



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

RAC, Curitiba, v. 14, n. 5,  
pp. 949-955, Set./Out. 2010



**Documentos e Debates:**

## **Réplica 2 - Réplica ao Artigo “Tentativas de Suicídio entre Bancários no Contexto de Reestruturação Produtiva”**

**Response to Article “Bank Workers’ Suicide Attempts in the Context of Productive Reorganizations”**

**Maria Elizabeth Antunes Lima \***

Doutora em Sociologia pela Université de Paris IX, França.  
Professora da UFMG, Belo Horizonte/MG, Brasil.

\* Endereço: Maria Elizabeth Antunes Lima

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Departamento de Psicologia, Av. Antonio Carlos, 6627, Pampulha, Belo Horizonte/MG, 30315-000. E-mail: antuneslima15@gmail.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.

---

Durante toda a minha vida acadêmica tenho defendido o valor do debate, não apenas porque este oferece a possibilidade de intensificar as trocas entre os pares, mas, principalmente, por representar, no meu entender, o caminho por excelência para a evolução do conhecimento. Portanto, o convite para elaborar esta réplica jamais poderia ter sido recusado, uma vez que me permitiu colocar em prática essa ideia e, ao mesmo tempo, contribuir, ainda que modestamente, para o avanço da compreensão de um grave problema: o dos suicídios nos contextos de trabalho. Assim, mesmo ciente da extrema delicadeza da tarefa que assumi não me poderia furtar a ela, sob pena de me colocar em posição contraditória em relação a tudo o que venho preconizando ao longo de todos esses anos<sup>(1)</sup>.

De início, cabe ressaltar que a análise exposta a seguir está distante de qualquer dogmatismo, sendo muito mais um convite ao diálogo (e ao debate) com os autores, de modo que possamos avançar juntos na compreensão de um tema certamente difícil para todos nós.

É igualmente importante ressaltar, desde já, que o tema tratado no artigo é da maior relevância, ocupando lugar cada vez mais central no debate recentemente instaurado em torno das formas contemporâneas de organização e de gestão do trabalho. Seus autores revelam estar cientes disso, ao trazerem considerável bibliografia sobre o assunto. Eles percorreram as principais obras que tratam das atuais práticas administrativas e seus impactos na subjetividade, antes de concluir que estas podem ter papel relevante na compreensão do aumento de suicídios, constatado em certos contextos de trabalho.

Segundo eles, quando as estratégias de defesa (ou ‘mediações’) adotadas pelo sujeito para ‘não enlouquecer’ e enfrentar os ‘fatores estressores’, advindos desse ‘cenário de relações ambíguas’, se tornam insuficientes, ele poderá desenvolver ‘as mais variadas patologias físicas e psicológicas’. Nesse caso, o sofrimento seria decorrente do ‘bloqueio das relações entre o trabalhador e a organização do trabalho’.

Essas premissas servirão de base para a análise dos resultados de um estudo que gira em torno de três casos de tentativas de suicídio entre bancários; a tese central defendida pelos autores é a de que, nesse cenário, “o sujeito se torna propenso a desenvolver transtornos graves o suficiente, perdendo, em certos casos, vontade de viver” (p. 928). Mas, para isso, é preciso também demonstrar que condições econômicas e sociais adversas estão relacionadas com o aumento das taxas de suicídio. Em nível mais específico, visa-se demonstrar que certas formas de gestão da organização do trabalho podem conduzir a formas específicas de adoecimento, em especial a depressão e, finalmente, o suicídio.

De fato, as trajetórias dos três bancários são bastante reveladoras de uma ruptura importante em suas carreiras profissionais, a partir da qual irão emergir os sintomas que culminarão nas tentativas de suicídio. Como em toda sua história progressa, jamais haviam apresentado qualquer queixa de ordem psíquica, os autores concluíram que os verdadeiros determinantes desses atos se encontravam na nova situação de trabalho. Para isso, um dos focos privilegiados foi o **assédio moral** do qual seriam vítimas nos novos setores, além do excesso de atividades, observado em um dos casos, e das exigências muito aquém das competências nos outros dois. Além disso, embora no antigo setor todos eles fossem submetidos a um ritmo de trabalho bastante pesado, as relações interpessoais eram boas, havendo certo nível de solidariedade, o que teria compensado **as cobranças intermináveis**. Nos setores para os quais foram encaminhados, as relações **utilitárias**, a ausência de solidariedade, o isolamento social e as relações desfavoráveis com a chefia teriam sido os fatores mais importantes para explicar os atos suicidas.

