

Ano 5, Vol IX, Número 2, 2012, Jul-Dez, Pág. 115-142

## SAÚDE, DOENÇA, PRAZER E SOFRIMENTO DOS TRABALHADORES NA PRODUÇÃO DO ALUMÍNIO PRIMÁRIO NO PARÁ

Laura Soares Martins Nogueira<sup>1</sup>

**RESUMO:** A indústria do alumínio no Estado do Pará enfrentou inúmeras mudanças, das quais ressaltamos o processo de reestruturação produtiva, que se por um lado implicou em melhorias tecnológicas e aumento da produção, por outro, fez diminuir os postos de trabalho, intensificando a terceirização no setor, alterando sensivelmente as condições e relações de trabalho. Com base em denúncias atinentes a agravos à saúde dos trabalhadores das empresas de alumínio na região, realizadas por ONG e associação de trabalhadores, esse estudo indaga: Como ocorre a gestão da segurança/saúde dos trabalhadores no bojo da reestruturação produtiva na produção do alumínio no Pará e qual o seu impacto sobre a subjetividade dos trabalhadores. Valendo-se do aporte teórico da Psicodinâmica do Trabalho, o presente estudo optou pela abordagem qualitativa em pesquisa o que permitiu a realização de 44 entrevistas com trabalhadores, familiares, representantes de trabalhadores, técnicos e gestores de uma empresa produtora de alumínio primário. O sofrimento que resulta da relação do trabalhador com organização do trabalho que o adoece é negado pela empresa, pelos profissionais de saúde e pelo Estado, revelando-se por via das estratégias defensivas pelos trabalhadores utilizadas. De acordo com a Psicodinâmica do Trabalho, ouvir o trabalhador, reconhecendo o seu sofrimento, pode-se configurar como um primeiro passo no sentido de mudanças no âmbito do trabalho, capazes de incentivar a busca pela saúde.

**Palavras-chave:** Prazer. Sofrimento. Psicodinâmica do trabalho.

## WORKERS' HEALTH, SICKNESS, PLEASURE AND SUFFERING AT THE PRIMARY ALUMINUM PRODUCTION IN PARÁ STATE

**ABSTRACT:** The aluminum industry in the state of Pará faced many changes. Among these changes, we distinguish the process of productive restructuring of work, that, on one hand, brought technological development and increased the production, but on the other hand, decreased the opportunities of work, intensifying the “tercerization” in this area, changing the conditions and the relations of work. Based on complaints connected with healthy problems with workers in aluminum industries in the region, made by NGOs and workers’ associations, this study aims to understand: how the workers’ security-healthy relation is developed on the productive restructuring on the aluminum production in the state of Pará and which impacts it

---

<sup>1</sup> Psicóloga, Doutora em Desenvolvimento Socioambiental pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da Universidade Federal do Pará (UFPA.) e Tecnologista Pleno da Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro) / Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

has on subjectivity of the workers. Based on the theoretical discussion of the psychodynamics of work, the present study developed a qualitative research and interviewed 44 workers, their parents, workers' delegates, technologists and administrations of one industry that produce primary aluminum. The suffering caused by the relation of the worker with the work organization which leads him to develop diseases is denied by their employing companies, by the health professionals and by the State, and it is only revealed by the defense mechanisms used by the workers themselves. Following the Workplace Psychodynamics analysis, listening the workers in order to recognize their suffering can be the first step in the construction of changes in the work field capable to improve changes in search of a healthier working atmosphere.

**Keywords:** Pleasure. Suffering. Psychodynamics of work.

## Introdução

A partir dos anos 70, projetos desenvolvimentistas têm sido implantados na Amazônia brasileira com o apoio governamental e em associação ao capital internacional. No estado do Pará, merece destaque o setor da mineração, haja vista sua oferta de produtos naturais e mão-de-obra barata.

