



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 14, n. 5,  
pp. 956-967, Set./Out. 2010



## Documentos e Debates:

### **Tréplica - Relações entre Suicídio e Trabalho: Diferenças Epistemológicas e (Im)possibilidade de Diálogo**

**Relations between Suicide and Work: Epistemological Differences and the (Im)possibility of Dialogue**

**Marcelo Augusto Finazzi Santos \***

Mestre em Administração pela UnB, Brasília/DF, Brasil.

**Marcus Vinícius Soares Siqueira**

Doutor em Administração pela FGV/SP.

Professor do PPGA/UnB, Brasília/DF, Brasil.

**Ana Magnólia Mendes**

Doutora em Psicologia pela UnB.

Professora do PSTO/UnB, Brasília/DF, Brasil.

\* Endereço: Marcelo Augusto Finazzi Santos

QNL 12, bloco D, apto. 310, Taguatinga/DF, 72156-214. E-mail: [marcelofinazzi@hotmail.com](mailto:marcelofinazzi@hotmail.com)

---

Copyright © 2010 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

O debate deve ser cada vez mais incentivado nas publicações acadêmicas, na medida em que, conforme bem salientou a Profa. Maria Elizabeth, traz para o espaço público a possibilidade de diálogo entre diferentes perspectivas teóricas, muitas das quais com posições antagônicas sobre determinados objetos de estudo. Esse formato permite que certas vertentes paradigmáticas tenham a oportunidade de discutir temas que não constam em suas agendas de pesquisas, como é o caso de correntes tradicionais da psicologia organizacional de cunho comportamental-cognitivista, bem como da administração funcionalista, quanto a problemáticas que são tratadas de forma marginal, embora sempre presentes nas interações das pessoas e, por consequência, com influxo na realidade das empresas, como disputas de poder, inveja, ciúmes, sofrimento, cinismo, exploração, conflitos, narcisismo destrutivo, dominação e fraude.

Esse formato permite ainda que correntes epistemológicas distintas, mas que possuem afinidades, a exemplo da psicodinâmica do trabalho (Christophe Dejours), da sociologia clínica (Eugene Enriquez, Vincent de Gaulejac), da análise ergonômica do trabalho (Alain Wisner) e da clínica da atividade (Yves Clot), avancem no debate de alguns fenômenos que lhes são comuns, considerando eventuais discordâncias conceituais não como disputas entre o certo ou o errado, mas como possibilidade de enriquecer a compreensão daquilo que lhes é afeto, a exemplo da centralidade do trabalho na sociedade contemporânea e o respectivo impacto dessa configuração social na subjetividade dos indivíduos.

Nesse sentido, as duas réplicas apresentadas ao documento original constituem oportunidade ímpar para a discussão de tópicos que são relevantes para os estudos organizacionais, na medida em que, sob o primeiro enfoque, se questionam os critérios relacionados à credibilidade da pesquisa e, sob o outro, se acrescentam novos pontos de vista para a compreensão do fenômeno propriamente dito, qual seja, as inter-relações do suicídio com o trabalho. Em síntese, os trabalhos versaram sobre (i) as fragilidades teóricas, conceituais e metodológicas de pesquisas acadêmicas que, ao reduzir fenômenos complexos a explicações lineares (no caso concreto, simplificando o suicídio à organização do trabalho), prestam um desserviço à construção da ciência; e (ii) a importância de se debaterem as formas contemporâneas de organização e gestão, de modo que o grave problema dos suicídios nos contextos laborais seja deslocado do sofrimento do trabalhador para o sofrimento do trabalho ou, de outra forma, das vulnerabilidades individuais para as vulnerabilidades da organização do trabalho.

Relativamente às questões teóricas, conceituais e metodológicas da pesquisa (pesquisa essa apenas sinteticamente apresentada no documento que originou o presente debate), é importante manifestar preocupação com frequentes declarações exaradas por alguns daqueles que advogam em favor da ortodoxia funcional-positivista, as quais revelam intolerância para com as vertentes sócio-filosóficas do conhecimento científico que lhe são opostas ou ignorância das teorias que não lhes convêm, “no duplo sentido que pode ter o verbo ignorar: não as conhece e são indiferentes a elas”, nas palavras de desencanto de Raymond Aron (1982, p. 4), ao referir-se à sociografia funcional acrítica praticada por sociólogos ocidentais, principalmente norte-americanos.

A edição do clássico livro *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, por Gibson Burrell e Gareth Morgan, em 1979, sintetizado no artigo que Morgan (1980) publicaria, no ano seguinte, na *Administrative Science Quarterly*, clarificaram para a academia da Administração os campos paradigmáticos subjacentes à análise organizacional. O impacto dessas obras foi de suma importância para expandir os estudos para além do paradigma funcionalista, propondo que o rico debate entre perspectivas distintas contribua para o avanço da ciência das organizações. O uso intensivo da referida obra nos cursos de pós-graduação vem popularizando e legitimando, de certa forma, perspectivas críticas não-hegemônicas, a exemplo daquelas citadas por Davel e Alcadipani (2003), como (i) tradições decorrentes do marxismo, do neomarxismo e da Escola de Frankfurt; (ii) múltiplas perspectivas pós-analíticas, como o pós-estruturalismo, o pós-modernismo e o pós-colonialismo; e (iii) teorias feministas.

