faixa de idade que concentrou o maior número de casos foi a de 40 a 44 anos, seguida da faixa seguinte, de 45 a 49 anos.

**Tabela 3:** Suicídio de Bancários, por faixa gênero – série histórica (1996-2005)

<b>Gênero</b>	<b>Números absolutos</b>	<b>Percentual (%)</b>
Masculino	143	79
Feminino	38	21
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Fonte: Ministério da Saúde – SIM, 2009

**Tabela 4:** Suicídio de Bancários, por estado civil – série histórica (1996-2005)

<b>Estado civil</b>	<b>Números absolutos</b>	<b>Percentual (%)</b>
Solteiro	63	34,8
Casado	95	52,5
Viúvo	1	0,6
Separado/divorciado	16	8,8
Ignorado	6	3,3
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Fonte: Ministério da Saúde – SIM, 2009

As Tabelas 3 e 4 demonstraram que, para cada 4 suicídios de bancários homens, apenas uma mulher morreu da mesma forma. Além disso, mais da metade dos suicidas eram oficialmente casados. Quanto aos meios empregados para cometer o suicídio, a Tabela 5 demonstrou que as mortes ocasionadas por arma de fogo (CID 10 – X72, 73 e 74) corresponderam a quase 36% dos óbitos, sendo a principal causa de morte autoprovocada. Em seguida, com quase 28%, apareceu o enforcamento. Em terceiro lugar, causas não especificadas, com aproximadamente 13%. Em quarto, precipitação de lugares elevados, com

10,5%. A auto-intoxicação intencional (X 61 ao X 69) correspondeu a apenas 4,5% das mortes.

**Tabela 5:** Suicídio de Bancários, por código CID de óbito – série histórica (1996-2005)

<b>CID 10</b>	<b>Resumo CID 10</b>	<b>Números absolutos</b>	<b>Percentual (%)</b>
X61	Auto-intoxicação, intencional, anticonvulsivantes, sedativos, hipnóticos, antiparkinsonianos e psicotrópicos não classificados outras partes	1	0,552
X64	Auto-intoxicação, intencional, a outras drogas medicamentos e substâncias biológicas e às não especificadas	1	0,552
X67	Auto-intoxicação, intencional, por outros gases e vapores	2	1,105
X68	Auto-intoxicação por exposição, intencional, a pesticidas	3	1,657
X69	Auto-intoxicação por exposição, intencional, a outros produtos químicos e substâncias nocivas não especificadas	1	0,552
X70	Lesão autoprovocada intencionalmente por enforcamento, estrangulamento e sufocação	52	27,7
X71	Lesão autoprovocada intencionalmente por afogamento e submersão	3	1,657
X72	Lesão autoprovocada intencionalmente por disparo de arma de fogo de mão	9	5,0
X73	Lesão autoprovocada intencionalmente por disparo de espingarda, carabina, ou arma de fogo de maior calibre	2	1,105
X74	Lesão autoprovocada intencionalmente por disparo de outra arma de fogo e de arma de fogo não especificada	54	29,8
X76	Lesão autoprovocada intencionalmente pela fumaça, pelo fogo e por chamas	1	0,552
X78	Lesão autoprovocada intencionalmente por objeto cortante ou penetrante	3	1,657
X79	Lesão autoprovocada intencionalmente por objeto contundente	6	3,3
X80	Lesão autoprovocada intencionalmente por precipitação de um lugar elevado	19	10,5
X82	Lesão autoprovocada intencionalmente por impacto de um veículo a motor	1	0,552
X84	Lesão autoprovocada intencionalmente por meios não especificados	23	12,7
	<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>100</b>

Fonte: Ministério da Saúde – SIM, 2009

Da mesma forma, a área médica que presta assistência ao setor de recursos humanos do Banco Betha enviou informações relacionadas com as causas de absenteísmo (para tratamento médico) de seus empregados, de 1995 a 2008. Apresentamos, abaixo, o resumo contendo as duas principais causas de afastamento, durante o período, em comparação com o total de dias de licença considerando todas as causas oriundas de problemas de saúde.

**Tabela 6:** Resumo – total de dias de afastamento de empregados do Banco Betha para tratamento médico – doenças musculoesqueléticas e transtornos mentais – de 1995 a 2008

<b>Causas</b>	<b>Números absolutos</b>	<b>Total (todas as causas)</b>	<b>Proporção (termos percentuais)</b>	<b>Média anual (no período)</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Doenças do tecido musculoesquelético e dos tecidos conectivos	2.095.941	6.518.771	32,15	149.710	67.324
Transtornos mentais e comportamentais	1.508.535	6.518.771	23,14	107.752	54.840
<b>Total</b>	<b>3.604.476</b>	<b>6.518.771</b>	<b>55,29</b>	<b>257.462</b>	<b>111.983</b>

Fonte: Serviço de Assistência Médica – Banco Betha, 2009

Os resultados obtidos evidenciaram que, em todos os anos do período compreendido entre 1995 a 2008, as duas causas que se revezaram como principal motivo de afastamento de empregados do Banco Betha para tratamento médico foram as doenças do tecido musculoesquelético e os transtornos mentais. Em síntese, conforme a Tabela 6, considerando os 14 anos, os dois fatores corresponderam a mais da metade das licenças-saúde dos empregados, com mais de 257 mil dias de trabalho perdidos, em média, por ano, apenas por conta desses dois fatores.

### *Tocando em frente*

*Todo mundo ama um dia, todo mundo chora  
Um dia a gente chega, no outro vai embora.  
Cada um de nós compõe a sua história  
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz  
E ser feliz.*

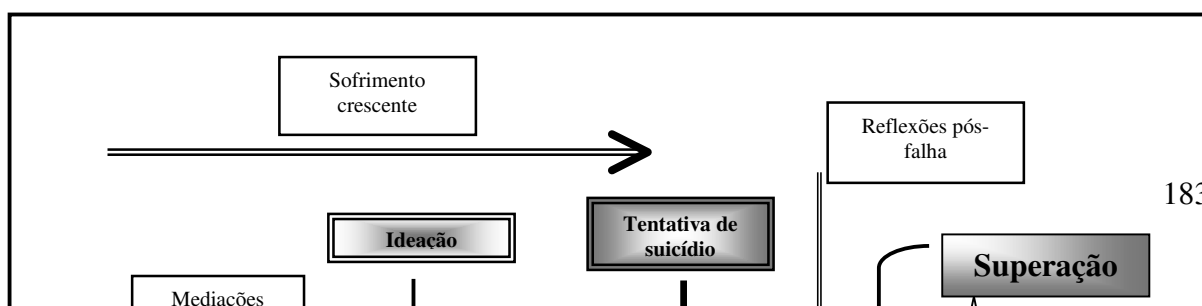
(Almir Sater e Renato Teixeira)

A finalidade desta pesquisa foi avaliar a organização do trabalho como um dos fatores responsáveis pelo suicídio de bancários, no contexto das reestruturações produtivas, por meio do estudo de casos de trabalhadores que desenvolveram processos de ideação e tentativa de suicídio, bem como um caso consumado. As categorias derivadas das entrevistas demonstraram um processo bastante peculiar de degradação das condições de saúde física e mental dos entrevistados, cujo fator “trabalho” aparece como o elemento preponderante nas vivências de sofrimento relatadas por eles. Haveria três possibilidades para o papel das “questões laborais” no processo de adoecimento dos entrevistados: (1) tais fatores poderiam ser os elementos causadores de novas patologias; (2) desencadeadores de transtornos pré-existentes na constituição orgânica e psíquica dos pesquisados ou (3) um misto de ambos. O fato é que os entrevistados – à exceção de Rosângela – reforçaram que, previamente às experiências negativas, jamais tiveram qualquer tipo de incômodo significativo que os

forçassem a recorrer à ajuda psicológica e médica especializadas. E, mesmo no caso de Rosângela, a entrevistada deixou claro o papel das circunstâncias laborais em seu processo de piora do quadro psíquico. As circunstâncias estressantes foram claramente definidas: relacionamentos no ambiente de trabalho superficiais, excesso ou falta de trabalho, pouco reconhecimento pelas tarefas desempenhadas, desqualificações frequentes e chefias autoritárias.

Dejours (2008) assevera, com propriedade, que os casos relacionados com suicídio no trabalho costumam demonstrar uma descompensação psicopatológica, com circunstâncias pessoais muito peculiares. É por conta do histórico pessoal que boa parte dos especialistas costuma concluir que o suicídio decorre de fatores psíquicos em que o trabalho teria mera função coadjuvante. O autor salienta, entretanto, que as pistas deixadas pelo suicida (ou por aqueles que tentam, sem sucesso, o próprio óbito) poderiam demonstrar, se não todos, parte dos fatores relacionados com a idéia de morte. Esse é o contexto em que o “trabalho” passa a adquirir status diferenciado – em muitos casos, papel de destaque – no processo de adoecimento físico e mental do sujeito, culminando em casos excepcionais de auto-extermínio.

Na pesquisa realizada, os entrevistados dos níveis “ideação” e “tentativa” relataram suas vivências, descrevendo detalhadamente os processos que os conduziram aos pensamentos autodestrutivos. No nível “caso consumado”, o irmão do falecido fez as considerações pertinentes à tragédia. Em todos os casos o sofrimento adquire importante significação, visto que os processos de ideação, tentativa e consumação do suicídio são explicitamente relacionados pelos entrevistados como decorrentes das experiências profissionais. O “trabalho”, portanto, deixa de ser coadjuvante para tornar-se o ente protagonista dos dramas pessoais. Evidentemente, o suicídio é um tema demasiadamente complexo para se fazerem conexões lineares do tipo “causa e efeito”. Estudos indicam que são múltiplos os fatores relacionados com a decisão do sujeito em cometê-lo, alguns conscientes, outros não. Dessa forma, preferimos afirmar que as experiências negativas relacionadas com a organização do trabalho foi um dos principais fatores que interferiram na decisão dos pesquisados em idealizar, tentar ou consumir o suicídio, fato que ganha destaque pelo motivo de os entrevistados terem relatado espontaneamente as suas experiências, relacionando-as diretamente com as violências do contexto laboral.