Apesar da indústria não ser um setor forte na região norte brasileira, o estado do Pará se constituiu em território privilegiado para sediar a cadeia produtiva do alumínio, dado ao fato de possuir as maiores reservas de bauxita do país e ainda por abrigar a Usina Hidrelétrica de Tucuruí, fornecedora de energia elétrica de baixo custo. Também, na região, a força de trabalho barata e abundante favoreceu a implementação da industrialização do alumínio.

Vale salientar, que a cadeia produtiva do alumínio no Pará se inicia com a extração da bauxita, em seguida esta é transformada em alumina que servirá como matéria-prima para a produção do alumínio primário que se apresenta sob a forma de lingotes que são na sua maior parte exportados. Essa terceira etapa da cadeia produtiva de que resultam os lingotes de alumínio primário é caracterizada como setor da metalurgia. No estado, é a empresa ALBRAS responsável por tal etapa.

Sem aprofundar a polêmica discussão atinente à relação entre mineração industrial e desenvolvimento regional que se trava desde o momento em ocorre o estímulo à atividade mineradora, não se pode negar as mudanças ocorridas na região, tais como o aumento de fluxos migratórios decorrentes da

abertura de estradas; a implantação de núcleos urbanos e um maior fluxo de capitais, que não foram capazes, entretanto, de minimizar as desigualdades regionais em decorrência da má distribuição espacial dos recursos financeiros, entre outras questões. (COELHO; MONTEIRO; COTA: 2007).

Essas mudanças remetem a uma necessidade de compreensão sobre o desenvolvimento que vá além do seu entendimento como um processo associado à modernização baseada na industrialização, ao crescimento econômico, à acumulação e difusão do capital e da tecnologia. Entender este processo, necessariamente, requer investigações que abarquem dimensões relacionadas aos aspectos sociais e ambientais.

Nesse contexto - em que estratégias de modernização, como as observadas no estado do Pará a partir do incentivo à instalação de complexos industriais no setor mineral, permitiram ainda a reconfiguração de processos produtivos, novas formas de organização do trabalho e relações de trabalho - o interesse da pesquisa aqui apresentada se volta para uma faceta da questão social, qual seja, a segurança e a saúde dos trabalhadores na indústria do alumínio primário.

Vários estudos têm se voltado à compreensão dos impactos socioeconômicos e ambientais associados à implantação de diversos projetos para a industrialização do alumínio na região. Entretanto, poucas são as pesquisas que discutem de modo específico aspectos relacionados à Segurança e Saúde dos Trabalhadores (SST) que atuam nesse setor.

A ALBRAS sustenta o discurso de que sua Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional se fundamenta sob o pilar da Gestão da Qualidade Total. Assim, frente a um processo produtivo com inúmeros riscos ocupacionais, revela surpreendentes indicadores de segurança, com baixo índice de acidentes do trabalho. A ausência de dados sobre doenças profissionais/ocupacionais chama particularmente a atenção.

Em contrapartida a estes indicadores tão positivos apresentados pela ALBRAS, o discurso dos trabalhadores da indústria do alumínio assume caráter de denúncia que recorrentemente chega: às Comissões Intersetoriais de Saúde do Trabalhador (no âmbito municipal e estadual), a Organização Não

Governmental (ONG) Associação em Defesa dos Reclamantes e Vitimados por Doenças do Trabalho na Cadeia de Produção do Alumínio (ADRVDT-CPA), ao Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (CEREST) Regional Belém e CEREST-Pará. Muitos são os relatos sobre processos de adoecimento que associam à sua atividade de trabalho.

Inserido no campo da Saúde do Trabalhador, o trabalho em questão se configura como um estudo de caso, em que foram entrevistados 44 sujeitos entre trabalhadores, ex-trabalhadores diretos e terceirizados da ALBRAS, sindicalistas, familiares; e representantes da empresa, tais como: gerentes, técnicos da área da segurança e saúde.

Análise documental também foi realizada utilizando-se relatórios, folders, impressos, jornais para obtenção de informações da empresa, assim como, laudos médicos, comunicação de acidente de trabalho (CAT), Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) dos trabalhadores.