Como medidas que poderiam ter contribuído para evitar tudo isso, os autores sugerem “o apoio médico e psicoterápico adequado, aliado a ações efetivas por parte da empresa, como remoções para outros setores” (p. 934), onde “estivessem protegidos do quadro de assédio ...” (p. 934). Dessa forma, segundo eles, os sujeitos talvez tivessem resgatado sua autoestima e “estancado” seu desejo de morte. Em seguida, argumentam que “a psiquiatrização do problema” (p. 934), observada nas condutas adotadas pela empresa, apenas serviu para transferir para “a seara médica” (p. 934) questões relativas à organização do trabalho. Assim, concluem que foi mais prático para ela medicar seus empregados, de

modo a permitir que suportassem “as agruras do trabalho do que corrigir estruturas administrativas deficientes ou punir gerentes autoritários” (p. 934).

Mas, ressaltam eles, como o suicídio envolve uma multicausalidade, as experiências negativas no trabalho não podem ser postas como a única causa desses atos, mas como um dos ‘principais fatores que interferiram na decisão dos pesquisados de tentar o suicídio’.

Finalmente, concluem que os casos apresentados demonstraram que “a mudança de mentalidade, por parte dos administradores, quanto aos limites éticos de suas atuações, teria sido suficiente para evitar o adoecimento” dos sujeitos-objeto (p. 935). Por isso consideram que a maior contribuição da pesquisa foi a de evidenciar “a necessidade de humanização das relações de trabalho” (p. 935); para isso, algumas medidas se fazem necessárias: delimitação de metas de produção condizentes com os limites físicos e psíquicos do trabalhador; aproveitamento das capacidades cognitivas dos empregados; respeito à integridade moral dos subordinados; capacitação dos gestores para lidarem com conflitos; respeito à dignidade humana em qualquer circunstância, nos próprios processos de demissão; manutenção de canais específicos para denúncias de violência no trabalho.

Embora as evidências trazidas pelo estudo sejam inegavelmente importantes, alguns aspectos da análise proposta pelos autores necessitariam, no meu entender, de maiores esclarecimentos. Em primeiro lugar, a premissa de que o sofrimento nesse contexto seria decorrente de um ‘bloqueio das relações entre o trabalhador e a organização do trabalho’ merece ser aprofundada. Sabemos que tal perspectiva foi posta, inicialmente, por Dejours (1980) e modificada posteriormente por ele mesmo, quando passou a colocá-la não mais como regra, mas como situação excepcional (Dejours, 1992). Penso que, ainda assim, caberia perguntar se, de fato, esse bloqueio ocorre e como ele se traduz na prática.