Não se pretende alongar essa discussão, para a qual a Revista de Administração de Empresas dedicou cinco edições em 2005 e 2006. Cumpre tão-somente alertar que é condição *sine qua non* para quem se propõe avaliar artigos ou, de forma específica, presumir problemas conceituais e

metodológicos de determinado artigo, o conhecimento de pressupostos básicos inerentes às dimensões subjetiva e objetiva das ciências sociais, expressados a partir da ontologia, da epistemologia, da natureza humana e da metodologia que os permeia. Em outras palavras, torna-se imperativo que a valoração de determinada pesquisa se dê a partir do seu respectivo referencial paradigmático, e não a partir das preferências teóricas, simpatias ou antipatias de quem se propõe a fazê-lo. Caso contrário, corre-se o risco de descaracterizar pesquisas sob justificativas preconceituosas de conteúdo ideológico ou lançar argumentos levianos que não guardam nexos algum com as premissas conceituais do artigo sob avaliação.

De antemão, pedimos escusas ao leitor por considerações que, embora primárias, se tornam prementes para desfazer confusões que vez ou outra voltam à tona, assim como pela breve análise que a seguir será realizada do documento que originou o debate. Afinal, como é de conhecimento comum, torna-se dispensável que o autor traduza para o seu interlocutor a essência do conhecimento científico inerente ao estudo, pois se parte do pressuposto de que quem o examina está apto a perceber as construções paradigmáticas sem necessidade de recorrer à **tradução**. De qualquer forma, somos compelidos a reconhecer que o uso de métodos diferentes dos tradicionais, sem maiores detalhamentos, causa desconforto em quem está desabituaado (ou desinteressado) com as opções alternativas de pesquisa organizacional (Vergara & Peci, 2003).

Tomando como referência o modelo de categorização dos campos paradigmáticos de Burrell e Morgan (1979), a pesquisa se afastou claramente da ortodoxia funcionalista, assumindo orientação próxima da sociologia da mudança social, típica daquilo que se convencionou chamar de paradigma radical humanista. De qualquer forma, baseou-se na ontologia nominalista (realidade social vista como relativa), na epistemologia negativa (antipositivista) e no predomínio do voluntarismo quanto à natureza humana (pessoas possuem livre-arbítrio). Assumimos, portanto, que não houve a busca do pretenso saber neutro e distanciado, na medida em que as concepções de teoria e de prática acadêmica dos autores se subordinam aos seus próprios contextos pessoais e sociais. Não se admite a neutralidade positivista por ser vista como parcial, de modo que o cientista e o cidadão se confundem.

Houve a prática da fenomenologia hermenêutica, na vertente de Martin Heidegger (2006), como derivativo do método ideográfico (ênfase na análise das narrativas subjetivas que uma pessoa gera, a partir da imersão do pesquisador no fluxo da vida cotidiana do pesquisado; preconiza-se que o sujeito tenha espaço para revelar sua natureza e características durante o processo de investigação). Ray (1994) esclarece que tal abordagem fenomenológica procura entender e interpretar as experiências personalíssimas do indivíduo a partir das suas próprias peculiaridades; haja vista que o indivíduo e seu mundo são indissociáveis. Articulam-se as crenças do pesquisador com o objeto, de forma que não existe distanciamento entre ambos (*bracketing*), pois a apreensão do objeto somente é possível com a inclusão das idiosincrasias do pesquisador.

Nas palavras de Carvalho e Vergara (2002), “abordagem fenomenológica não se preocupa em estudar, portanto, objetos e atores sociais isolados: a tarefa do pesquisador é buscar compreender como a realidade se constrói por meio da experiência das pessoas envolvidas em determinada situação ou com dado fenômeno” (p. 81, grifo nosso). A operacionalização ocorreu a partir da técnica da análise dos núcleos de sentidos, baseada na inferência interpretativa em que se desvela o escondido, o não-dito, os significados implícitos nas mensagens, cujo conjunto de entrevistas (*corpus*) foi avaliado por juízes à luz das regras de exclusividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

O pesquisador hermenêutico realiza seu estudo consciente de seus preconceitos, pois não se contenta em atuar como mero observador do fenômeno, ou seja, as suas percepções estão presentes em todo o estudo, da seleção do tema à interpretação das falas dos entrevistados, passando pela escolha do referencial teórico. Aliás, de acordo com Boava e Macêdo (2010) e Paiva e Mello (2008), a transposição do método fenomenológico da filosofia para a pesquisa prática tem-se mostrado bastante promissora para o desenvolvimento dos estudos organizacionais. Percorre-se, dessa forma, caminho inverso dos *surveys*, dos questionários, dos testes de hipóteses que são típicos dos métodos nomotéticos, mostrando que, por trás dos números, há pessoas – de carne e osso – com todas as suas angústias, alegrias, sofrimentos e esperança; há toda a riqueza subjetiva que é própria do ser humano.

Torna-se desnecessário, portanto, o uso de amostra estatisticamente significativa ou apoio em dados epidemiológicos para conferir validade ao estudo, muito embora se reconheça a importância da pesquisa epidêmica para o desenvolvimento da suicidologia.

Questionamos a ingenuidade da teoria administrativa subordinada à razão utilitária e instrumental (Guerreiro Ramos, 1981); demonstramos como a psicologia organizacional tem sido utilizada para harmonizar as relações entre capital e trabalho, “convertendo a resistência [dos trabalhadores] em problema de inadaptação pela manipulação dos conflitos” (Tragtenberg, 1985, p. 83); enfatizamos que as empresas desenvolvem mecanismos sutis para, no primeiro momento, minimizar os conflitos e, em seguida, aliciar a força de trabalho à sua causa (Prestes Motta, 1986). Buscamos, em síntese, expressar posições de modo crítico e reflexivo, acreditando no valor do fazer acadêmico enquanto práxis (Misoczky & Amantino-de-Andrade, 2005). Talvez aqueles que não sejam oriundos da Administração desconheçam a tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros, os quais se orientam, até mesmo para a produção de “trabalhos sobre sofrimento físico e psíquico e a administração da subjetividade alinhados com a noção de centralidade do sujeito defendida pelo humanismo radical” (Paes de Paula, Maranhão, Barreto, & Klechen, 2010, p. 20).