Optou-se por abordagem qualitativa de pesquisa em saúde, por ser a mais adequada aos objetivos do estudo. Em especial, por permitir a escuta dos trabalhadores sobre suas experiências, conhecimentos, percepções e sentimentos quanto à organização do trabalho, à gestão da segurança e saúde e aos processos de acidentamento e adoecimento que associam a sua atividade laboral.

Em que pese os riscos físicos, químicos e ergonômicos a que estão expostos os trabalhadores do setor da metalurgia do alumínio, objetiva-se no presente texto evidenciar a relação entre a organização do trabalho, saúde-doença e os modos de subjetivação dos trabalhadores estudados.

### **A ideologia da grande empresa**

A implantação da indústria de extração e transformação mineral na região, sustentado pelo ideário de modernização e crescimento econômico se desnuda no discurso dos diversos atores entrevistados e se entrelaça, em especial na fala dos trabalhadores, com a possibilidade para os mesmos de crescimento pessoal.

A perspectiva de um bom emprego para os filhos da terra foi o mote de convencimento para a retirada dos desapropriados da região quando da implantação das empresas da cadeia produtiva do alumínio, como nos diz Maurício<sup>2</sup>, ex-operador:

Então a gente, quando é desapropriado do lugar, a esperança dos nossos pais é que o que vem de progresso, é que dê emprego pros seus filhos. Então, quando foram fazer as primeiras reuniões do projeto que ia ser desapropriado e tal, e que foi a CDI que tirou esse povo daí, que indenizou para entregar a área para a Vale, a área limpa 100%, o pedido da minha mãe era esse, que arrumassem emprego pros seus filhos. [...] Olha, primeiramente era a expectativa de arrumar emprego [...] a expectativa era de crescimento dentro da empresa, logo que eu entrei...

O sonho do crescimento pessoal e da estabilidade na vida se materializa na conquista do emprego em uma grande indústria, como se observa nos relatos de Francisco, operador – “Imagine que eu pensei em ir pra empresa pra melhorar, pra estudar [...]” .

Discurso recorrente nos meios midiáticos relaciona a imagem da empresa ao desenvolvimento que reverte para a sociedade, fundamentalmente associado à idéia de responsabilidade social e de compromisso com as comunidades. Concepção que da mesma feita se revela no questionamento realizado por Otávio, um dos gerentes entrevistados: – “O que era Barcarena antes das empresas? Nada. Basta olhar o crescimento do IDH do município ao longo dos anos”.

Quanto ao sonho de crescimento pessoal, presente na fala de alguns trabalhadores, é possível perceber que ele não se traduz na realidade da empresa. Ainda hoje, passados vinte e cinco anos do início da operação na fábrica, os cargos de alta direção continuam a ser ocupados por pessoas que vem das regiões ditas “mais desenvolvidas do país”. Quanto a cooptação da força de trabalho para o chão-de-fábrica, esta sim ocorre junto à mão-de-obra local, através de eventos como a EXPO CCQ ALBRAS, a Festa das Conquistas

---

<sup>2</sup> Os nomes dos entrevistados foram modificados aleatoriamente com o objetivo de resguardar o sigilo dos informantes.

e as visitas programadas de familiares à fábrica, além do oferecimento de vagas de estágio que são oportunizadas para os filhos de trabalhadores. Situações que contribuem para o preparo de uma segunda geração de trabalhadores.

A baixa qualificação da mão-de-obra é apontada pela empresa como justificativa para o fato da maioria dos trabalhadores locais ocuparem funções como a de operador. Entretanto, pode-se avaliar a contradição entre este discurso e o que informa a própria ALBRAS no “Relatório Anual ALBRAS” (2010) – das 33 admissões ao cargo de operador de produção ocorridas em 2010, 32 resultaram do programa “Futuros Profissionais” mantido pela empresa com o Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI), que existe exatamente com o objetivo de desenvolver a formação profissional na região, preparando candidatos a postos operacionais a serem ocupados seja na ALBRAS ou mesmo em outras empresas. Os investimentos da empresa se voltam para atender a seus próprios interesses e a questão de outras possibilidades de qualificação da mão-obra local continua deixada de lado.