Em segundo lugar, pareceu-me contraditório criticar a psiquiatrização dos problemas relativos à organização do trabalho - prática evidente na empresa em questão - e, ao mesmo tempo, propor entre as medidas para lidar com eles o atendimento psicológico do trabalhador. Cabe ressaltar que a adoção desse tipo de medida no contexto francês, ou seja, onde o problema aqui tratado se tem revelado ainda mais grave, acabou conduzindo ao que Clot (2003) vem chamando de “novo higienismo” e que consiste no “trabalho de gestão individualizada da doença profissional” (p. 271). Em outras palavras, o autor constata que, no caso francês, as “desordens do trabalho” tendem a se dissolver, “em uma nova higiene do comportamento”; o mais grave é que isto parece ter-se originado exatamente de certas críticas que vêm sendo dirigidas ao trabalho. Ou seja, segundo ele, ironicamente, o capitalismo se vem nutrendo das próprias críticas a ele dirigidas. Da mesma forma que a crítica ergonômica ao trabalho vem sendo reapropriada pelo capital na forma do reforço dos procedimentos e na “inflação de protocolos e de controles”, ou seja, no reforço da prescrição do trabalho, a mesma crítica, vinda do campo da Saúde Mental no Trabalho, vem resultando no reforço das medidas de atendimento psicoterápico aos assalariados, a ponto de contabilizar, atualmente, cerca de 4.000 psicólogos e psicanalistas a serviço das empresas “para sustentar os esforços dos assalariados em face das provações sofridas e descritas no vocabulário do estresse” (Clot, 2003, p. 274). Em suma, de acordo com o autor, vem-se propagando como nunca no contexto francês as virtudes da “boa escuta” e de sua “função social”; o risco é o de construir uma “nova ortopedia social”, baseada na “escuta clínica” na qual o “acompanhamento comportamental assume nova função” e “encontra seu lugar no organograma”. Posteriormente, isso irá resultar na “vigilância generalizada dos ‘frágeis’”, por meio de um movimento que ele denomina “despotismo compassivo” (Clot, 2003, p. 275). Tudo isso o levou a concluir que, ao invés de se oferecer uma escuta especializada aos assalariados, é do trabalho que se precisa cuidar<sup>(2)</sup>.

Outro aspecto que me parece essencial concerne à crítica que o mesmo autor desenvolve a respeito do assédio moral. Ele está convencido de que toda a discussão que vem sendo travada em diversos países, em torno desse tema, culmina na prática acima descrita e, mais do que isso, no **congelamento jurídico** dos conflitos que traduzem normalmente esse tipo de prática. Ou seja, ‘ao colocar acento exclusivamente na relação entre dois indivíduos, o agressor e a vítima’, essa discussão acaba por abrir

caminho para a “criminalização das condutas mais do que para as transformações da organização do trabalho que as solicita” (Clot, 2003, p. 274).

Creio que no artigo aqui analisado, o **assédio moral** está definido nos moldes acima criticados, ou seja, ele se traduz em dois grupos antagônicos: as vítimas e os agressores. Como afirmam seus autores, os gerentes, ao serem “cobrados incansavelmente por resultados cada vez maiores, não hesitam em adotar os meios necessários para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos, mesmo à custa do terror moral” (p. 935). Aos subordinados só resta submeter-se a exigências absurdas ou recorrer a meios individuais de defesa. Caso estes não estejam disponíveis, estarão suscetíveis ao adoecimento ou até mesmo à busca do autoextermínio.

Uma questão me parece inevitável: não estaríamos aproximando-nos perigosamente da distorção tão bem exposta por Clot (2003), ao incentivarmos a ‘denúncia’ dos atos de violência ou a punição dos ‘gerentes autoritários?’. Ademais, não seria contraditório referir-se a um ambiente conflituoso e pouco solidário, propondo a delação como medida para lidar com ele? Esse tipo de medida não acabaria por personalizar os conflitos, deixando de lado as questões relativas ao trabalho que, quase sempre, têm peso preponderante na sua origem?

Além disso, ao sugerir medidas que passam essencialmente por iniciativas gerenciais, os autores não estariam alimentando a ideia bastante discutível de que os problemas do trabalho devem ser sanados por meio de mudanças na sua forma de gestão e não por meio da ação dos próprios trabalhadores? Analisando as medidas sugeridas, não pude deixar de identificar a prática frequente de acrescentar sempre mais gestão às formas de gestão vigentes, ao invés de atacar os verdadeiros problemas que estão na origem dos conflitos: aqueles relativos ao próprio conteúdo do trabalho, em especial à qualidade que se pode esperar de sua realização (Clot, 2010).