**Figura 6:** Processo de adoecimento e reabilitação dos entrevistados – nível “tentativa”

A figura 6 esquematiza o processo de adoecimento e reabilitação do nível “tentativa”. Inicialmente os funcionários passaram a vivenciar circunstâncias negativas relacionadas com o trabalho, como pouco/nenhum trabalho ou excesso de trabalho; chefias autoritárias; desqualificação freqüente; falta de reconhecimento profissional; ambiente organizacional tenso; competição entre os colegas; relações sociais superficiais; clima de desconfiança. Aos poucos, os funcionários procuram adaptar-se à nova realidade vivenciada após a remoção para os setores administrativos do Banco Betha. No caso específico de Márcia Cristina, o esquema se aplica, inclusive, ao período em que esteve lotada na Agência P (agência em processo de inauguração).

Para tanto, procuram resolver os problemas que os incomodam, principalmente, por meio do diálogo com a chefia. A pressão, entretanto, não diminui; ao contrário, as reclamações – em várias oportunidades – são interpretadas como uma afronta pessoal e os problemas dos funcionários aumentam. A próxima etapa é pensar em soluções para equacionar os conflitos. A primeira é tentar uma remoção para outro setor, o que, entretanto, não é tão fácil assim, na medida em que os empregados possuem funções gratificadas e manter o mesmo cargo requer articulações políticas e o acionamento de ampla rede de relacionamentos interpessoais. Os outros setores, da mesma forma, têm as suas prioridades para nomeações, dificultando a recepção de funcionários de outras áreas. Além disso, as referências negativas inviabilizam, de forma quase definitiva, qualquer possibilidade de transferência. O processo de deterioração do estado psíquico é gradual, mas constante, conforme as violências no trabalho aumentam e as portas se fecham. A outra possibilidade é pedir demissão, o que também não é fácil, em vista da necessidade de sobrevivência até conseguir-se um novo emprego, o que poderia levar alguns meses – ou anos, em caso de uma



posição com os benefícios salariais equivalentes. Além do mais, o medo do desemprego é um importante fator que restringe a capacidade de mobilização efetiva dos funcionários.

Nas organizações, a violência e o assédio nascem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade. O que torna o assédio moral particularmente destruidor é a repetição de situações que imputam humilhação ao outro. Conforme bem ressalta Freitas (2001, p. 11-12), “em grande medida, nessas horas, os colegas que presenciam esse tipo de ocorrência tendem a virar o rosto, a não ver, seja por covardia, egoísmo ou medo. Exemplos de chefes medíocres, sádicos, histéricos, que gritam [...] criam armadilhas para ver o outro fracassar e depois poderem dizer: ‘eu não disse que você não daria conta do recado’ ? O assédio se torna possível exatamente porque é precedido da desqualificação da vítima, aceita em silêncio pelo restante do grupo. As violências da nova organização do trabalho não resultam apenas da necessidade de aumento de produtividade, a qualquer custo, mas, também, de questões que passam ao largo dos “objetivos formais da organização”, como redes de poder, ciúmes, inveja, lideranças narcisistas destrutivas, enfim, de toda a gama de fatores que permeiam as relações sociais estabelecidas nas empresas. A submissão pode ser mais importante do que a rentabilidade.

As desqualificações sucessivas, nos casos de Elaine, Caio, Márcia Cristina e Rosângela, passava pela inversão dos papéis, designando-lhes a responsabilidade direta pelos infortúnios que estavam vivendo: de vítimas passaram a réus. E o silêncio organizacional aumentava, de um lado, a sensação de impunidade, por parte daqueles que sofriam e, de outro, o prazer dos algozes – não apenas os chefes, mas também os pares – que se satisfaziam intimamente com a própria perversidade. Não há como denunciar ao setor de recursos humanos, ao sindicato, à Justiça. O custo de “comprar a briga” é muito alto, é a certeza da estagnação da carreira, de rebaixamento de nível, de mais sofrimento à vista. A briga é desigual, pois as relações informais e estratégicas entre os membros dos altos círculos estratégicos acobertam convenientemente quem tem mais poder e, veladamente, relegam os assediados ao ostracismo organizacional. O medo derivado das retaliações “informais” é muito mais eficiente do que os canais “formais” existentes de proteção à vítima.

Não é difícil descrever, dessa forma, o processo que faz uma pessoa aparentemente “normal”, sem problemas anteriores de saúde mental, desenvolver patologias psíquicas severas relacionadas ao contexto do trabalho. Basta imaginar um bom empregado (assim reconhecido por seus chefes e colegas de trabalhos/empregos anteriores) e colocá-lo em um lugar em que as tarefas que desempenha são sucessivamente mal-avaliadas. A primeira tarefa, por mais simples que seja, é devolvida completamente “rabiscada”, por motivos banais, para

ser refeita. A segunda, a terceira e a quarta tarefa também são rejeitadas da mesma forma. Ao receber a quinta, o empregado certamente não terá a autoconfiança necessária para desempenhar o trabalho; hesitará, terá medo de cometer novos erros, demorará um tempo muito maior para entregar a encomenda. Paralelamente o chefe trata o empregado como incompetente, como se não tivesse a mínima capacidade para executar tarefas tão simples. Não há diálogo, o mínimo espaço para uma conversa aberta com o superior para ajustes de percurso. O novo empregado é cobrado da mesma forma que aqueles que labutam no setor há anos, os quais dominam a tarefa com maestria. Com o tempo, o chefe prefere transferir as atividades para outra pessoa, por ser muito mais cômodo do que ensinar, formar o novato, deixando-o com mínimas responsabilidades.

De forma alternativa, imaginemos que o funcionário se dedica ao máximo para “dar conta do recado”, trabalhando até a exaustão para aprender a tarefa e superar as dificuldades, fazendo com que o chefe lhe dê mais e mais tarefas, sobrecarregando-o incansavelmente. Não há mais vida fora da empresa, pois a sobrejornada é permanente. Não há noites livres tampouco fins de semana. Em qualquer dos cenários, a auto-estima do funcionário se “arrasta no chão”, de forma que ele passa a acreditar que, de fato, é incapaz, um mal empregado. Ele é levado a acreditar que a culpa pela situação é somente dele e decorrente de sua incompetência. O trabalho domina por completo a *psique* do sujeito, o qual dorme e acorda – quando não passa a noite em claro ou desperta repentinamente na madrugada – com o pensamento fixo nas tarefas inexistentes ou naquelas que ficaram por fazer. Crises sucessivas de choro, o martírio das noites de domingo, o sentimento de inutilidade. Dia após dia, sem a expectativa de fim. Qual seria a consequência de um cenário desse na vida pessoal de um trabalhador? Suas saúdes mentais e físicas permaneceriam inabaladas?

Resumidamente foi o que vivenciaram Elaine, Caio e Márcia Cristina, com algumas variações específicas a cada caso. Os três, após pouco tempo, passaram a necessitar de auxílio psiquiátrico. Receberam diagnóstico médico de depressão, afastaram-se algumas vezes para tratamento, necessitaram fazer o uso de medicação controlada. Mas a causa, a origem do problema, permanecia pendente de solução. O remédio apenas fazia com que não sucumbissem de vez à patologia, retardando o processo. As violências aumentavam, visto que o rótulo da “inaptidão” estava agora justificado sob o estigma da doença mental: além de incompetentes, também eram doentes. Os pensamentos mórbidos lentamente tomam consistência como uma possível solução para seus problemas. Trata-se do processo de “ideação suicida”. Passam a desejar a morte e idealizam os meios para alcançá-la, até que a vontade de morrer se torna suficientemente forte para a concretização do intento. O ápice da

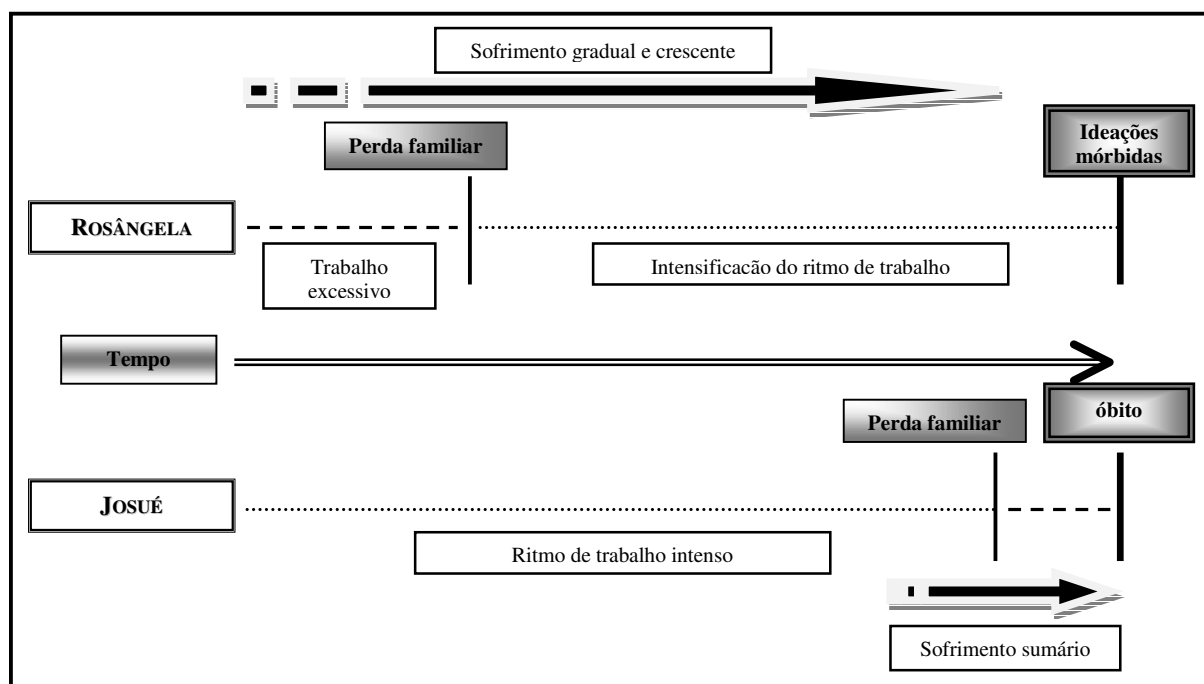
desesperança culmina na tentativa, mediante os meios que estiverem ao alcance imediato durante uma crise impulsiva ou após cuidadoso processo de planejamento.