Entretanto, a possibilidade de desenvolvimento veiculada pela empresa passa a ser questionada quando o sonho assume características de pesadelo para aqueles trabalhadores que vivenciaram na pele o dia-a-dia da empresa e que nela adoeceram.

### **Organização do Trabalho, Prazer e Sofrimento**

A Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, que baliza a investigação ora apresentada, toma por objeto de estudo as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e processos de subjetivação – atribuição de sentido construído na relação do trabalhador com sua realidade de trabalho. Estes processos ganham expressão em modos de pensar, sentir, agir individuais ou coletivos.

Christophe Dejours ao elaborar a teoria em questão, traz à cena a dimensão da subjetividade na sua relação com o trabalho no momento em que, no mundo contemporâneo, novas formas da organização do trabalho, de gestão e administração, no rastro das reestruturações produtivas e de políticas neoliberais, negam a livre expressão das subjetividades, mas as cooptam em prol da produção e da lucratividade. Como consequência é possível verificar o

crescimento da produção, bem como, o crescimento econômico na medida em que se observa o aumento de patologias e em especial das doenças mentais associadas ao trabalho.

No bojo do processo de reestruturação produtiva, a precarização do trabalho se reflete entre outros aspectos no aviltamento das condições de trabalho e na adoção de formas de gestão da organização do trabalho pelo capital que colocam em risco a segurança e a saúde dos trabalhadores. E nesse cenário de precarização do trabalho, um aspecto a ser desvelado consiste em compreender a aceitação do trabalhador de contextos que colocam sua integridade e a sua própria sobrevivência em xeque. Nesse sentido, o entendimento da relação entre modos de subjetivação e trabalho pode ser eficaz para análise dessa questão.

A Psicodinâmica do Trabalho defende a tese da centralidade do trabalho ante a construção da identidade, sendo esta última concebida como inacabada, à espera de confirmação e realização. O trabalho não é uma atividade voltada somente para o eu, mas uma atividade dirigida ao outro. Seu reconhecimento permite a transformação do sujeito e é um poderoso mediador na construção da identidade. “[...] Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo [...]” (DEJOURS; 2004b, p.30). A identidade configurada como base da saúde mental indica a importância do trabalho na construção de nosso equilíbrio psíquico e de nossa saúde mental.

Assumindo o trabalho tamanha relevância, como a Psicodinâmica do Trabalho o entende? Como ação, manifestada por homens e mulheres, para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho. Dejours (2004b) esclarece que o trabalho é mobilizado justamente onde a ordem tecnológica-maquinal não é suficiente. Ele é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar – os gestos, o saber-fazer<sup>3</sup>, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, interpretar e reagir às situações. Assim, o trabalho para a sua teoria não se resume à relação salarial ou empregatícia e sim, é o trabalhar, certo modo de engajamento da

---

<sup>3</sup> Saber-fazer de acordo com Lancman (2004, p. 26) seria o correspondente em nossa língua dos termos *savoir-faire* em francês e *know-how* em inglês.

personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões materiais e sociais.

Ainda, a teoria problematiza a questão - por mais rigorosa que seja a organização do trabalho, com instruções e procedimentos claros, as mesmas não podem ser atendidas na sua integralidade. Havendo, portanto, uma discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real<sup>4</sup>. Trabalhar seria assim a capacidade de preencher a lacuna entre o prescrito e o real. O sujeito deve acrescentar algo às prescrições para que os objetivos propostos sejam cumpridos, ou ainda, deve acrescentar algo de si mesmo para enfrentar o que não funciona ao se seguir de modo escrupuloso as prescrições.