As entrevistas abordaram tópicos mais do que suficientes para a compreensão dos motivos atribuídos pelos sujeitos à vontade de morrer, independentemente de o ponto de partida ter sido o trabalho ou a história de vida – seria possível separar um do outro, por acaso? É inadequado antever que alguém consiga apagar sua história pregressa ao cruzar os umbrais da empresa. Todas as pessoas têm problemas, sinais de fragilidade em sua história de vida. Não é totalmente equivocado, assim, pressupor que alguém se tenha matado por motivos pessoais. Para Durkheim, ao contrário, o suicídio era um fato social, com leis passíveis de serem analisadas racionalmente. Tratava-se de uma doença social, cuja cura estava nos meios sociais: lembremos que ‘O Suicídio’ foi escrito antes da psicanálise. O que tem acontecido é que agora as empresas defendem, por motivos óbvios, que os suicídios se relacionam **apenas** com a vida privada de seus trabalhadores. A questão sob análise, todavia, é outra. Não se trata de discutir o fato social ou o fato individual. Trata-se, antes de tudo, de compreender o significado das mortes, ou do adoecimento de trabalhadores, a partir da gestão praticada nas empresas. Os próprios entrevistados fizeram declarações espontâneas sobre as diversas circunstâncias de suas vidas, mas demarcaram, com exatidão e coerência, a influência das perversidades subjacentes à desorganização do trabalho em seus cotidianos.

Por falar em perversidade, não há como ignorar brilhante passagem de Hannah Arendt, na cobertura do julgamento do oficial nazista Adolf Eichmann, em 1961, na ocasião em que se resolveu questionar judeus sobreviventes do Holocausto, testemunha por testemunha, sobre os motivos da submissão: “Por que vocês não protestaram?”, “Por que vocês embarcaram nos trens?”, “Quinze mil pessoas estavam ali e centenas de guardas olhando para vocês – por que vocês não se revoltaram e reagiram e atacaram?” (Arendt, 1983, p. 28). Arendt (1983) vai direto ao ponto: “A Corte não obteve resposta alguma a essas perguntas cruéis e tolas, ... Existem muitas coisas consideravelmente piores do que a morte e os SS cuidavam para que nenhuma delas jamais ficasse muito distante da mente e da imaginação de suas vítimas” (p. 28, grifo nosso). Arendt se referia aos quatrocentos judeus que ousaram atacar destacamento alemão, em Amsterdam, cujo destino fora literalmente a pior tortura antes da morte.

De forma semelhante, não deixa de ser crueldade ou tolice questionar o porquê de alguns se matarem e outros não, apesar de submetidos às mesmas condições de trabalho. Esse tipo de pretensa pergunta já traz em si o julgamento, nas entrelinhas, de que as pessoas adoecem porque são fracas, débeis ou nasceram com algum gene errado; que as pessoas transferem para as empresas a culpa de serem problemáticas, fracassadas, como mecanismo psicológico de proteção à própria imagem. O contexto do desemprego, das reestruturações produtivas, da banalização da violência no trabalho, por exemplo, fazem parte do *statu quo*, desse mundo que é assim mesmo, dessa realidade intransmutável. A variável de ajuste, portanto, é sempre o indivíduo – e não o trabalho. ‘Não precisa alterar nada no trabalho. As pessoas é que são inflexíveis’.

Em nossa pesquisa, de outra forma, observou-se que as pessoas tentaram matar-se porque estavam sendo pisadas, humilhadas, expropriadas; as pessoas tentaram matar-se por conta da crise do coletivo do trabalho, pela falta de solidariedade entre os colegas; as pessoas tentaram matar-se porque se recusavam a viver de forma indigna. Sim, existem coisas consideravelmente piores do que a morte. Os judeus sabiam disso; os nossos entrevistados também sabiam disso. A resposta mais óbvia – e certamente mais assertiva – para questionamento tão ingênuo é que o suicídio significa coisas diferentes, para pessoas diferentes, com histórias de vida diferentes. Nas sábias palavras de Albert Camus, no intróito de ‘O mito de Sísifo’,

Mas vejo, em contrapartida, que muitas pessoas morrem porque consideram que a vida não vale a pena ser vivida. Vejo outras que, paradoxalmente, deixam-se matar pelas idéias ou as ilusões que lhes dão uma razão de viver (o que se denomina razão de viver é ao mesmo tempo uma excelente razão de morrer) (Camus, 2008, p. 18).

Compreensão de significados implica a leitura do contexto. Aborda-se o contexto de pessoas inseridas em um setor econômico, cujas reestruturações produtivas se tornaram ininterruptas nos últimos anos. Mas os contextos para estudar o suicídio são inesgotáveis: poderia ser o contexto dos soldados argentinos egressos da Guerra das Malvinas (Valência, 2006); da solidão dos idosos (Oyama *et al.*, 2010); do desespero de profissionais da área de saúde (Silva & Boemer, 2004); da desesperança e da depressão entre presidiários (Mojica, Sáenz, & Ray-Anacona, 2009); da população indígena Sorowahá (que talvez detenha a maior taxa de suicídio do mundo, com 1922 óbitos por 100 mil habitantes) (Oliveira & Lotufo, 2003); da crise política e econômica pós-União Soviética (Brainerd, 2001); dos fundamentalistas religiosos que explodem os próprios corpos (Reuter, 2004); da imolação por fogo de monges budistas (Crosby, Rhee, & Holland, 1977); de tribos juvenis que cultuam valores mórbidos (Pereira, 2007); da superdose de Cássia Eller, do envenenamento por gás de Sylvia Plath, do tiro de Ernest Hemingway. Mais além, a interseção dos contextos, em que um se sobrepõe a outro, resulta em possibilidades infinitamente caóticas. Por isso a advertência de Alvarez (1999, p. 12) de que “nenhuma teoria será capaz de desvendar um ato tão ambíguo e complexo quanto o suicídio”.