Entre o início do sofrimento no trabalho e o processo de ideação, Caio relatou 4 meses. Entre a ideação e a tentativa, mais 2 meses. Elaine relatou 12 meses entre o sofrimento e a ideação, mais 3 meses até a tentativa. Na entrevista de Márcia Cristina não foi possível separar o período entre o sofrimento e a ideação, apenas entre o estágio completo, do sofrimento à tentativa [na Agência P], que foi de aproximadamente 16 meses. Após a remoção para o setor administrativo, o estado de ideação tornou-se constante, vigorando por período superior a 3 anos, intercalado por mais dois episódios de quase-tentativa. Após sobreviverem à morte, os três relataram experiências semelhantes envolvendo um período de profunda reflexão sobre o processo aos quais passavam: percebem que não desejavam efetivamente morrer, mas o extermínio daquele sofrimento moral que dominava suas almas.

O suicídio foi o caminho desesperado de extinguir uma dor que se tornou insuportável, a partir do momento em que os problemas deles, no trabalho, pareciam insanáveis. O auxílio psicológico conduzido por profissionais efetivamente capacitados foi o fator preponderante para a reabilitação de Caio e Márcia Cristina. Quanto à Elaine, ela encontrou, por conta própria, os meios para libertar-se do que lhe fazia mal. Caio e Elaine relataram a inabilidade dos médicos psiquiatras que os assistiam em diagnosticar satisfatoriamente o estágio avançado do processo de ideações mórbidas e tratá-los adequadamente. Nenhum dos dois se sentia à vontade, durante as consultas, para detalhar a fixação na morte, recebendo apenas tratamento genérico para depressão e ansiedade. Explicaram que os médicos pareciam pouco amistosos para que pudessem confidenciar-lhes algo tão íntimo.

Os dados obtidos com as entrevistas oriundas do nível “tentativa” demonstraram que, não fossem as decisões radicais tomadas por eles para superar as dificuldades, Elaine, Caio e Márcia Cristina estariam fadados ao descarte, o que se daria mediante várias possibilidades não-excludentes, como: perda compulsória da função gratificada; demissão; acentuação do processo de assédio moral; deterioração da saúde física e/ou mental; suicídio. Dessa forma, uma característica marcante da nova organização do trabalho é o fato de o indivíduo tornar-se rejeitável ao primeiro sinal de crise. É por isso que as relações sociais se tornam tão precárias, visto que colega ao lado é um concorrente direto por novos cargos na hierarquia da empresa ou, no mínimo, pela manutenção do emprego, em caso de demissões no atacado. A empregabilidade passa – sobretudo – pela retenção do conhecimento. Compartilhar responsabilidades pode ser um mau negócio na batalha diária pela própria sobrevivência. Os

gerentes, cobrados incansavelmente por resultados cada vez maiores, não hesitação em adotar os meios necessários para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos, mesmo que ao custo do terror moral. A lógica é da razão instrumental, do cálculo utilitário entre os meios e os fins. Afinal, aqueles que não resistem à competição são sumariamente rejeitados como “baixas de guerra”. Os processos que conduziram Elaine, Caio e Márcio à patologia mental e à tentativa de suicídio decorreram, sobretudo, das violências vivenciadas no contexto do trabalho.



**Figura 7:** Processo de evolução mórbida – níveis “ideação” e “caso consumado”

As entrevistas dos níveis “ideação” e “caso consumado”, por sua vez, evidenciaram o desenvolvimento de processos mórbidos com elementos em comum, de acordo com o esquema disponível na figura 7, apesar de o desfecho dos casos terem sido bem diferentes. Rosângela e Josué, ambos beirando os 50 anos de idade, dedicaram a maior parte de suas vidas à satisfação dos objetivos organizacionais, abdicando de encontrar a felicidade fora das paredes dos bancos em que trabalhavam. Em determinado momento de suas existências, ambos se sentiram “traídos” pelas empresas, cada qual em função de circunstâncias próprias, mas com uma “causa” em comum: dedicação exclusiva ao trabalho. A “conseqüência” de tal dedicação também foi comum: perda das respectivas famílias, sob a forma da separação conjugal. O processo que os levaram ao sofrimento extremo, porém, seguiu rumos diferentes: Rosângela assimila o precoce divórcio, quando ainda contava com poucos anos de admissão no Banco Gama, com muito mais trabalho, até o gradual desgaste do corpo e a completa

deterioração da condição mental, lentamente materializados em sucessivos anos; Josué, por sua vez, dedicou-se intensamente ao trabalho, por muitos anos, até a tardia separação, resultando no processo sumário de exasperação psíquica que culminou em seu suicídio.

Rosângela foi a única que relatou, dos cinco casos estudados, histórico anterior ao ingresso na organização relacionado com algum tipo de descompensação psicológica (tentativa de suicídio na adolescência). Conforme o seu sofrimento foi aumentando, em vista das circunstâncias adversas vivenciadas no trabalho, como os rebaixamentos injustos, seguidas de pressões cada vez maiores para o cumprimento de metas, a gerente compensava o sofrimento com a aceleração do ritmo do trabalho. A década de 1990 foi particularmente marcante, em vista das freqüentes reduções dos quadros das agências sob sua administração, inversamente proporcional ao aumento do volume de serviço e à intensificação da cobrança por novos negócios. Nesse cenário, Rosângela consegue sobreviver ao período turbulento ao custo de um esforço sobre-humano para o cumprimento das exigências organizacionais. A década de 2000 prenuncia o seu ocaso, na medida em que não tinha mais saúde física e mental para suportar ritmo de trabalho tão intenso.

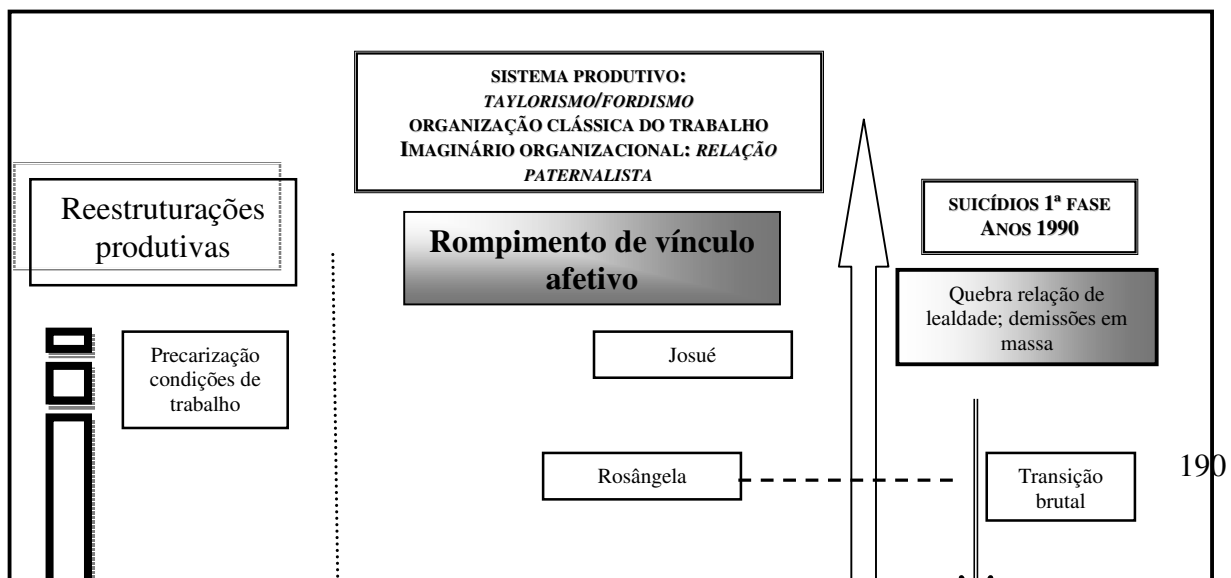
Precisava de uma pausa naquele estilo de vida frenético, exatamente no período em que os bancos aumentam a competição entre si e, portanto, determinam das agências padrões de desempenho sucessivamente maiores. O processo que conduz Rosângela ao estado depressivo, culminando nas fortes ideações suicidas, é o da devoção incondicional à empresa, somado às violências vivenciadas no contexto do trabalho. É bem provável que o processo tenha aflorado algum tipo de predisposição mórbida preexistente ao ingresso no Banco Gama, fazendo com que a vontade de morrer novamente adquirisse força. O caso de Rosângela se assemelha, em parte, ao padrão descrito na figura 6, até a etapa posterior à “ideação”, não se concretizando, porém, a tentativa do suicídio. Dois mecanismos se mostraram particularmente hábeis em evitar que tentasse a morte. O primeiro foi o vínculo extremamente forte com a filha, a qual dependia financeiramente de Rosângela para o sustento; o segundo, o fato de ela ter buscado auxílio especializado, encontrando o tratamento de psicólogo habituado com a psicodinâmica do trabalho e experiente em casos de suicídio, quando estava na iminência de cometê-lo.

Josué, por sua vez, administra a família e o trabalho ao longo de sucessivos anos, apesar da dedicação completa às exigências organizacionais. Embora não estivesse lotado em agência, como Rosângela, possuía metas rigorosas quanto ao cumprimento dos prazos e excelência dos projetos por ele conduzidos, sendo comum priorizar as obrigações profissionais, inclusive, nos períodos de descanso, como férias e finais de semana. Josué tinha

uma prerrogativa especialíssima, digna de empregados merecedores da mais estrita confiança, “privilégio” concedido aos poucos funcionários ocupantes dos mais altos níveis hierárquicos, não obstante o fato de ser um técnico: acessava os sistemas informatizados de sua própria residência, com o objetivo premente de dar seqüência às atividades pendentes de finalização.