Como o trabalhador reconhece a distância entre o que é dado no plano da realidade e as prescrições? Para o autor, o sujeito o reconhece sob a forma de fracasso. O trabalho real se apresenta como resistência à consecução dos procedimentos prescritos, ao saber-fazer, à técnica, ao conhecimento e gera sentimentos de impotência, irritação, cólera, esmorecimento, decepção. Deste modo, “O real se apresenta ao sujeito por meio de um efeito surpresa desagradável, ou seja, de um modo afetivo” (DEJOURS, 2004b, p. 28).

Inicialmente, segundo Dejours (2007b), o sofrimento ocorre na passividade do sentir, experimentar, em seguida, o sofrimento se condensa na subjetividade e se transforma em exigência psíquica, em busca de solução. Trabalhar significa tolerar o sofrimento ao longo do processo que permite superar os obstáculos. Ao fim, vencendo a resistência do real, o sujeito pode transformar-se a si mesmo tornando-se mais experiente, mais competente, mais hábil.

Trabalhar, segundo a teoria de Dejours, não é uma relação individual entre o sujeito e sua tarefa, já que implica sempre uma relação com o outro em processos de cooperação que se estabelecessem a partir da construção, adaptação, transmissão e respeito às regras. Dejours (2007b) propõe-se a

---

<sup>4</sup> Oriundos da Ergonomia, o conceito de trabalho prescrito indica a prescrição, o “como fazer a atividade” geralmente determinado pelas gerências, normas, notas técnicas de procedimentos. Por outra via, o conceito de trabalho real refere-se aos limites do prescrito e da variabilidade presente nos processos de trabalho. Este conceito permite pensar a execução da tarefa propriamente dita pelo trabalhador, caracterizada por tomadas de informação, processos cognitivos (memória, tomadas de decisão) e ações. É a atividade realizada.



explicar como as pessoas se mobilizam para cooperar no trabalho. A resposta aponta para o binômio contribuição/retribuição. Assim, a mobilização para o trabalho resulta da troca entre contribuição para a organização do trabalho por um lado e a espera por retribuição de outro.

A retribuição pode assumir formas materiais como aumento de salário ou ganho de gratificações, mas também pode ser de caráter simbólico ocorrendo pelo reconhecimento. Desta feita, para a teoria de Dejours (2007b, p. 21):

O reconhecimento é o meio pelo qual o sofrimento pode ser transformado em prazer no trabalho. Chamo a atenção para o fato de que é também da dinâmica do reconhecimento que depende a mobilização subjetiva das pessoas e, conseqüentemente, a qualidade e perenidade da cooperação.

Ainda, a organização do trabalho é entendida por Dejours, Dessors e Desrioux (1993) como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa por um lado e por outro, a divisão dos homens. Assim a organização do trabalho envolve de uma só vez o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho. A divisão do trabalho envolve tudo aquilo que permite a alguns indivíduos definir por outros o trabalho a ser executado, o modo operatório e os ritmos a seguir, já a divisão dos homens relaciona-se aos dispositivos de poder que se travam nas relações de trabalho implicando a hierarquia, a supervisão, o comando.

A organização do trabalho na ótica de Dejours é resultado de um processo intersubjetivo, que abarca diferentes sujeitos em interação com uma dada realidade. O trabalho então se manifesta como lugar da produção de significações psíquicas e de construção de relações sociais. A manifestação do caráter dinâmico da organização do trabalho, de acordo com Mendes e Marrone (2002) revela-se quando se observa que ela é resultado de compromisso entre os homens para definir regras e obter novos compromissos passíveis de negociação.

Trabalhar não se resume necessariamente às experiências páticas e o sofrimento não é um fim no processo entre subjetividade e o trabalho, mas de outro modo, é um ponto de partida. O sofrimento leva à proteção da

subjetividade na sua relação com o mundo do trabalho e pode ser um caminho para superar a resistência do real.

As estratégias defensivas são os mecanismos utilizados pelos trabalhadores para suportar o sofrimento imposto pela relação com o trabalho sem adoecer. Elas são definidas pela teoria de Dejours como regras de conduta elaboradas por homens e mulheres que variam de acordo com as situações de trabalho caracterizadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade.