O método qualitativo costuma ser incompatível com o estabelecimento de relações lineares causais, uma vez que sua essência é compreensiva, e não explicativa. Os noruegueses Heidi Hjelmeland e Birthe Loa Knizek, em artigo recentemente publicado na *Suicide and Life-Threatening Behavior*, o periódico veiculado pela prestigiada *American Association of Suicidology*, encarregam-se de desfazer confusões de quem inadvertidamente pretende enxergar a causalidade típica dos métodos originados das ciências naturais (hipotético-dedutivos ou experimentais) em pesquisas hermenêuticas. Hjelmeland e Knizek (2010) não deixam dúvidas:

*There are different kinds of explanations (e. g., causal, teleological), but causal explanations are most frequently used in suicidology. Although not always explicitly stated, researchers are often looking for underlying causes of suicidal behavior, normally in a linear cause-and-effect terminology. ... Most of today's mainstream suicidological research unilaterally focuses on explanations, very often in terms of a linear cause-effect-thinking (although the concept is not always explicitly mentioned) (pp. 74-75).*

De outra forma,

*Studies concerned with understanding normally use qualitative approaches and focus on meaning(s) suicidal behavior has for individuals (e.g., Fleischer, 2000). That is, such studies center on how individuals engaging in suicidal ideation and/or behavior interpret themselves, their actions, and their surroundings. Here hermeneutics, the theory of interpretation, is essential (Ricoeur, 1974). In many ways we are dealing with a double hermeneutics in that researchers are interpreting the subjects's interpretations of themselves (e. g., Smith & Osborn, 2003 como citado em Hjelmeland & Knizek, 2010, p. 75).*

Ironia do destino, a pretensa causalidade atribuída à pesquisa – se existisse, de fato –, seria o sinal de sintonia com as melhores práticas do *mainstream* em suicidologia! Mas não é o caso, porém. Ressalte-

se que a principal crítica que Hjelmeland e Knizek (2010) dirigem aos estudos que se baseiam em termos de explicação e relações de causa e efeito é que são incapazes de demonstrar **como** os múltiplos fatores de risco ou **como** as desordens mentais se relacionam com o comportamento suicida. Descobrir o **como** talvez fosse o caminho promissor para livrar a sociedade, e as organizações, da patologia do suicídio. A linearidade ou a monocausalidade nem de longe poderia ser atribuída como **alma** do artigo.

O objetivo da pesquisa foi bastante audacioso porque pretendeu criar, provocar, radicalizar, inovar, sacudir, indignar, incomodar. Não houve a menor intenção em ser audacioso do ponto de vista funcional. Procurou-se, sim, ser audacioso do ponto de vista do conhecimento científico, que se constrói a partir do novo, do confronto ao que está posto como verdade. Pretendeu-se trazer alguns elementos básicos e não exaustivos para a discussão de problema que, embora delicadíssimo, está ocorrendo nas empresas (não obstante negativa de alguns); denunciar ao campo dos estudos organizacionais que os sistemas produtivos pós-fordistas trazem, em seu bojo, o gérmen da solidão patológica de sujeitos inseridos em comunidades de trabalho que, conforme recorda Dejours (2008), de **comunidade** mesmo nada possuem além do nome; mostrar a banalização da violência – implícita ou explícita – em um cenário de competição exacerbada entre empresas que, em nome da produtividade, estimulam o individualismo entre os próprios colegas; explicitar, na concepção de Enriquez (1997, p. 19), que “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”; evidenciar, na acepção de Gaulejac (2007), que o trabalhador é incitado a investir ilimitadamente no trabalho, subjugando-se a uma gestão **quantofrênica** que submete considerações humanas a números, cuja pressão contínua tem resultado em inúmeras formas de doença e sofrimento no trabalho.

O sistema capitalista eleva a empresa a patamar diferenciado, convertendo-a em objeto idealizado e em instituição sagrada. Na atualíssima conceituação de Tragtenberg (1989, p. 20), “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’”. A centralidade do trabalho como elemento constituinte da identidade, da auto-realização, é utilizada pela organização para obter a adesão voluntária do sujeito à sua causa. Não se pretende alongar a discussão dos mecanismos psíquicos implicados no controle afetivo e intelectual de trabalhadores que, por si, mereceria outro artigo.

Basta, para as finalidades da tréplica, observar que as pessoas passam as horas mais produtivas de suas vidas nos escritórios; que as pessoas vinculam a imagem de sucesso da empresa às suas próprias personalidades, compartilhando glórias com parentes e amigos; que as pessoas agregam o nome da empresa ao próprio sobrenome (Maria do Banco A ou José da Universidade B); que as pessoas, ao conhecer outras pessoas, não mais questionam as origens familiares (você é filho de quem?). A pergunta agora é outra: “em qual empresa você trabalha?”. Trabalhar em uma portentosa empresa ou em uma universidade de primeira linha é sinal de sucesso, satisfaz profundamente o Narciso que habita nosso íntimo. Segundo Navarro e Padilha (2007):

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 – 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 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 morte. É preciso perguntar: que tipo de trabalho adoece o corpo e até mata? Certamente, não é o trabalho criativo, produtivo, prazeroso, que deveria ser central na vida das pessoas (p. 15).