Sua vida privada, em suma, estava umbilicalmente interligada aos imperativos organizacionais, haja vista que os programas familiares dependiam, acima de tudo, da programação determinada pela empresa. A perda familiar acontece em função do fato de o marido e o pai ausentar-se ao longo de muitos anos, justamente por conta das sucessivas e ininterruptas obrigações laborais. O fator “trabalho”, portanto, é o pano de fundo para entender-se o processo que o conduziu, no primeiro momento, à ruína familiar e, logo em seguida, à ruína profissional. Josué, ao contrário dos outros quatro casos, não vivenciou violências no trabalho relacionadas com o assédio, a desqualificação, a desconfiança, o descrédito. Muito pelo contrário, era uma referência quanto ao quesito “empregado-padrão”. O processo que o conduziu ao suicídio derivou, em grande parte, da devoção incondicional à empresa. O silêncio institucional, no caso de Josué, relaciona-se com a falta de respeito a um empregado com quase 30 anos de serviço, relaciona-se com a falta de solidariedade generalizada. Sua memória foi reduzida a pó, como se ele não tivesse existido. É o silêncio que fala, são as palavras não-ditas que acobertam a omissão da chefia perante o sofrimento alheio e intimidam os pares a esconder seus sentimentos de pesar e consternação.

Rosângela e Josué possuíam quase três décadas de trabalho na mesma empresa. Ingressaram em uma fase anterior às reestruturações produtivas, fazendo com que desenvolvessem uma relação afetiva muito mais intensa com as empresas do que Elaine, Caio e Márcia Cristina, os quais ingressaram no banco a partir dos anos 2000. Dessa forma, passaremos a compreender o processo de mudanças nas relações de trabalho e sistemas produtivos para a adequada compreensão do suicídio na categoria dos bancários.



**Figura 8:** Evolução dos sistemas produtivos, organização do trabalho e suicídios de bancários

A figura 8 demonstra esquematicamente o processo de transformação radical nas relações de trabalho, as quais ocorrem paralelamente às mudanças nos métodos de produção. O fordismo, assentado no modelo do estado de bem-estar social tipicamente keynesiano, calcado no compromisso de condições laborais estáveis e amplos benefícios aos empregados, perde espaço, no início dos anos 1980, para o pós-fordismo, alicerçado no modelo econômico do neoliberalismo. A empresa fordista primava pelo estabelecimento de vínculos afetivos com o empregado. Estabelecia-se uma relação trabalhista estável, com empregos duradouros e amplos benefícios sociais. A organização se comportava de forma paternal, pronta a suprir as necessidades daqueles que estivessem sob o seu controle. Exigia-se, em contrapartida, a irrestrita lealdade do trabalhador aos objetivos propostos pela empresa, que devia comportar-se passivamente como um “bom soldado”. Ordem recebida era ordem cumprida, tal qual um pai zeloso exige o respeito de seu filho pequeno.

O livre mercado e o “Estado mínimo” se tornam, em seguida, os padrões de referência, fazendo com que as empresas assumam a condição de entes protagonistas da sociedade, ao redor das quais tramitam todas as demais instituições. O lucro, como razão de ser das empresas, é alcançado a partir da globalização dos mercados, com vistas à expansão do potencial de consumo, e, em outra frente, por meio do abrupto processo de corte de custos. A palavra de ordem passa a ser “reengenharia”, ou seja, a reinvenção constante da forma de fazer as coisas, criando, nas organizações, o clima de perpétuas e inacabadas mudanças: a empresa que não se adaptar estará fadada ao fracasso, como uma espécie de “seleção natural”. Cortar custos significa, principalmente, “enxugar” a organização. De forma específica, os métodos japoneses, genericamente agrupados sob o nome de “toyotismo”, tornam-se a

vanguarda em termos de engenharia de produção, disseminando-se rapidamente no mundo ocidental. O Brasil ingressa em tal cenário a partir dos anos 1990.

A empresa taylorista/fordista é pesada, com muitos níveis hierárquicos, cujo número de empregados traduziria o seu poderio econômico. A empresa neotaylorista/toyotista é leve, com menos níveis hierárquicos. Há um excedente, portanto, que precisa ser eliminado: o fenômeno do “*downsizing*” invade as empresas e centenas de milhões de pessoas perdem os seus empregos. A racionalização burocrática weberiana, a partir de então, seria levada às últimas conseqüências, adaptada para um novo cenário que exigiria, ao invés da rigidez das normas, a flexibilidade de um mundo instável: qualquer tecnocrata estaria moralmente legitimado a proceder a verdadeiros “massacres administrativos” – traduzidos sob a forma de demissões em massa – para viabilizar o “bem maior” (os objetivos empresariais), sob a forma das reestruturações produtivas. A organização rompe o vínculo afetivo com o seu funcionário, o qual poderia ser descartado a qualquer momento.

O imaginário “paternalista” é substituído pelo imaginário “submissivo”, da servidão voluntária, em que o empregado remanescente – o que não é demitido – é “convidado” a ser o gestor de sua própria carreira, devendo capacitar-se, disponibilizar-se de corpo e alma aos propósitos da organização, fazer jus à “dádiva” de permanecer empregado. A organização se apresenta como poderosa e grandiosa, sendo o espelho que o empregado deve mirar, caso deseje encontrar a felicidade. A empresa passa a divulgar-se como o objeto de desejo do indivíduo, sua fonte de poder e identificação. Essa nova organização do trabalho dissemina conceitos novos, como empregabilidade, individualismo, competitividade interna, foco no cliente, autogerenciamento e polivalência. Assim, os “super-heróis” organizacionais não hesitarão em adotar os meios que estiverem aos seus alcances para que as metas estabelecidas se cumpram, seja qual for o custo. É a fase do “vale-tudo” empresarial: as empresas se digladiam entre si, ao tempo em que as relações de trabalho se tornam cada vez mais precárias, com a banalização das múltiplas formas de assédio moral. As demissões em massa não diminuem o volume de trabalho; ao contrário, as cobranças por resultados são reiteradamente maiores, conduzindo à intensificação do ritmo do trabalho dos “sobreviventes”.

De forma específica, as reestruturações produtivas no setor bancário brasileiro reduziram o número de postos de trabalho, entre 1990 e 1996, de 825.500 para 497.000. Em 2000, a categoria contava com 394.000 trabalhadores. Os suicídios de bancários, na década de 1990, – quando estes puderam ser vinculados diretamente ao contexto do trabalho – relacionaram-se com as transformações radicais do setor em um intervalo muito curto de



tempo. Sucessivos planos de desligamento, com demissões contínuas, tanto nos bancos públicos quanto privados, criaram pânico na categoria. A título de ilustração, de julho a dezembro de 1996, ou seja, em 6 meses, foram cortadas quase 148.000 vagas. Os suicidas bancários, na primeira fase (anos 1990), via de regra, são aqueles que sucumbem ao terror psicológico de ter que ostentar felicidade, mesmo sabendo que, no dia seguinte, poderiam figurar na próxima lista de demitidos; ou, então, são aqueles que efetivamente foram as vítimas das reestruturações, pois perdiam os cargos, os empregos e, sobretudo, a esperança.

É o suicídio decorrente da incredulidade frente ao radicalismo da situação, no curto prazo, da ruptura de relações trabalhistas estáveis, do rompimento dos vínculos afetivos para um estado de caos permanente, da quebra da relação de lealdade até então existente. Ilustramos essa fase por meio do seguinte bilhete deixado por um bancário que cometeu suicídio no banheiro do local de trabalho, enforcando-se com a própria gravata, em 1996, de acordo com descrição de Benevides (2002, p. 89): *“Não agüento mais trabalhar no Banco. É muita pressão. Sempre procurei fazer as coisas mais certas possíveis mas o Banco mudou e sinto-me desamparado. Não existe qualquer falcatrua e nunca roubei nada do Banco. Apenas o fardo está muito pesado para mim. No ano passado fiz tratamento psiquiátrico e não melhorei. Espero que a minha família entenda que eu escolhi esta atitude e me perdoe. Estou doente. Não sei viver assim. Perdão.”*

Os suicídios da segunda fase (anos 2000) externalizam as conseqüências negativas, no longo prazo, das mudanças estruturais introduzidas com as reestruturações nos métodos de produção. O trabalho se torna pesado, visto que o fator “custo” restringe a contratação de novos trabalhadores, sobrecarregando os poucos existentes; os trabalhadores são forçados a trabalhar mal, na medida em que são obrigados a desenvolver múltiplas tarefas, com velocidade crescente, sujeitando-se a sucessivos erros; o assédio moral se dissemina como prática utilizada para fazer com que os trabalhadores produzam cada vez mais, ou, de outra forma, com o intuito de desqualificar e eliminar os que são indesejáveis; o medo do desemprego ou da perda da função gratificada é utilizado como estratégia de intimidação para que o trabalhador aumente a produtividade a qualquer custo ou se sujeite a humilhações e violências psicológicas das chefias; o “contingente de reserva”, resultado das altas taxas de desemprego, pressiona aqueles que estão empregados para que se sujeitem à precarização das condições laborais.

Nesse contexto, o sofrimento do bancário gradativamente aumenta, conduzindo-o ao desenvolvimento das mais diversas patologias e transtornos mentais, conforme os seus mecanismos de defesa gradativamente vão sendo eliminados. Não é por acaso que os números

disponibilizados pelo Banco Betha, relativamente ao afastamento de empregados para tratamento médico, evidenciaram que as duas principais causas – doenças musculoesqueléticas e transtornos mentais – corresponderam a mais de 55% de todas as licenças-saúde, entre 1995 e 2008. Salientamos que a primeira causa também possui relação direta com a organização do trabalho bancário, em vista da elevada incidência dos Dorts na categoria, conforme observado por Martins (2008).

Em 2007 e 2008, inverteu-se a ordem das doenças, de forma tal que os transtornos mentais passaram a ocupar o primeiro lugar da lista. Os suicídios da segunda fase, por conseguinte, resultam diretamente da incapacidade do indivíduo em suportar as violências a que está submetido, sucumbindo à patologia; é o suicídio daquele que se vê impossibilitado de superar as dificuldades, tendo em vista que, em muitos casos, não há como mudar rapidamente aquela situação, por meio de uma remoção para outro setor da empresa, um novo emprego ou a aposentadoria. Muitos se afastam para tratamento médico, como solução paliativa ao sofrimento. Outros, porém, afundam-se na depressão, pois o afastamento passa a ser internalizado como um “símbolo da incapacidade”, não apenas para o trabalho, mas para a vida.