Dito de outro modo, o histórico dos três casos parece revelar que o trabalho representou a perda maior sofrida pelos sujeitos. Com a mudança de setor, tudo indica que a transformação e a perda mais significativas que todos eles sofreram foi relativa ao conteúdo do trabalho e, conseqüentemente, do sentido e do lugar que este ocupava nas suas vidas. Esta me parece ser a única conclusão possível, se considerarmos que profissionais descritos como **ótimos empregados** passaram a exercer funções muito aquém de suas reais capacidades. Ou nos termos dos autores, “chegaram para ocupar uma cadeira vazia” (p. 933). Tudo indica, portanto, que, embora camuflada pela ideia de promoção, a nova posição que lhes foi oferecida representou, na verdade, uma espécie de desvalorização de toda sua vida profissional progressa.

Se estivermos de acordo quanto a isso, ou seja, de que os sujeitos em questão foram, acima de tudo, expropriados do próprio conteúdo do seu trabalho, não seria o caso de admitirmos, então, que este deveria ser o foco de qualquer intervenção? Diante disso, não seria o caso de concordarmos com Clot (2010), quando este afirma que nessas novas configurações assumidas pelas empresas, é o trabalho que está ‘em sofrimento’ e, portanto, é ele que deve ser ‘cuidado’?

Além disso, como dizem os autores do artigo aqui analisado, se as novas formas de gestão do trabalho minam o espaço político e democrático, exigindo dos trabalhadores novas formas de resistência e de mobilização, o cerne dessas formas de mobilização não estaria no próprio trabalho? Ou, dito em outros termos, não estaria no resgate do seu sentido pela própria ação do trabalhador e não na adoção de medidas gerenciais?

Ao entrarem no debate recentemente aberto em torno dessa questão, na França, Clot e Zarifian (2009), identificaram o que chamam de ‘falsas pistas’ presentes na maior parte das análises que vêm sendo realizadas em torno dos suicídios no trabalho; pelo menos duas delas me parecem estar presentes no artigo aqui analisado: a proposta de uma escuta psicológica dos assalariados e a perspectiva de um gerenciamento das relações humanas, ou seja, de um gerenciamento que reconheça o indivíduo na empresa. Parece-me ser esta ideia que se encontra por trás do que chamam de “mudança de mentalidade, por parte dos administradores, quanto aos limites éticos de suas atuações” (p. 935) como forma de evitar o adoecimento. Ela parece também estar na base da premissa de

“humanização das relações de trabalho” (p. 935), a contribuição maior do estudo, de acordo com seus autores.

Creio, no entanto, que Clot e Zarifian (2009) estão corretos ao concluírem que o maior mal nos dias de hoje reside no fato de não mais poder reconhecer-se no trabalho que se faz. Além disso, ao contrário daqueles que acreditam que os indivíduos é que se tornam vulneráveis e incapazes de se defender diante das novas configurações assumidas pela organização do trabalho, consideram que ocorre o inverso, ou seja, é a organização do trabalho que não possui recursos para lhes permitir trabalhar corretamente. Em outras palavras, não são os trabalhadores que são pequenos demais para a organização do trabalho, mas é esta que é demasiadamente restrita, amputando-lhes suas possibilidades<sup>(3)</sup>.

Assim, creio que esses teóricos têm razão ao constatarem um **ponto cego**, um grande ausente nessas novas configurações assumidas pelas empresas: o próprio trabalho, sua qualidade e suas condições de exercício. Ou seja, em meio a todo o aparato de controle, a fixação de objetivos, o controle de resultados, a avaliação individualizada negando as fontes coletivas da eficácia no trabalho e induzindo a uma pressão permanente, é o trabalho que desaparece e, portanto, a possibilidade de bem realizá-lo. Entre os objetivos de um lado e os resultados de outro, organiza-se o desaparecimento do essencial: o próprio trabalho. E o que é pior: com a destruição sistemática dos coletivos de trabalhadores, como consequência dessas novas práticas, os assalariados se veem sozinhos diante da necessidade de alcançar os resultados deles esperados; em face da pressão exercida pelas cifras, todo o reconhecimento do esforço que despendem desaparece de fato. É por isso que consideram ser este o verdadeiro ponto a ser focalizado e resgatado: o trabalho e o esforço que cada um deve despende para realizá-lo. Que resultados alcançam? Atingem a qualidade esperada? Senão, como lidam com isso? E, finalmente, o que deve ser feito para restituir-lhes seu poder de agir?