Grey (2004) constata que as pessoas resistem aos programas de reengenharia porque as mudanças não são pensadas para favorecê-las, pois invariavelmente resultam em mais trabalho, menos salário ou demissão. Em um cenário de competição exacerbada, a comunidade de trabalho e as relações interpessoais se deterioram. Veja-se, por exemplo, o caso do João, bancário com 24 anos de

experiência. Qual seria a reação esperada se, no lugar dele, presenciássemos os 112 postos de trabalho da agência bancária reduzidos a 36 e, por isso, sermos obrigados ao acúmulo de funções, como supervisionar os caixas, abastecer os terminais eletrônicos de saque, zelar pela tesouraria e administrar três carteiras de clientes?

O caso, que é real, foi relatado pela psicóloga e psicanalista Soraya Rodrigues Martins. De acordo com Martins (2010), tornaram-se recorrentes as crises de ansiedade, os transtornos de sono, as alterações cardíacas, além da depressão. A empresa esperava que ele se portasse como super-homem, assevera a autora. Só que ele não resistiu por muito tempo e precisou de tratamento médico, o que foi interpretado como sinal de preguiça, de malandragem e de fraqueza. Será que o contexto laboral de João difere substancialmente do contexto dos trabalhadores de outros setores empresariais, que também vivenciam dias de profunda inquietação? Será que a opção pelo suicídio, no contexto em que as pessoas se digladiam por resultados, seria algo tão excepcional? Será que denunciar a violência nos ambientes de trabalho é prestar um desserviço à ciência ou àqueles que usam a ciência para dissimular a violência, alienando as mentes e os corpos, a exemplo do que tem feito, desde Elton Mayo, segmentos da psicologia industrial ou organizacional (Araújo, 2008, p. 64)?

Brant e Minayo-Gomez (2005) realizaram estudo com trabalhadores e profissionais de saúde de uma grande empresa pública, localizada na região de Belo Horizonte, em processo de reestruturação tecnológica e organizacional. Os autores explicam que as grandes mudanças foram sentidas pelos trabalhadores como sinal de perigo, induzindo-os a variadas, rotineiras e inevitáveis formas de sofrimento, cujo destino costuma ser o enfrentamento ou a fuga. O problema estava 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 sujeito, fazendo-o experimentar de simples mal-estar ao pânico. Trabalhar e viver, para muitos, têm-se mostrado situações perigosas; os locais de trabalho se transformaram em rede de intrigas particulares e coletivas.

As reengenharias resultaram em enormes dificuldades para empregados de todos os níveis hierárquicos, como falta de ação gerencial dos recém-empossados, sentimento de perplexidade nos que foram excluídos e desorientação daqueles que ficaram quanto suas próprias tarefas. Durante as fases de ajustes, muitos estiveram expostos a situações ergonômicas inadequadas, com ritmo de trabalho intenso, pois eram submetidos ao aumento de horas-extras para cobrir os colegas ausentes por licenças médicas, aposentadorias ou demissões. A gestão do trabalho procurava transformar o sofrimento dos que sucumbiam em adoecimento, cujos destinos eram a somatização, a psiquiatrização, a medicalização, a licença médica, a internação hospitalar e, por fim, a aposentadoria por invalidez. Aliás, em outra ocasião, Brant e Minayo-Gomez (2004, p. 214) reforçaram que, no interior das organizações, a tristeza é nomeada como depressão e, o medo, como paranóia, o que não se faz sem consequências, visto que estigmatiza, discrimina e exclui. “Portanto, evidenciar a transformação do sofrimento em adoecimento significa criticar esse conjunto de práticas que permite a enunciação de determinadas doenças”.

O problema talvez não seja a indicação de tratamento médico e psicoterápico a trabalhadores. Nesse sentido, se o sujeito está doente, como era o caso dos três bancários pesquisados, o apoio de profissionais de saúde será sempre indispensável, qualquer que tenha sido a origem do adoecimento, justamente para assegurar a integridade física e mental de quem necessita cuidados especiais. Diga-se de passagem, a adequada assistência de psiquiatras e psicólogos após as tentativas dos suicídios foi imprescindível para o restabelecimento de suas condições orgânicas. As críticas dirigidas à **psiquiatrização** – prática cada vez mais comum, visto que transfere boa parte do custo do empregado doente para as caixas de seguridade social pública e privada – se devem à inércia das empresas em corrigir contradições dos métodos de trabalho (se é que estas entendam que haja problemas), pois a racionalização instrumental está atingindo tal ponto que a ponderação entre o custo dos tratamentos médicos, dos prejuízos à imagem e dos benefícios financeiros advindos com as reestruturações é que determina o ponto de equilíbrio entre mudar, ou não, práticas gerenciais eventualmente nocivas ao trabalhador. Além do mais, prescrever tratamentos médicos pode ser uma boa saída para transmitir à sociedade a falsa impressão de que a empresa se preocupa com a saúde de seus empregados.

Conforme bem assinalado por Yves Clot, o sistema capitalista é extremamente hábil em adaptar-se ao ambiente, fazendo, no dizer popular, “limonada do limão”. Vale recordar que Maurício Tragtenberg delineou, no seu doutoramento defendido em 1973, a clássica tese das harmonias administrativas (Tragtenberg, 1985), ao evidenciar que 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) demonstra até mesmo como o pensamento desse último autor permanece atual, mostrando que as atuais teorias administrativas se revestem de conceitos das antigas escolas e do modelo burocrático (como a Escola das Relações Humanas, que marca o uso da Psicologia na manipulação da subjetividade dos trabalhadores), pois “continuam propagando métodos funcionalistas, estratégias redutoras de conflitos e formas de dominação” (p. 129) e “refletem a lógica do capitalismo flexível, herdando características das antigas escolas de administração e continuam validando a ideologia da harmonia administrativa” (p. 134). A *lean production* – símbolo maior das reestruturações produtivas – torna-se apropriada às práticas e teorias que são caras à ordem dominante, passando ao largo de uma verdadeira democratização das relações de trabalho.