Cumpre-nos esclarecer, contudo, que esses dois fatores característicos do suicídio – “rompimento de vínculo afetivo” e “violências laborais” – são dinâmicos e complementares, ou seja, uma decorre do outro, como consequência natural do fato de fazerem parte de um mesmo processo. Além disso, deve-se ter em mente que, entre ambos, há inúmeras possibilidades, de acordo com cada caso concreto de suicídio que possua vínculo com o trabalho. No período agudo das reestruturações produtivas, em meados da década de 1990, foram empregadas diversas estratégias, envolvendo elevadas doses de terror psicológico, para a desconstrução do vínculo afetivo que vigorava como paradigma. A questão preponderante na primeira fase de suicídios, assim, foi a quebra da relação de lealdade que vigorava entre os bancos e os empregados. Por outro lado, esse paradigma já estava rompido durante o período crônico das reestruturações, no final dos anos 1990 e, de forma mais nítida, ao longo dos anos 2000, quando as mudanças ininterruptas foram assimiladas como um processo permanente e as violências laborais, características da segunda fase, passaram a ser banalizadas como estratégias “normais” para o aumento da produtividade ou desqualificação dos empregados que se tornavam indesejados.

A figura 8 mostra ainda a posição relativa dos entrevistados, com base nesses dois fatores característicos:

- Os entrevistados do nível “tentativa” foram agrupados mais próximo ao fator “violências laborais”, tendo em vista que: (a) os processos que os conduziram à deterioração das condições psíquicas estiveram relacionadas com assédios morais vivenciados no contexto do trabalho, característicos da segunda fase; (b) ingressaram no Banco Betha, a partir dos anos 2000, época em que já vigorava na empresa o imaginário submissivo e, portanto, foram submetidos aos mecanismos ideológicos característicos da nova organização do trabalho.
- A entrevistada do nível “ideação” foi agrupada em uma posição intermediária entre os dois fatores, pois: (a) os processos que a conduziram às ideações mórbidas estiveram relacionados tanto com os sentimentos de quebra da relação de lealdade, típicos dos suicídios da primeira fase, quanto às situações de assédios morais vivenciados no contexto do trabalho, característicos da segunda fase; (b) ingressou no Banco Gama, na década de 1970, assimilando o imaginário paternalista característico da época e, depois, ao longo dos anos 1990, foi submetida de forma intensa ao imaginário submissivo.
- O entrevistado do nível “caso consumado” foi agrupado em uma posição mais próxima ao fator “rompimento de vínculo afetivo”, pois: (a) vivenciou com menos intensidade os assédios morais, aproximando-se, a partir do momento em que foi “traído” por seus superiores, do rompimento da relação de lealdade com a empresa, típico dos suicídios da primeira fase; (b) ingressou no Banco Betha, na década de 1970, assimilando o imaginário paternalista característico da época e, em seguida, esteve relativamente imune, por conta dos serviços desempenhados, aos traumas das mudanças brutais das reestruturações produtivas.

De acordo com Xavier (1998), entre 1993 e 1995, foram 72 óbitos, resultando na média de 1 caso a cada 15 dias. O mapeamento dos casos de suicídio na categoria evidenciou que, entre 1996 e 2005, ocorreram 181 óbitos por essa causa, perfazendo a média de 1 caso a cada 20 dias. Ressaltamos, contudo, que as estimativas de Botega et. al. (2006) indicaram que o número de tentativas superaria os casos consumados em 10 vezes, significando a média de uma tentativa de suicídio a cada 2 dias. Partindo-se ainda do pressuposto de que apenas um terço daqueles que tentaram a própria morte receberam assistência nos serviços médicos de urgência, poderíamos estimar a ocorrência de, no mínimo, uma tentativa diária, durante 13 anos consecutivos (1993 a 2005). Além disso, com base nos estudos de Maciel et. al. (2006; 2007), 4,37% da categoria apresentava ideações suicidas, em 2006, resultando em um

universo aproximado de 18.500 bancários com propensão iminente ao auto-extermínio. Constatamos também que aproximadamente 60% os óbitos foram registrados entre os bancários com idade superior a 40 anos, com pico na faixa entre os 40 e 49 anos. O desvio-padrão foi de 12,6 anos. Em média, 80% dos óbitos foram praticados por homens. Quanto aos principais estados civis, 52% eram casados, 35% solteiros e 9% separados/divorciados. Relativamente aos meios mais utilizados para consumir o ato, os principais foram: armas de fogo – 36%; enforcamento/estrangulamento – 29%; precipitação de locais elevados – 10%; envenenamentos (em geral) – quase 5%.

Salientamos que o problema da subnotificação de casos de suicídio poderia camuflar um problema ainda maior. Acredita-se que o número de casos reais supere as estatísticas oficiais entre 25% e 50%, conforme observa Alvarez (1999). Dessa forma, com base nos 181 óbitos, é provável que o número real se situe entre 226 e 271 casos, com as respectivas médias de um caso a cada 16 e 13 dias. Uma importante observação deve ser feita: não podemos dizer que todos esses casos decorreram de problemas preponderantemente relacionados com a organização do trabalho. Ao longo da pesquisa, por exemplo, tivemos o contato com alguns casos de suicídios de bancários, cujos motivos do óbito tiveram pouca ou nenhuma relação com as condições laborais do falecido. Há uma infinidade de fatores extra-organizacionais atuando sobre o indivíduo e que poderão induzi-lo ao suicídio ou protegê-lo de ideações mórbidas. A presente pesquisa evidenciou, por outro lado, que o fator “trabalho” apresenta elementos suicidogênicos, a depender de circunstâncias peculiares relacionadas com as violências típicas da nova organização do trabalho.

Os casos pesquisados demonstraram que a mudança de mentalidade, por parte dos administradores, quanto aos limites éticos de suas atuações, teriam sido suficientes para evitar o adoecimento dos sujeitos-objeto desta pesquisa. Assim, a grande contribuição deste estudo foi evidenciar a necessidade de humanização das relações de trabalho, objetivando diminuir as violências (de forma genérica) e os suicídios (de forma específica) decorrentes do contexto laboral, o que depende primordialmente dos seguintes fatores:

- cumprimento da legislação trabalhista quanto à jornada de trabalho;
- delimitação de metas de produção condizentes com os limites físicos e psíquicos do trabalhador;
- aproveitamento das capacidades cognitivas do trabalhador;
- respeito à integridade moral dos subordinados quando dos processos de exigência de produtividade;

- capacitação de gestores para lidarem com conflitos interpessoais e opiniões divergentes no ambiente de trabalho;
- respeito à dignidade humana em qualquer circunstância, mesmo em processos que envolvam punições e demissões;
- manutenção de canais para denúncia de violências no trabalho, concedendo-se ao setor de recursos humanos prerrogativas institucionais para determinar a punição do assediador, bem como mecanismos concretos de proteção às vítimas;
- realização de estudos ergonômicos e a subsequente adoção de procedimentos efetivos com o intuito de diminuir a incidência de distúrbios musculoesqueléticos na categoria;
- exemplificação, por meio de boas práticas que partam dos altos escalões, como forma de estimular a cadeia hierárquica a segui-las;
- capacitação dos profissionais dos setores de saúde que prestam assistência aos bancários sobre a identificação de fatores de risco de suicídio e os tratamentos adequados;
- capacitação dos gestores para lidarem responsável e respeitosamente com o trabalhador acometido de transtorno mental.

Como se trata de um estudo exploratório, recomendamos a realização de novas pesquisas sobre o tema, como forma de confirmar, complementar – ou mesmo refutar – as idéias apresentadas, com amostras maiores de suicidas e o uso de instrumentos de pesquisa mais sofisticados, como autópsias psicológicas, objetivando estabelecer-se, de modo contundente, o nexó entre os suicídios e o contexto do trabalho. Além disso, sugerimos a realização de pesquisas envolvendo suicídios ocorridos no local de trabalho. Dessa forma, observamos que há amplo espaço – não apenas para inúmeros estudos qualitativos –, mas também para estudos epidemiológicos que analisem quantitativamente, por meio de técnicas estatísticas avançadas, as diversas inter-relações resultantes dos suicídios, aplicadas ao universo organizacional, conforme demonstram as diversas possibilidades metodológicas disponíveis na literatura estrangeira sobre o tema. De modo específico, novas pesquisas sobre as violências no trabalho podem contribuir para a evolução da teoria administrativa, denunciando a brutalidade dos efeitos deletérios dos sistemas produtivos na saúde do trabalhador, como meio de contribuir para a modelagem de teorias que não sejam “ingênuas” e ratifiquem a necessidade de mais razão substantiva nas práticas organizacionais – no sentido empregado por Guerreiro Ramos.

Nesta pesquisa, conseguimos compreender, em parte, alguns dos mecanismos que conduziram os sujeitos entrevistados ao sofrimento. Há alguns pontos, entretanto, que permanecem obscuros: muitas vezes o trabalhador não resiste ao sofrimento, à lida diária, e é vencido pela patologia; entre tantos caminhos possíveis, por que a morte, então ? Por que a decisão extrema ? É por isso, talvez, que Albert Camus tenha considerado o suicídio como o único problema filosófico realmente sério. Trata-se da decisão mais elementar de toda criatura: decidir viver. Antes disso, todas as demais questões se tornam irrelevantes. Não há como ficar indiferente à decisão de alguém em julgar se a sua vida merece ou não ser vivida: optar pela morte depende, sobretudo, de uma decisão individual, “preparada no silêncio do coração, da mesma forma que uma grande obra.” O senso-comum costuma denominar essa prerrogativa personalíssima de “livre-arbítrio”.

Sísifo, explica Camus, havia sido condenado pelos Deuses a subir até o cume de uma montanha rolando uma pedra de mármore para, em seguida, vê-la cair até a base. O processo se repetiria ininterruptamente. Subida, descida, subida. Para os Deuses, não haveria punição pior do que o trabalho inútil e sem esperança. Sabidos, esses Deuses... O suicídio, então, no contexto da nova organização do trabalho – do trabalho “inútil e sem esperança” –, é uma alternativa que se apresenta para erradicar o sofrimento que aos poucos se torna insuportável e imbatível diante da fragilidade e vulnerabilidade que a desesperança provoca no trabalhador. Sísifo decidiu viver e conceder algum sentido ao seu castigo. Por outro lado, apenas quem trilha o caminho da morte é que tem a consciência (ou não) do porquê de suas circunstâncias. Nem todos decidem ser criativos na repetição e na monotonia; nem todos toleram as agruras de um trabalho sem sentido; nem todos suportam o vazio das “convivências estratégicas” que se estabelecem no âmbito das organizações. O suicídio no trabalho é a própria patologia da solidão.