Assim as defesas protegem a subjetividade. O sofrimento só pode ser captado por meio das defesas, cujo principal papel é resistir psicologicamente às agressões resultantes de certas formas de organizações de trabalho. Como consequência de sua eficácia, dissimulam tão bem o sofrimento, que ele escapa à consciência dos trabalhadores. Portanto, as defesas podem funcionar tanto no sentido de evitar a tomada de consciência, como nas relações de exploração a que estão submetidos os sujeitos nas relações de trabalho (DEJOURS, 2004a).

Dejours (1988) ao ressaltar as estratégias defensivas, distingue as ideologias defensivas dos mecanismos de defesa individual. A primeira atua para mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave. Caracteriza-se por ser um mecanismo de defesa elaborado por um grupo social particular, dirigida a uma angústia resultante de um perigo e risco real e não de um conflito intra-psíquico individual. De outro modo, as defesas individuais respondem às pressões organizacionais a partir da produção de sintomas que se expressam no corpo resultando em doenças psicossomáticas.

Quanto às doenças psicossomáticas, Dejours (2007a) enfatiza a intersubjetividade. O sintoma somático se dirige ao outro – “eu adoço por alguém.” (DEJOURS, 2007a). A crise somática relaciona-se ao outro, quando a relação com este outro gera um impasse psíquico é devido a mim, mas também devido ao outro. Assim, o sintoma somático seria portador de um significado que estaria relacionado à dinâmica intersubjetiva.

Para ele, toda moção pulsional volta-se para o outro, de modo que nela existe uma dimensão psicodinâmica e expressiva. Na relação com o outro, está em jogo não unicamente pensamentos, idéias e desejos, mas também o corpo capaz de expressar este pensamento e o desejo. Na transmissão de uma

informação, busca-se agir sobre o outro, seja para movê-lo, seduzi-lo, amedrontá-lo e para isso, ocorre a mobilização de todo o corpo. O corpo do qual se fala é o corpo erógeno. As estratégias defensivas, no entanto, não são patológicas, elas visam em última instância o equilíbrio psíquico e, portanto, a saúde.

A mobilização subjetiva também seria um modo de lidar com o sofrimento. Entretanto, de modo distinto das estratégias defensivas, atua na ressignificação do sofrimento sem negá-lo ou minimizá-lo, funciona como engajamento do trabalhador na sua atividade laboral. Ela lança mão da subjetividade, da inteligência prática em função da transformação das situações causadoras de sofrimento. Através dela, pode-se viabilizar a dinâmica do reconhecimento.

A Psicodinâmica do Trabalho analisa a relação do sujeito com o trabalho sob dois aspectos – a história do trabalhador e o contexto atual e real do trabalho (organização do trabalho). Ao privilegiar o espaço público da fala submetida a uma escuta atenta propõe, a interpretação dos conteúdos expressos através da investigação das contradições, incoerências e mecanismos de defesa objetivando desvendar a dinâmica que envolve a relação entre vivências de prazer-sofrimento e a saúde-doença no trabalho.

Desta feita, em que pese não propor diretamente receitas capazes de transformar a própria organização do trabalho, não se pode furtar de assumir o compromisso ético de contribuir para a construção de um trabalho gerador da saúde do trabalhador.

### **Aspectos da organização do trabalho na ALBRAS**

Após o início de suas operações, algumas mudanças e acontecimentos marcantes passaram a fazer da parte da história da ALBRAS, dos quais destacamos: a implantação do programa de qualidade utilizando a metodologia do *Total Quality Control* (TQC) (modelo japonês) em 1989; a greve em 1990; o blecaute que em 1991 paralisou a fábrica por 12 horas devido à falta de energia elétrica e atingiu drasticamente a produção, que só voltou a

normalidade seis meses depois; a implantação do programa Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) em 1996; recordes de produção, assumindo a ALBRAS o lugar de maior empresa produtora de alumínio do Brasil em 2003/2004.