Em outros termos, para eles o verdadeiro problema concerne ao crescimento de um conflito aberto em torno da qualidade do trabalho: ‘é possível ou não realizar um trabalho de qualidade, um trabalho no qual se reconheça?’. Sendo assim, todos os dispositivos de controle que não representem mais um meio de alcançar essa qualidade, ou mesmo que impeçam de alcançá-la, podem ser considerados perigosos para a saúde. Isso significa que, em matéria de saúde no trabalho, toda e qualquer confrontação deveria girar em torno dessa questão e as negociações deveriam levar em conta os critérios que definem se um trabalho é de qualidade ou não.

É claro que Clot e Zarifian (2009) se interrogam também sobre as razões que impedem que essa questão apareça no debate público. E eles mesmos respondem que as direções das empresas temem trazê-la, exatamente porque isso pode gerar uma divisão entre os dirigentes. Ou seja, parece evidente que as cifras em torno da rentabilidade da empresa estão quase sempre em contradição com os critérios de qualidade no trabalho. Além disso, constata-se que mesmo os sindicatos não parecem sentir-se à vontade para discutir questões relativas ao ‘trabalho bem feito’ e ao ‘desenvolvimento de uma nova consciência profissional’. Tudo isso conduz à ideia equivocada de que os trabalhadores não se deveriam envolver com tais questões, já que se referem, sobretudo, a problemas de gestão. No entanto, concluem eles, os ‘novos coletivos de iniciativa’ só poderão existir, se a qualidade do trabalho se tornar ‘um objeto de controvérsia entre os assalariados’, sendo esta a porta pela qual a saúde mental poderia retornar ao trabalho.

Ao entrarem no mesmo debate, Daniellou, Davezies, Desriaux e Théry (2009), foram igualmente incisivos ao dizer que o mal-estar no trabalho, as depressões profissionais ou os suicídios não serão resolvidos por meio da ‘gestão do estresse’, na medida em que esse tipo de ação não surte efeito sobre a causa maior desses problemas. Ela pode, ao contrário, culpabilizar os assalariados sem retirá-los dos impasses nos quais a organização do trabalho os coloca. Da mesma forma, dizem eles, é irresponsável confiar aos gerentes ou aos colegas a detecção dos assalariados frágeis, cuja vulnerabilidade não lhes permite suportar as condições de trabalho, postas, neste caso, como imutáveis. Ocorre também o risco de marginalizar ainda mais esses indivíduos, enquanto, ao contrário, se deveria colocar fim ao seu isolamento. Finalmente, os gerentes se veem diante de uma “injunção paradoxal insuportável: de um

lado, os objetivos insustentáveis que devem impor às suas equipes e, de outro, a identificação dos desgastes que eles mesmos contribuíram para sua expansão” (p. 3).

É por tudo isso que concluem de uma forma bastante próxima àquela proposta por Clot e Zarifian (2009, p. 3) que “se se deseja prevenir os riscos psicossociais, é do trabalho que se deve cuidar prioritariamente”, pois é aí que as margens de manobra são maiores.

Em suma, esses autores constataam que, tanto no setor público quanto no privado, estamos diante de um trabalho degradado, caracterizado pela pressão para reduzir a massa de assalariados, pela individualização salarial, pela intensificação do ritmo com multiplicação de exigências, supressão dos chamados **tempos mortos** e o retorno da padronização de processos. Tudo isso concorre para isolar os assalariados e destruir os coletivos, o que parece ser central para compreender o sofrimento no trabalho nos dias atuais. Segundo eles, “estar sempre repleto de obrigações a cumprir e com o sentimento de não conseguir mais fazer um trabalho de qualidade e de não mais poder falar com seus colegas, uma vez que estes também estão muito ocupados e concorrendo para o alcance dos objetivos, confina o assalariado na sua solidão” (p. 3). Ou seja, nos dias de hoje, “em função da pressão pelos custos é frequentemente impossível fazer um trabalho de qualidade; os assalariados acabam sendo obrigados a abandonar partes inteiras de sua atividade, sem possibilidade de debater com seus colegas. Cada um deve lidar sozinho com os problemas, agindo em função dos seus próprios critérios” (p. 3). Isto culmina quase sempre em conflitos de trabalho, qualificados de forma equivocada como conflitos interpessoais. Dessa forma, eles se unem a Clot e Zarifian, ao concluírem que essa impossibilidade de debater os detalhes em torno da qualidade do trabalho tem custo elevado para a saúde psíquica.