## 6. REFERÊNCIAS

ABRAMIDES, M. B. C.; CABRAL, M. S. R. Regime de acumulação flexível e saúde do trabalhador. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 3-10, 2003.

ALVAREZ, A. **O Deus Selvagem**: um estudo do suicídio. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

ALVES, R. Prefácio. In: CASSORLA, R. M. S. (Coord.). **Do suicídio**: estudos brasileiros. Campinas: Papyrus, 1991.

AMAGASA, T.; NAKAYAMA, T.; TAKAHASHI, Y. *Karajisatsu* in Japan: characteristics of 22 cases of work-related suicide. **Journal of Occupational Health**, v. 47, n. 2, p. 157-164, 2005.

ANTUNES, R. As novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas de estranhamento (alienação). **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 23-45, Jul./Dez. 2002.

AQUINO, K.; THAU, S. Workplace victimization: aggression from the target's perspective. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 717-741, jan. 2009.



ARAÚJO, A. M. C.; CARTONI, D. M.; JUSTO, C. R. D. M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 1990. **Revista Brasileira de Ciências Sociais – RBCS**, v. 16, n. 45, p. 85-112, Fev. 2001.

ARENDRT, H. **Eichmann em Jerusalém**: um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLING, J.; DUPRÉ, K.; KELLOWAY, E. K.; Predicting workplace aggression and violence. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 671-692, jan. 2009.

BEDEIAN, A. G. Suicide and occupation: a review. **Journal of Vocational Behavior**, v. 21, n. 2, p. 206-223, 1982.

BENEVIDES, M. G. **“Liberdade é escravidão”**: uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000). Fortaleza: Gráfica LCR, 2002.

BERMAN, A. L. Case consultation: suicide in the workplace. **Suicide and Life-Threatening Behavior**, v. 23, n. 3, p. 268-272, 1993.

BITTENCOURT, E.; CARRIERI, A. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 45, Edição Especial Minas Gerais, p. 10-22, 2005.

BLAKELY, T. A.; COLLINGS, S. C. D.; ATKINSON, J. Unemployment and suicide. Evidence for a causal association ? **Journal of Epidemiology and Community Health**, v. 57, n. 8, p. 594-600, 2003.

BOLETIM DA SAÚDE. Trabalho mental e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, jan./jun. 2006.

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, Número Especial 1, 2007.

BOTEGA, N. J. et al. Prevenção do comportamento suicida. **Psico – PUCRS**, Porto Alegre, v. 37, n. 3. p. 213-220, set./dez. 2006.

BOXER, P. A.; BURNETT, C.; SWANSON, N. Suicide and occupation: a review of literature. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 37, n. 4, p. 442-452, 1995.

BRANDÃO, A. G.; HORTA, B. L.; TOMASI, E. Sintomas de distúrbios osteomusculares em bancários de Pelotas e região: prevalência de fatores associados. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 8, n. 3, p. 295-305, 2005.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 9, n. 1, p. 213-223, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e a classe de dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 28, p. 9-30, jun. 2007.

CADILHE GRAÇA, R. L., et. al. Trabalho e assistência à saúde – Um estudo sobre a assistência em saúde mental prestada pelo serviço médico de uma empresa bancária no município do Rio de Janeiro. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 43, n. 9, p. 475-482, 1994.

CALDAS, M. P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para Empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMELO, S. H. H. **Riscos psicossociais relacionados ao estresse no trabalho das Equipes de Saúde da Família e estratégias de gerenciamento**. 2006, 161 p. Tese (Doutorado em Enfermagem). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.

CASSORLA, R. M. S.; SMEKE, E. L. M. Autodestruição humana. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 10, supl. 1, p. 61-73, 1994.

CASTELHANO, L. M. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 17-28, jan./abr. 2005.

CIPOLA, F. P. Economia Política do Taylorismo, Fordismo e Teamwork. **Revista de Economia Política**, v.23, n. 3, p. 79-93, jul./set. 2003.

CLEMENTS, P. T. et. al. Benefits of community meeting in the corporate setting after the suicide of a coworker. **Journal of Psychosocial Nursing**, v. 41, n. 4, p. 45-49, 2003.

CONROY, C. Suicide in the workplace: incidence, victim characteristics, and external cause of death. **Journal of Occupational Medicine**, v. 3, n. 10, p. 847-851, 1989.

COSTA, F. L. Lembrança de Guerreiro. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 5, p. 17-23, set./out. 1997.

COSTA, M. S. de S. **O preço da modernidade: ajustes ou desajustes ?**: mudança no cotidiano dos funcionários de uma instituição financeira. 1997. 215 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Instituto de Ciências Humanas. Universidade de Brasília, DF.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 5 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

———. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

———. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, métodos e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 19-22.

———. Novas formas de servidão e suicídio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e Saúde**: o sujeito entre emancipação e servidão. Curitiba: Juruá, 2008. p. 26-39.

DRUCK, M. G. Globalização e Reestruturação Produtiva: o Fordismo e/ou Japonismo. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2, abr./jun. 1999.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

———. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P., FREITAS, M. E. (Orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 1.

———. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: ———. (Orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 2.

FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, C. G. O “fordismo”, sua crise e algumas considerações sobre o caso brasileiro. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 165-201, 1997.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: a atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2001.

FERRO, J. R. Aprendendo com o “Ohnismo” (produção flexível em massa): lições para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 30, n. 3, p. 57-68, Jul./Set. 1990.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma ?** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

———. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n.20, p. 6-15, 2000.

———. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

———. Por uma ética na demissão ? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 46, n. 1, p. 102-106, 2006.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.

GOLDMAN, K. D.; SCHMALZ, K. J. “I gave at the office,” but did I give enough ? Handling traumatic events. **Health Promotion Practice**, v. 4, n. 1, p. 5-7, 2003.

GRISCI, C. L. I.; RODRIGUES, P. H. Trabalho imaterial e sofrimento psíquico: o pós-fordismo no jornalismo industrial. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 48-56, 2007.

———.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

GUNNELL, D.; LEWIS, G. Studying suicide from the life course perspective: implications for prevention. **British Journal of Psychiatry**, v. 187, p. 206-208, set. 2005.

HAINES, J.; WILLIAMS, C. L.; CARSON, J. M. Workplace phobia: psychological and psychophysiological mechanisms. **International Journal of Stress Management**, v. 9, n. 3, p. 129-145, 2002.

HAWTON, K. H.; WILLIAMS, K. Influences of the media on suicide. **British Medical Journal - BMJ**, Londres, v. 325, n. 7377, p. 1374-1375, 2002.

HIYAMA, T.; YOSHIHARA, M. New occupational threats to Japanese physicians: *karoshi* (death due to overwork) and *karojisatsu* (suicide due to overwork). **Occupational and Environmental Medicine**, v. 65, n. 6, p. 428-429, 2008.

HIRANO, S. Política e economia como formas de dominação: o trabalho intelectual em Marx. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 1-20, 2001.

HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 5, jan./jun. 2006.

JACQUES, M. G. O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, Número Especial 1, 2007.

KELLER, M.; WERLANG, S. G. Flexibilidade na resolução de problemas em tentadores de suicídio. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 54, n. 2, p. 128-136, 2005.

KPOSOWA, A. J. Suicide mortality in the United States: differentials by industrial and occupational groups. **American Journal of Industrial Medicine**, v. 36, n. 6, p. 645-652, 1999.

LARANJEIRA, S. M. G. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 61, p. 110-138, Dez. 1997.

LaVAN, H.; MARTIN, W. M.; Bullying in the U.S. Workplace: normative and process-oriented ethical approaches. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 2, p. 147-165, 2008.

LEWIS, G.; SLOGGETT, A. Suicide, deprivation, and unemployment: Record linkage study. **British Medical Journal - BMJ**, v. 317, p. 1283-1286, nov. 1998.

LIPIETZ, A. As relações capital-trabalho no limiar do século XXI. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 101-130, 1991.

MACEDO, M. M. K.; WERLANG, B. S. G. Tentativa de suicídio: o traumático via ato-dor. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 185-194, abr./jun., 2007.

MACIEL, R. H. et al. **Relatório de pesquisa: assédio moral no trabalho. Impactos sobre a saúde dos Bancários e sua relação com gênero e raça.** Sindicato dos Bancários de Pernambuco, Contraf, Pernambuco, 2006. Disponível em: <[www.sindbancariospe.com.br/assedio/relatorio\\_final.pdf](http://www.sindbancariospe.com.br/assedio/relatorio_final.pdf)>. Acesso em 26 mai.2008.

———. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 117-127, 2007.

MAHON, et. al. Suicide among regular-duty military personnel: a retrospective case-control study of occupation-specific risk factors for workplace suicide. **American Journal of Psychiatry**, v. 162, n. 9, p. 1688-1696, 2005.

MALAGUTI, M. L. A ideologia do modelo japonês de gestão. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 43-73, 1996.

MARÍN-LEÓN, L.; BARROS, M. B. A. Mortes por suicídio: diferenças de gênero e nível socioeconômico. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 357-363, 2003.

MARSDEN, R; TOWNLEY, B. A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a Teoria na Prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. II. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, S. R. Subjetividade e adoecimento por Dorts nos trabalhadores em um banco público em Santa Catarina. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 6.

———. Tempo antes de adoecer: relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento do trabalho. In: MENDES, A. M. **Trabalho e Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008. cap. 5.

MELLO-SANTOS, C.; BERTOLOTE, J. M.; WANG, Y. P. Epidemiology of suicide in Brazil (1980-2000): characterization of age and gender rates of suicide. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v.27, n. 2, p. 131-134, 2005.

MENDES, A. M. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: ———. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 1.

———. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: ———. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 2.

———. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: ———. (Org.). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 3.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

MERICLE, B. P. When a colleague commits suicide [interview]. **Journal of Psychosocial Nursing**, v. 31, n. 9, p. 11-13, 1993.

MERLO, A. R. C. O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 1, p. 117-136, jan./jun. 2003.

———.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 61-68, jan./abr. 2007.