O modelo de gestão empresarial da ALBRAS está pautado na Gestão da Qualidade Total e envolve todas as suas áreas. Ele se fundamenta em ações como autogerenciamento por parte do empregado, análises críticas de lideranças, auditorias, aprendizado organizacional, aperfeiçoamento dos padrões de trabalho e das práticas de gestão de forma contínua e inovadora (ALBRAS, 2007).

Inseridas no cenário das transformações econômicas, sociais, culturais e do desenvolvimento tecnológico que marcam o fim do século XX e início do século XXI, as grandes empresas passaram a exercer maior poder sobre a vida social contemporânea em que novas relações de trabalho e estilos de vida se desenvolvem. Internamente muda o modo de relacionamento entre a empresa e seus empregados. Sob o ditame do discurso empresarial que aponta o indivíduo “como o principal ativo da empresa”, “seu principal patrimônio”, desenvolve-se uma diversidade de modelos de gestão.

No contraponto, a flexibilização inerente ao quadro de mudanças sinaliza cada vez menores salários e menor estabilidade no emprego, fazendo aumentar o temor pelo desemprego e o sentimento de insegurança crescente nos trabalhadores. Neste aspecto, novas técnicas de gestão de pessoas assumem papel importante e pretendem garantir à empresa não só o controle sobre o corpo do trabalhador, mas o controle sobre seu psiquismo, afeto e intelecto (SIQUEIRA, 2009).

Segundo o autor, na nova organização o que se espera do indivíduo é o seu comprometimento. Sob a lógica capitalista, as empresas coisificam os indivíduos, estabelecendo uma relação utilitarista e buscando sugar ao máximo os seus empregados. Comprometer-se com os objetivos da empresa, diz-nos Siqueira (2009), implica assimilar os valores, as normas e regras, enfim, identificar-se com a cultura organizacional. E o que leva o empregado a comprometer-se? O medo de perder o emprego em tempos de desemprego

estrutural e de organizações que dependem da flexibilização para sobreviver. Por outro lado, cabe à gestão de pessoas, também comprometida com a organização, lançar mão de estratégias e ferramentas cujo objetivo é ser capaz de manipular a subjetividade do empregado, suas necessidades e desejos.

Os modelos de gestão calcados no ideário da qualidade determinam os contornos que irá assumir a organização do trabalho. De acordo com Seligmann-Silva (2011, p.164): “A forma pela qual se articulam o processo de trabalho e a sua administração é fundamental, não apenas para a produção, mas também para a saúde dos trabalhadores”. Qualquer tentativa de compreender estas relações, necessariamente, leva à análise da organização do trabalho.

O discurso empresarial é uma prática ideológica e é necessário analisá-lo como expressão da lógica de mercado inerente ao sistema capitalista. Ele é capaz de moldar tipos de gestão, cujos mecanismos de controle do comportamento dos trabalhadores que podem torná-los mais suscetíveis ao sofrimento e ao adoecimento.

Retomando os episódios da greve e do blecaute, estes interferiram sobremaneira na organização do trabalho. Em 1990, o Sindicato dos Metalúrgicos do Pará (SIMETAL) iniciou uma greve que culminou com piquetes na porta da fábrica. Mediante a paralisação dos trabalhadores, a estratégia da ALBRAS foi manter a operação com trabalhadores que já estavam na fábrica e aqueles que não apoiaram a greve e estavam dispostos a realizar o trabalho. Nesta situação, a impossibilidade de manter o quadro regular de trabalhadores gerou enorme sobrecarga de trabalho àqueles que mantiveram o funcionamento da fábrica no período da greve.

Passados alguns meses, mas já no ano subsequente, 1991, ocorreu o blecaute resultante da interrupção do fornecimento de energia da Usina Hidrelétrica de Tucuruí para a empresa ALBRAS por um período de 12 horas. Como o processo de produção dependente do fornecimento contínuo de eletricidade, o blecaute interrompeu a operação. Nos três meses que se seguiram a este acontecimento, a maioria dos trabalhadores foi convocada, pela empresa, a permanecer mais horas no trabalho. Para manter seus empregos, eles foram submetidos a assumir um ritmo intenso e desumano para garantir a

retomada do fluxo de produção, o que gerou extrema sobrecarga e desgaste entre eles.