Embora seja muito pertinente a constatação de que o trabalho precise mais de cuidados do que o próprio trabalhador, prefere-se adotar postura em que tanto o sujeito quanto a organização do trabalho requerem atenção, evidentemente, cada qual de modo distinto. Mudanças estruturais, como aquelas relacionadas às perversidades praticadas em empresas, são complexas e de longo prazo. Não é raro, contudo, que o sujeito submetido a múltiplas formas de violência esteja só e precise de auxílio imediato, de ordem conjuntural, seja porque não há possibilidade de contar com a solidariedade dos colegas (que muitas vezes se calam na presença do sofrimento alheio), seja porque os sindicatos (que representam a capacidade de mobilização coletiva dos trabalhadores) têm sido paulatinamente enfraquecidos nas últimas décadas, com instrumentos dissuasórios limitados. As circunstâncias concretas fazem com que, em certas ocasiões, a única forma de defesa em face das brutalidades seja adotar procedimentos individuais, como medidas jurídicas ou denúncias a entidades externas.

A natureza da delação é a malícia e o logro, que são próprios de quem se beneficia em prejuízo do outro. Via de regra inexistente acordo, quando a correlação de forças é descomunal e a parte mais forte recusa a negociação. Não há que falar em delação, desse modo, quando o que está em jogo é a legítima autodefesa. Ademais, imunizar gerentes autoritários somente contribui para a disseminação de práticas condenáveis de gerenciamento, em que o terror moral se banaliza como medida lícita em prol da produtividade ou para a perseguição de desafetos, em nome daquela máxima de que o fim justifica os meios. Conter ímpetos selvagens dos mais afoitos é o mínimo que se espera de qualquer organização que se proponha discutir o grave problema dos assédios no trabalho ou de reestruturações produtivas que transmutam valores humanos em números.

O **sofrimento** da organização do trabalho não elimina o sofrimento das pessoas. São mecanismos complementares, e não excludentes. A capacidade de reação individual em face dos arbítrios da empresa é bastante limitada – sim, o sujeito (tratado como unidade) é a parte vulnerável nas relações de trabalho. Não significa, entretanto, que o sujeito seja **pequeno** quanto à sua capacidade inventiva, já que, de fato, sua potencialidade é que tem sido bastante limitada pelas novas configurações do trabalho. A gestão adoecida (Gaulejac, 2007) resulta em práticas que, conseqüentemente, prejudicam os trabalhadores, uma vez que não há nada mais frustrante do que ser obrigado a desempenhar tarefas com qualidade duvidosa, com base em ameaças ou contrárias aos valores morais.

Gerenciamento de empresas, não custa recordar, também é feito por pessoas, comumente designados gerentes, diretores ou, de forma mais ampla, administradores. Suas decisões são tomadas em escritórios climatizados e suntuosos, bem distante daqueles que são afetados pelas medidas consignadas em papéis assinados com caneta de ouro. Muito embora a burocracia dilua responsabilidades (o que foi demonstrado com bastante lucidez por Hannah Arendt e Zygmunt Bauman no contexto extremo do maquinário nazismo), decisões perniciosas continuam sendo tomadas por alguém, com nome e sobrenome, e, enquanto não houver equilíbrio entre razão instrumental e substantiva, nenhuma mudança significativa será feita na organização do trabalho, a não ser aquelas que resultem em maiores dividendos.

Bauman (1998, p. 236) assevera que “em um sistema em que a racionalidade e a ética apontam em sentidos opostos, o grande perdedor é a humanidade”. É imperioso, por conseguinte, limite ético à atuação predatória de administradores na busca de resultados, a fim de minimizar a degradação dos ambientes de trabalho. A base, infelizmente, não tem sido capaz de articulação coletiva para impor mudanças estruturais relevantes ao topo. O enorme desafio, por conseguinte, é **como** deslocar as negociações relacionadas à saúde para critérios que envolvam a qualidade do trabalho – quando se sabe que qualidade e resultados não costumam caminhar de mãos dadas – na conjuntura atual em que a lógica preponderante é priorizar tudo o que for traduzível em termos de lucro.

Conforme bem lembrado por Venco e Barreto (2010):

No marco das transformações, os trabalhadores se sentem isolados e solitários em coletivo, sem reconhecimento de suas potencialidades e criatividade, sem autonomia e liberdade. Estes fatores são responsáveis pelo desencadeamento de diferentes e novas patologias que estão na base do estado de mal-estar, responsável pelo aumento de suicídios no e do trabalho na França assim como em nosso país, mostrando a nova estética da violência em um mundo do trabalho globalizado, no qual o corpo do suicida contém pistas e histórias, sobre o mundo do trabalho, que não foram reveladas (p. 7).

Ousemos ir além. Não apenas os corpos inertes dos mortos, mas as palavras eloquentes dos vivos também muito têm a dizer sobre o mundo contemporâneo do trabalho. Convidamos à leitura de trechos das entrevistas concedidas por Elaine, Caio e Márcia Cristina. Que o leitor tire as próprias conclusões.