MINAYO, M. C. S.; CAVALCANTE, F. G.; SOUZA, E. R. Methodological proposal for studying suicide as a complex phenomenon. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 8, p. 1587-1596, ago. 2006.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOYANO DIAZ, E. M.; BARRIA, R. Suicídio y producto interno bruto (PIB) em Chile: hacia um modelo predictivo. **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 38, n. 2, p. 343-359, 2006.

MOTA, U. **Quando a omissão vale ouro**. Disponível em: < <http://www.observatoriodaimprensa.com.br> >. Consulta em: 30.jan.2009.

MUTO, T.; FUJIMORI, Y.; SUZUKI, K. Characteristics of an external employee assistance programme in Japan. **Occupational Medicine**, v. 54, n. 8, p. 570-575, 2004.

NAKAO, M et. al. A 2-year cohort study on the impact of an Employee Assistance Programme (EAP) on depression and suicidal thoughts in male Japanese workers. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, v. 81, n. 2, p. 151-157, 2007.

NAKAYAMA, T.; AMAGASA, T. Special reference to employee knowledge about depression and suicide: baseline results of a workplace-based mental health support program. **Psychiatry and Clinical Neurosciences**, v. 58, n. 3, p. 280-284, 2004.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, Número Especial 1, 2007.

NETTO, A. Onda de suicídios na Renault: três mortes em uma fábrica provocam discussão na França sobre excesso de pressão no trabalho. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, Economia & Negócios, 24.fev.2007.

NISHIYAMA, H.; JOHNSON, J. V. Karoshi – death from overwork: occupational health consequences of Japanese production management. **International Journal of Health Services**, v. 27, n. 4, p. 625-641, 1997.

OLIVEIRA, A; AMÂNCIO, L.; SAMPAIO, D. Arriscar morrer para sobreviver: olhar sobre o suicídio adolescente. **Análise Psicológica**, v. 4, n. 19, p. 509-521, 2001.

OLIVEIRA, M. de L. A. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período de 1986 a 2000**. 2001. 190 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 36, n. 1, p. 127-144, 2002.

PAGES, M.; et. al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, L. A. S. Patologia forense nas mortes com evidente ação do fogo. **Saúde, Ética & Justiça**, São Paulo, v. 11, n. 1-2, p. 1-7, 2006.

PEGULA, S. M. **An analysis of workplace suicides, 1992-2001**. U.S. Bureau of Labour Statistics. Disponível em: <<http://www.bls.gov/opub/cwc/print/sh20040126ar01p1.htm>>. Acesso em: 13.nov.2008.

PERFETTO, A. F.; BERALDO, K. E. A. Estresse e estresse ocupacional: algumas considerações a partir do foco no trabalho de bancários. **Revista da Pós-Graduação – Unifício**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2007.

PFEILSTICKER, Z. V. de S. **Reestruturação produtiva do Banco do Brasil**: trajetória profissional dos funcionários da área de Recursos Humanos que permanecem na empresa. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade de Brasília, DF.

PINHEIRO, F. A.; TRÓCCOLI, B. T.; PAZ, M. G. T. Aspectos psicossociais dos distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Editora UnB, 2002. cap. 3.

PLATT, S. Unemployment and suicidal behaviour: a review of the literature. **Social Science and Medicine**, v. 19, n. 2, p. 93-115, 1984.

PRESTES MOTTA, F. C. **Organização & Poder**: Empresa, Estado e Escola. São Paulo: Atlas, 1986.

———. F. C. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 18-30, jul./set. 2001

PRETI, A.; MIOTTO, P. Social economic influence on suicide: a study of situation in Italy. **Archives of Suicide Research**, Holanda, v. 5, n. 2, p. 141-156, 1999.

———. Suicide and unemployment in Italy, 1982-1994. **Journal of Epidemiology and Community**, v. 53, n. 2, p. 694-701, 1999.

PRIETO; D.; TAVARES, M. Fatores de risco para suicídio e tentativa de suicídio: incidência, eventos estressores e transtornos mentais. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 54, n. 2, p. 146-154, 2005.

RICHARDSON, R. J.; et. al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, S. R. A. **O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda: Sofrimento, Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho e Depressão em Bancários**. 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília.

RODRIGUES, L. C. **Metáforas do Brasil: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil**. Annablume: São Paulo, 2004.

———.; MUNIZ, C. R. Mecanismos de exclusão em duas empresas em processo de reestruturação. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 375-394, jul./dez. 2003.

ROSSI, E. Z. Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: Análise Psicodinâmica. 2008. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

ROSPENDA, et. al. Is workplace harassment hazardous to your health ? **Journal of Business and Psychology**, v. 20, n. 1, p. 95-110, 2005.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas persistem. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, n. 4, p. 869-878, 2005.

SCHMIDTKE, A. et. al. Suicide rates in the world: Update. **Archives of Suicide Research**. Holanda, v. 5, n. 1, p. 81-89, 1999.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho. In: FLEURY, M. T. L. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989, p.89-111.

———. Reestruturação nos bancos do Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 67, p. 185-211, ago. 1999.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

———. Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SHIELDS, M. Long working hours and health. **Health Reports**, v. 11, n. 2, p. 33-48, 1999.

SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. Reestruturação produtiva, impactos na saúde mental e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12, p. 2949-2958, dez. 2007.

SILVA, L. M.; NOZAKI, W. V.; PUZONE, V. F. O trabalho visto de baixo. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, v. 17, n. 2, p. 351-379, Nov. 2005.

SILVA, V. F., et. al. Fatores associados à ideação suicida na comunidade: um estudo de caso-controle. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 9, p. 1835-1843, set. 2006.



SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Goiânia: Editora UCG, 2006.

———.; FREITAS, M. E. O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos no Brasil. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD**, 2006, Salvador.

———. As artimanhas da gestão na realidade atual das organizações. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 133-142.

SPB. Sociedade Portuguesa de Suicidologia. **Tentativa de Suicídio e Para-Suicídio**. Disponível em: <[http://www.spsuicidologia.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61:tentativa-de-suicidio-e-para-suicidio&catid=36:procura-apoio&Itemid=59](http://www.spsuicidologia.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=61:tentativa-de-suicidio-e-para-suicidio&catid=36:procura-apoio&Itemid=59)>. Acesso em: 14.mar.2009.

SILVA, V. F., et. al. Fatores associados à ideação suicida na comunidade: um estudo de caso-controle. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 9, p. 1835-1843, set. 2006.

STACK, S. Occupation and suicide. **Social Science Quarterly**, v. 82, n. 2, p. 384-396, 2001.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAYLOR, P. Age, labour market conditions and male suicide rates in selected countries. **Ageing and Society**, Cambridge, v. 23, n. 1, p. 25-40, 2003.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

———. **Administração, poder e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. **Educação & Sociedade**, v. 22, n. 77, p. 71-99, Dez. 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WHO – World Health Organization. **Prevenção do suicídio: um recurso para conselheiros**. Genebra: 2006. Disponível em: <[http://www.who.int/mental\\_health/media/counsellors\\_portuguese.pdf](http://www.who.int/mental_health/media/counsellors_portuguese.pdf)>. Acesso em: 4 jun.2008.

XAVIER, E. P. **Um minuto de silêncio: réquiem aos bancários mortos no trabalho**: Porto Alegre: Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, 1998 .

YIP, P. S. F. et. al. Suicide rates in China during a decade of rapid social changes. **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**, v. 40, n. 1, p. 792-798, 2005.

WOOD JR. T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out. 1992.

**Comitê de Ética  
Instituto de Ciências Humanas  
Universidade de Brasília**



---

**Universidade de Brasília - UnB**  
Instituto de Ciências Humanas - IHD

**Brasília, 19 de junho de 2008**

**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins que recebi do pesquisador responsável Marcelo Augusto Finazzi Santos, o projeto de pesquisa intitulado, "**A Nova Organização do Trabalho e os Impactos na Subjetividade do Trabalhador: um estudo crítico sobre Auto- extermínio de bancários**"

  
**Haroldo Farias dos Reis**  
**Secretário**

**CEP/IDH**  
**Comitê de Ética em Pesquisa**  
**(Ficha para avaliação do TCLE – para o relator)**

Sim	Não	
		O termo de consentimento apresenta linguagem clara e direta, permitindo que a pessoa interessada entenda a finalidade da pesquisa realizada.
x		Não há termo de consentimento escrito. A forma como a inclusão na pesquisa será feita está explicitada. Há justificativa sobre como será feito o consentimento oral.
x		Os objetivos e os procedimentos que serão empregados na coleta de dados estão apresentados de maneira explícita.
x		A pesquisa implicará em algum tipo de desconforto, ou mesmo risco, à integridade física ou moral do participante da pesquisa. O pesquisador prevê como irá lidar com o desconforto ou riscos.
	x	Os possíveis benefícios resultantes da pesquisa estão apresentados de maneira explícita. Se não há previsão de benefícios, o pesquisador explicita as razões.
x		O responsável pela pesquisa dispõe-se a elucidar ou fornecer outros tipos de esclarecimentos eventualmente demandados pelos participantes da pesquisa.
x		É informado e facultado ao participante de pesquisa o direito, de em qualquer momento retirar o seu consentimento para a pesquisa.
x		A preocupação com a confidencialidade, privacidade ou sigilo dos dados. Se não for o caso, o pesquisador justifica as razões.
x		A garantia do anonimato dos participantes está apresentada de maneira explícita. Se não for o caso, o pesquisador justifica as razões.

Comitê de Ética em Pesquisa  
CEP/IDH

RELATOR(A)

## 1. IDENTIFICAÇÃO

Título do projeto: A nova organização do trabalho e os impactos na subjetividade do trabalho: um estudo crítico sobre o auto-extermínio de bancários.

Pesquisador: Marcelo Augusto Finazzi Santos

Pesquisador responsável: Marcelo Augusto Finazzi Santos

Instituição onde se realizará: Local agendado com os participantes

Data de apresentação ao CEP: 19/06/2008

## 2. OBJETIVOS

Analisar como a nova organização do trabalho influencia na subjetividade do trabalho, com base nos relatos de tentativas e casos consumados de auto-extermínio dos bancários.

## 3. SUMÁRIO DO PROJETO

### Breve resumo

É um projeto de dissertação de mestrado em Administração. A pesquisa se propõe a conhecer quais são as influências da nova organização do trabalho na subjetividade do trabalho, com base nos relatos de tentativa e casos consumados de auto-extermínio de bancários.