Enfim, embora partam de disciplinas diferentes, todos esses teóricos terminam por concordar que o foco para lidar com o grave problema dos suicídios nos contextos laborais deveria ser o resgate do debate em torno da qualidade do trabalho, de modo a permitir que cada um possa reconhecer-se naquilo que realiza.

Fica evidente que o foco se desloca do sofrimento do trabalhador para o **sofrimento do trabalho**, das vulnerabilidades individuais para as vulnerabilidades da organização do trabalho, esta cada vez mais limitada e incapaz de oferecer aos assalariados atividades que sejam fontes de reconhecimento (Clot, 2010). O par sofrimento/defesa e a ideia de normalidade, seriam substituídos por uma reflexão em torno da saúde como sinônimo de normatividade, ou seja, de capacidade de produzir normas e não apenas de se adaptar às normas vigentes (Canguilhem, 2006, 2009).

Trata-se, enfim, de decidir se as transformações virão dos próprios sujeitos aos quais elas concernem diretamente ou dos níveis gerenciais. Ou de forma ainda mais simples: trata-se de decidir qual é a melhor direção a ser dada a esse processo, se da base para o topo ou, ao contrário, do topo para a base.

Embora expostos de forma sintética, esses são alguns aspectos que me parecem centrais para bem pensar e agir diante desse grave problema social que constituem os suicídios no trabalho. Espero que as questões aqui tratadas estejam à altura da gravidade dos fatos que as suscitaram e que esta ponderação seja apenas o início de um diálogo rico e proveitoso tão necessário para o desenvolvimento do campo da Saúde Mental no Trabalho.

## NOTAS

<sup>1</sup> Não poderia deixar de registrar aqui meus cumprimentos aos responsáveis pela Revista de Administração Contemporânea pela louvável iniciativa de incentivar a controvérsia, trazendo-a para o espaço público, de onde jamais deveria ter sido retirada.

<sup>2</sup> Cf. Clot e Zarifian (2009) e Clot (2010).

<sup>3</sup> É nessa direção que Clot avança na sua última obra (Clot, 2010), ao questionar essa ideia bastante comum de que os indivíduos é que se tornariam desprovidos de recursos para enfrentar as exigências do trabalho. Segundo ele, as pesquisas revelam o contrário: com muita frequência é a organização do trabalho que se encontra desprovida de “recursos para

responder às demandas dos operadores de poder trabalhar corretamente. Estes estão longe de serem muito pequenos para ela, sendo ela que, ao contrário, os limita. É, portanto, dessa disjunção entre o que percebem que deveria ser feito e o que são obrigados a cumprir é que surgem os 'desequilíbrios' suscetíveis de afetar tanto sua saúde quanto a qualidade do trabalho" (pp. 111-113).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Canguilhem, G. (2006). *O normal e o patológico*. São Paulo: Forense Universitária.

Canguilhem, G. (2009). *La connaissance de la vie*. Paris: Librairie Philosophique J. Vrin.

Clot, Y. (2003). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris: La Découverte.

Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur – pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.

Clot, Y., & Zarifian, P. H. (2009, Décembre 9). Souffrance en entreprise: quels remèdes? *Le Monde*, p. 3.

Daniellou F., Davezies P., Desriaux F., & Théry L. (2009, Décembre 19). *Le Monde*, Souffrance en entreprise: quels remèdes? Il faut adapter le travail à l'homme, pas l'inverse, p. 3.

Dejours, C. (1980). *Travail usure mentale*. Paris: Éd Centurion.

Dejours, C. (1992). *Travail, usure mentale. Nouvelle édition augmentée*. Paris: Bayard