“Eu cheguei lá [no setor administrativo] e pensei: será que esse pessoal está realmente precisando de funcionário aqui? A impressão que eu tive é que eles pegam o trabalho e cada um ali quer aparecer mais que o outro, né!? Pegam o trabalho, não querem passar pra ninguém, pra dizer que só ele sabe fazer aquilo. Eu gosto de trabalhar, eu gosto de me sentir útil... eu não consigo viver assim, 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 sei lá o que’. Eu não era ninguém ali. Tanto fazia eu ir ou não ir. Eu não fazia falta. Eu perdi o compromisso com a empresa. Sinceramente, perdi o compromisso com a empresa. Perdi totalmente a vontade de trabalhar. Eu cheguei a ir soluçando de chorar para o setor. Queria morrer. Eu cheguei ao ponto de... assim, o máximo de desespero mesmo, porque... aquilo me foi machucando, machucando, não é só uma coisa. São várias coisas. São pequenas coisas, grandes coisas. Ele [o chefe] ficava me espezinhando, ficava de picuinha comigo, era um negócio muito chato. Até que entrei em licença-saúde, por conta da depressão. Não suportava mais ir pro trabalho. Eu não dormia no domingo à noite, não queria mesmo ir pra lá...eu chorava... teve um dia que... eu queria muito sair da empresa, mas não tinha condição financeira. E eu comecei a pensar que, se eu morresse, eu não teria mais que ir pro setor, meus filhos não ficariam desamparados financeiramente porque teriam uma pensão. Isso começou a me alimentar de uma forma... chegou o ponto que atentei contra minha vida. Foi domingo à tarde. Assim, quando chegava depois do meio-dia, eu já começava a ficar muito chateada, eu não queria nem pensar naquele lugar. E... eu tava com meus filhos, aí falei pra eles que eu teria que ir embora, mas que eles não se separassem nunca. Aí eu saí e eles ficaram me perguntando: – mãe, pra onde você vai?” [Elaine].

“Eu sempre achei que as metas que vêm pra gente são cada vez mais um teste de potencial humano. Até chega a ser desumano, porque esse teste ocasionalmente cai no colo de uma pessoa que não tem capacidade de cumprir aquilo e, assim, a cada ano que passa as mudanças vão acontecendo de forma que os colegas se vão submetendo cada vez mais para alcançar números que pareciam impossíveis, que a gente tem se posto de forma que, se não fizer, alguém com mais energia, com mais garra, vai tomar o nosso espaço e aquilo [meta] vai ser cumprido. Eu não tinha sinais de depressão, não. Eu não tinha nenhum sinal de incômodo psicológico. Eu realmente comecei a perceber um incômodo psicológico que me levou a procurar ajuda exatamente quando já estava no setor administrativo. E, nesse setor, vem o ‘limão’, de cima pra baixo, ele só é delegado de cima pra baixo, a gente não tem apoio. Não tem ninguém que você possa compartilhar, interagir. Às vezes, quando o colega vem apoiar o projeto ao lado, dá a entender como se quisesse tomar o espaço do outro. Eu cheguei ao absurdo de ver colegas trabalhando até às duas, cinco da manhã. Eu vi aquilo e não acreditei. E, assim, de forma que às nove da manhã estavam de novo lá. O chefe reconhece aqueles que se doam até mais tarde, como se a quantidade de horas equivallesse necessariamente à qualidade do trabalho entregue. Primeiro, eu sentia dificuldade de concentração. Na verdade, eu demorei pra perceber que esse desconforto que vivia no trabalho estava me fazendo mal, a ponto de perder o sono. Eu sentia muito

cansaço, muita angústia, mas pensava que fosse algo fisiológico. Quando eu procurei o psiquiatra, confesso que foi porque eu comecei a ter visão de suicídio, mesmo. Eu me via jogando do décimo andar, que era aonde eu trabalhava. Isso foi coisa que surgiu depois de eu ter observado que eu estava em situações que iam contra meus princípios e meus valores, a ponto de estar no trabalho pesquisando na internet opções de suicídio, envenenamento e tudo. Eu chegava na segunda-feira na esperança de chegar o sábado. Eu sei que a dosagem [de raticida] que eu tomei, no dia [uma segunda-feira], não fez efeito; no segundo dia, não fez efeito; no quarto dia – que eu também estava esperando [a morte] – [o veneno] não fez efeito. Esse foi o ponto desesperador... porque já era quinta-feira e eu sabia que teria que trabalhar na segunda-feira subsequente [estava em licença-saúde por depressão], o efeito do veneno não tava acontecendo e a angústia ia aumentando” [Caió].

“Eu adorava a agência. Se eu pudesse, hoje, voltar pra agência, eu até voltaria. O problema é questão de salário, mesmo. Não, [antes] eu não tinha nenhum problema psíquico. Bom, quando eu cheguei [no setor administrativo] eram só homens, lá, e tinha uma pessoa que era extremamente difícil... quando eu cheguei lá, o pessoal falava pra mim, brincando, o pessoal do outro núcleo, falava assim: ‘você já tomou antidepressivo?’. Ai, eu: ‘hã?’. E eles: ‘porque você vai precisar’. Isso na primeira semana. Estavam acostumados a lidar só com homens, não me ensinavam as coisas direito, a pessoa que me ensinava só gritava comigo. Nessa época eu 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 outro colega ficava rindo, quando esse gritava e o outro ficava rindo, debochando da minha cara. Não tinha como falar com o gerente porque após a primeira vez que fui reclamar ele mudou a relação comigo, começou a me retaliar, mesmo, sabe!? Eu trabalhei em outros empregos e nunca tinha sido maltratada, o que era aquilo! Ele não me dava absolutamente nada para fazer durante o dia e ai chegava às seis da tarde: ‘olha, demanda do executivo’. Eu questionava: ‘posso fazer amanhã, eu tô fazendo pós-graduação e não posso matar aula’. E ele: ‘ah, demanda do executivo, não quero saber.’ Eu ficava até às dez da noite sem hora-extra. E começou a depressão, eu não conseguia mais me concentrar. Eu quase fui reprovada na pós-graduação, tirava notas baixas, não ligava pra mais nada, passava 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. Eu pensava assim, eu só pedia a Deus: ‘deixa eu morrer, acontece alguma coisa que eu quero morrer, não quero mais viver assim’. 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 acordava, questionava: ‘por que eu acordei?’, e já acordava chorando. ‘Por que eu acordei hoje, por que eu tenho que ir pra aquele lugar?’ Por que? O que está acontecendo?’. Eu não queria mais viver. Teve uma vez que eu peguei os comprimidos, assim, na minha frente. Eu coloquei... eu cheguei... duas vezes eu tentei. Eu olhei para os remédios, coloquei na minha frente e falei assim: ‘ah, eu podia tentar isso de novo, mas dessa vez eu vou deitar, dormir e se eu não vomitar... de repente eu durmo pra sempre’” [Márcia Cristina].