### Metodologia

É uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa será bibliográfica documental e de campo. Serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com bancários sobreviventes, além de familiares e colegas de trabalho de bancários suicidas. Da mesma forma serão realizadas entrevistas com médicos do trabalho e psiquiatras da [REDACTED]

### Participantes

Os participantes da pesquisa serão bancários e ex-bancários com histórico de tentativa de suicídio, além de familiares e colegas de trabalho de bancários suicidas. Da mesma forma serão realizadas entrevistas com médicos do trabalho e psiquiatras da [REDACTED] Amostra de 6 a 10 sujeitos suicidas e/ou sobreviventes.

### TCLE

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) será oral. Ao apresentar o TCLE o pesquisador vai relatar os objetivos da pesquisa, a garantia do sigilo e

anonimato e a possibilidade de tirar a participação em qualquer momento do estudo.

#### 4. COMENTÁRIOS DO(A) RELATOR(A) FRENTE A RESOLUÇÃO CNS 196/96 E COMPLEMENTARES

Trata-se de um estudo relevante que possibilitará um maior conhecimentos das relações de trabalho no sistema bancário, por meio da análise de como a nova organização do trabalho influência na subjetividade do trabalhado, com base nos relatos de tentativas e casos consumados de auto-extermínio de bancários

O projeto cumpre a maioria das diretrizes da Resolução 196\96 e complementares. Entre as ausências relativas a Resolução 196/96 estão: o orçamento com informações sobre os gastos e fontes de financiamento; a forma de devolução dos dados e dos resultados finais da pesquisa; Os riscos e desconfortos possíveis em virtude da realização da pesquisa; o esboço do TCLE que será por apresentado oralmente pelo pesquisador.

#### 5. VOTO DO(A) RELATOR(A)

O relator é favorável à aprovação do projeto recomendação. Recomendo que o pesquisador apresente os seguintes itens: orçamento com informações sobre os gastos e fontes de financiamento; a forma de devolução dos dados e dos resultados finais da pesquisa; os riscos e desconfortos possíveis em virtude da realização da pesquisa, tendo em vista a complexidade do assunto; e o esboço do TCLE que será por apresentado oralmente.

#### 6. DECISÃO DO PLENÁRIO E PARECER DO CEP

#### 7. DATA DA REUNIÃO

Brasília, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_



Universidade de Brasília  
Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas – CEP/IH

### ANÁLISE DE PROJETO DE PESQUISA

Título do Projeto: A Nova Organização do Trabalho e os Impactos na Subjetividade do Trabalhador: Um Estudo crítico Sobre Auto-Exterminio de Bancários

Pesquisador Responsável: Marcelo Finazzi Santos

Com base nas Resoluções 196/96, do CNS/MS, que regulamenta a ética da pesquisa em seres humanos, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Instituto de Ciências Humanas da Universidade de Brasília, após análise dos aspectos éticos, resolveu **APROVAR** o projeto intitulado “Marcelo Finazzi Santos”, analisado na Reunião Ordinária de 06 de julho de 2008.

O pesquisador responsável fica notificado da obrigatoriedade da apresentação de um relatório semestral e relatório final sucinto e objetivo sobre o desenvolvimento do Projeto, no prazo de 1 (um) ano a contar da presente data (item VII.13 da Resolução 196/96).

Brasília, 17 de agosto de 2008.

Prof. Dra. Debora Diniz  
Coordenadora do CEP/IH





**APÊNDICE “A”**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

---

(ADAPTADO ÀS PECULIARIDADES DO “CASO CONSUMADO”)

**PARTE I – Contexto do Trabalho**

- 1) Você trabalhava antes de ingressar no banco?
- 2) Fale um pouco sobre o seu ingresso na empresa.
- 3) Discorra sobre a sua história profissional no Banco.
- 4) Em qual setor você está lotado(a) atualmente ? Qual foi o último setor de lotação ?
- 5) Qual é o seu trabalho neste setor ? Descreva as suas tarefas.

**PARTE II – Sentimentos no Trabalho**

- 6) Você é feliz com o que faz na empresa ? Fale um pouco sobre os sentimentos que você nutre pela empresa.
- 7) Você tem vontade de trabalhar em outro setor ou mesmo trabalhar em outra empresa (fazer outra coisa na vida)?
- 8) Como era e é atualmente o seu relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia?
- 9) Você sonha em se realizar profissionalmente? Tem planos de fazer carreira e assumir novas responsabilidades ?
- 10) Você sente apoio por parte da empresa (institucional) para se tratar ?

**PARTE III – Estratégias de enfrentamento dos efeitos perversos da organização do trabalho**

- 11) Fale um pouco sobre as suas condições de trabalho. São adequadas para a realização de suas tarefas?
- 12) Você se sente perseguido por conta de suas dificuldades pessoais/condições de saúde ?
- 13) Como você percebe o tratamento/pressão que lhe é dispensado por sua chefia, comparado com o tratamento/pressão dispensado aos seus colegas ? Você acha que existe alguma diferença ? Você tem o apoio de seus chefes ?
- 14) Você tem receio de ser despedido/abandonado pela empresa ?

15) O que você costuma fazer para não sucumbir perante as dificuldades inerentes ao seu trabalho e/ou da pressão oriunda de colegas e chefia ?

#### **PARTE IV – Patologias sociais decorrentes da organização do trabalho**

16) Você já sofreu depressão (ou algum tipo de distúrbio psíquico) por conta das dificuldades no trabalho ? E problemas físicos ?

17) Você já pensou em cometer suicídio ? (CASO O ENTREVISTADO NÃO TENHA DISCORRIDO SOBRE O TEMA POR CONTA PRÓPRIA)

(DEIXAR QUE O ENTREVISTADO RELATE AS SUAS EXPERIÊNCIAS)

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,

---

---

estou sendo convidado(a) a participar de um estudo denominado A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E OS IMPACTOS NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR: UM ESTUDO CRÍTICO SOBRE O AUTO-EXTERMÍNIO DE BANCÁRIOS, cuja proposta é examinar as relações capital-trabalho no contexto contemporâneo, com base no sofrimento vivido pelos bancários no cenário das reestruturações produtivas que tiveram cursos a partir dos anos 1990. Pretende-se ainda investigar os elementos motivadores de suicídio de bancários, relacionando-os com os impactos da nova organização do trabalho na subjetividade do trabalhador.

Fui informado(a) que o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa vinculado ao Instituto de Ciências Humanas da UnB, recebendo parecer favorável. Da mesma forma, foi aprovado em Sessão Pública de Qualificação composta pela seguinte Banca Examinadora: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira (PPGA/UnB – orientador da pesquisa), Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Magnólia Mendes (Instituto de Psicologia/UnB) e Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo (Instituto de Psicologia/PUC Minas).

A minha participação no referido estudo será no sentido de ser entrevistado(a), sobre: a) a minha própria experiência pessoal na tentativa de suicídio; b) a minha experiência pessoal como parente, amigo ou colega de trabalho de bancário que tenha cometido suicídio

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Da mesma forma, fui orientado(a) que será preservado o respeito à minha integridade emocional e psíquica, em vista da delicadeza e seriedade dos temas abordado.

Tenho ciência que poderei interromper a entrevista a qualquer momento, caso sinta qualquer tipo de desconforto ou mal-estar decorrente dos sentimentos

suscitados, sendo apenas retomada mediante minha anuência expressa.

Também fui informado(a) que posso retirar o meu consentimento para participação da pesquisa a qualquer momento, sem precisar de justificativas, cuja solicitação será imediatamente acatada. Serão assegurados a confidencialidade, a privacidade, o sigilo dos dados e o anonimato dos participantes. Todos os dados obtidos serão utilizados para fins unicamente acadêmicos. No relatório final de pesquisa serão alteradas as informações que permitam a minha identificação, bem como do sujeito pesquisado.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é o Sr. Marcelo Augusto Finazzi Santos, vinculado ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) e com ele poderei manter contato pelo telefone (61) 3877-8857 / 8182-7529 / 3310-3605, bem como pelo seguinte correio eletrônico: [marcelofinazzi@hotmail.com](mailto:marcelofinazzi@hotmail.com).

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

*Nome e assinatura do sujeito da pesquisa*

*Nome(s) e assinatura(s) do(s) pesquisador(es) responsável(responsáveis)*

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA  
PARTICIPAÇÃO DE ENSAIO FOTOGRÁFICO**

Eu,

---

---

estou sendo convidado(a) a participar de **ensaio fotográfico** do estudo denominado A NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E OS IMPACTOS NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR: UM ESTUDO CRÍTICO SOBRE O AUTO-EXTERMÍNIO DE BANCÁRIOS, cuja proposta é examinar as relações capital-trabalho no contexto contemporâneo, com base no sofrimento vivido pelos bancários no cenário das reestruturações produtivas que tiveram cursos a partir dos anos 1990. Pretende-se ainda investigar os elementos motivadores de suicídio de bancários, relacionando-os com os impactos da nova organização do trabalho na subjetividade do trabalhador.

Fui informado(a) que o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa vinculado ao Instituto de Ciências Humanas da UnB, recebendo parecer favorável. Da mesma forma, foi aprovado em Sessão Pública de Qualificação composta pela seguinte Banca Examinadora: Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira (PPGA/UnB – orientador da pesquisa), Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Magnólia Mendes (Instituto de Psicologia/UnB) e Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo (Instituto de Psicologia/PUC Minas).

A minha participação no ensaio artístico será no sentido de autorizar a inclusão das imagens fotográficas na referida pesquisa acadêmica, com o intuito de ilustrar o meu depoimento pessoal, que foi realizado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ . Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, as imagens serão captadas de tal forma que os elementos pictóricos que porventura possam identificar-me serão descaracterizados.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é o Sr. Marcelo Augusto Finazzi Santos, vinculado ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) e com ele poderei manter contato pelo

telefone (61) 3877-8857 / 8182-7529 / 3310-3605, bem como pelo seguinte correio eletrônico: [marcelofinazzi@hotmail.com](mailto:marcelofinazzi@hotmail.com) .

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

*Nome e assinatura do sujeito da pesquisa*

*Nome(s) e assinatura(s) do(s) pesquisador(es)*