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, A. (1999). *O deus selvagem: um estudo do suicídio*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Araújo, J. N. G. (2008). Entre servidão e sedução do trabalhador: uma secular insistência do capital. In Mendes, A. M. (Org.), *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão* (pp. 54-68). Curitiba: Juruá.
- Arendt, A. (1983). *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Diagrama & Texto.
- Aron, R. (1982). *As etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bauman, Z. (1998). *Modernidade e holocausto*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann Educational Books.

- Boava, D. L. T., & Macêdo, F. M. F. (2010). Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 6.
- Brainerd, E. (2001). Economic reform and mortality in the former Soviet Union: a study of the suicide epidemic in the 1990s. *European Economic Review*, 45(4-6), 1007-1019.
- Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2004). A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 9(1), 213-223.
- Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2005). O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 10(4), 939-952.
- Camus, A. (2008). *O mito de Sísifo*. Rio de Janeiro: Record.
- Carvalho, J. L. F., & Vergara, S. C. (2002). A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 78-91.
- Crosby, K., Rhee, J., & Holland, J. (1977). Suicide by fire: a contemporary method of political protest. *International Journal of Social Psychiatry*, 23(1), 60-69.
- Davel, E., & Alcadipani, R. (2003). Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 72-85.
- Dejours, C. (2008). Novas formas de servidão e de suicídio. In A. M. Mendes (Org.), *Trabalho e Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão* (Cap. 2, PP. 26-39). Curitiba: Juruá.
- Enriquez, E. (1997). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 18-29.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Idéias & Letras.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.
- Guerreiro Ramos, A. (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Heidegger, M. (2006). *Ser e tempo*. Petrópolis: Vozes.
- Hjelmeland, H., & Knizek, B. L. (2010). Why we need qualitative research in suicidology. *Suicide and Life-Threatening Behavior*, 40(1), 74-80.
- Martins, S. R. (2010). Considerações clínicas sobre os efeitos da perversão nas novas formas de gestão. In A. M. Mendes (Org.), *Violência no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica* (pp. 109-121). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Misoczky, M. C., & Amantino-de-Andrade, J. (2005). Tréplica: quem tem medo do fazer acadêmico enquanto práxis? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 237-243.
- Mojica, C. A., Sáenz, D. A., & Ray-Anacona (2009). Riesgo suicida, desesperanza y depresión en internos de un establecimiento carcelario colombiano. *Revista Colombiana de Psiquiatria*, 38(4), 681-692.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.

- Navarro, V. L., & Padilha, V. (2007). Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 19(número especial 1), 14-20.
- Oliveira, C. S., & Lotufo, F., Neto (2003). Suicídio entre povos indígenas: um panorama estatístico brasileiro. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 30(1), 4-10.
- Oyama, H., Sakashita, T., Hojo, K., Ono, Y., Watanabe, N., Takizawa, T., Sakamoto, S., Takizawa, S., Tasaki, H., & Tanaka, E. (2010). A community-based survey and screening for depression in the elderly. *Crisis: The Journal of Crisis Intervention and Suicide Prevention*, 31(2), 100-108.
- Paes de Paula, A. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144.
- Paes de Paula, A. P., Maranhão, C. M. S. A., Barreto, R. O., & Klechen, C. F. (2010). A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), p. 10-23.
- Paiva, F. G., Jr., & Mello, S. C. B. (2008). Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. *Organizações em Contexto*, 4(8), 24-48.
- Pereira, C. S. (2007). Os wannabes e suas tribos: adolescência e distinção na internet. *Estudos Feministas*, 15(2), 357-382.
- Prestes Motta, F. C. (1986). *Organização e poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas.
- Ray, M. (1994). The richness of phenomenology: philosophic, theoretic and methodologic concerns. In J. M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (Cap. 7, pp. 117-133). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Reuter, C. (2004). *My life is a weapon: a modern history of suicide bombing*. Princeton: Princeton University Press.
- Silva, V. P., & Boemer, M. R. (2004). O suicídio em seu mostrar-se a profissionais de saúde. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 6(2), 143-152.
- Tragtenberg, M. (1985). *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática.
- Tragtenberg, M. (1989). *Burocracia, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez.
- Valência, L. (2006). Guerra de Malvinas: otras voces de combatientes. *Revista Quinto Sol*, (9-10), 199-226.
- Venco, S., & Barreto, M. (2010). O sentido social do suicídio no trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, 9(108), 1-8.
- Vergara, S. C., & Peci, A. (2003). Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 10(27), 13-26.