A greve e o blecaute foram fatos significativos que antecederam às mudanças que viriam com o processo de reestruturação produtiva, cujo marco é o ano de 1992, com a introdução do Programa de Qualidade Total. Mesmo frente as mudanças tecnológicas, este Programa alterou a organização do trabalho com uma produção que passa a se processar com menor número de trabalhadores e gerou, por consequência, sobrecarga de trabalho. Distinto das mudanças ocorridas na organização do trabalho que remetem a eventos pontuais, o processo que se inicia com o Programa de Qualidade Total assume caráter contínuo em que a tônica é intensificação do trabalho e a pressão pela produção.

Por outra via, característica dos processos de reestruturação produtiva, a demanda por um trabalhador polivalente, multioperador, também marcou este processo na ALBRAS. Para além do leque de atividades a serem executadas pelos operadores, soma-se, associada à redução do quadro de trabalhadores, a falta de pessoal qualificado. Esta demanda levou alguns mais experientes a assumir um maior número de tarefas, assim como, gerou a necessidade de trabalhar durante o período de folgas para completar minimamente o quadro de operadores e garantir a produção. Na fala de Francisco, operador, evidenciam-se tais aspectos: “Às vezes quebrava um equipamento, não tinha soldador disponível, os soldadores moravam tudo em Belém, às vezes não tinha... Aí autorizavam a solda... Aí eu saía do meu posto de trabalho pra fazer”.

Outro aspecto, caro ao funcionamento psíquico e que se relaciona com a organização do trabalho, diz respeito ao conteúdo das tarefas. No discurso da nova gestão à luz da reestruturação produtiva, o enriquecimento das tarefas associa-se a idéia do trabalhador polivalente, capaz de executar uma variedade de funções com maior autonomia. Contudo, observa-se no discurso dos trabalhadores da ALBRAS, referência à execução de um maior número de tarefas, mas que não trazem por característica a possibilidade de lançar mão do potencial que envolva criatividade e mesmo autonomia. Assim o trabalho se apresenta como repetitivo e monótono como se verifica na seguinte falas:

“Olha, na realidade, eu acho que tem determinados tipos de trabalho que é rotina, é repetitividade. E, por exemplo, todo dia era medir o banho, a medida do banho [...]” (Claúdio, ex-operador).

No que diz respeito ao processo produtivo contínuo, característico do setor de Redução, este confronta os trabalhadores com o trabalho que se realiza em turnos e no período noturno. Situação de trabalho entendida como natural, parte inerente ao funcionamento da fábrica, mas que traz diversas conseqüência aos trabalhadores. O trabalho em turnos dificulta conciliar o trabalho com outras dimensões da vida, como o estudo e lazer. Ele causa impacto nas relações sociais e familiares e é motivo de sofrimento para alguns trabalhadores.

Quando interrogados sobre as relações de poder, hierarquia, bem como, a relação entre os pares que dimensionam a divisão entre os homens na organização do trabalho, os trabalhadores entrevistados comungam da visão de que houve melhora ao longo dos anos, em especial quanto à postura das chefias. No início, as relações de hierarquia pautavam-se no autoritarismo de quem tinha um cargo de chefia ou o conhecimento técnico. Em situações mais extremadas, os trabalhadores eram humilhados, ignorados, de modo que o conhecimento sobre o seu *métier* pouco importava nos momentos de tomada de decisões. A fala de Rodrigo, operador entrevistado ilustra essa questão:

[...] porque eu me lembro quando eu entrei na empresa, o gerente não pedia, ”por favor,”, ele chegava e te mandava mesmo, entendeu, até ele chegava e gritava mesmo com todas as pessoas e era um negócio muito complicado e os próprios colegas ali se ofendiam muito. Uma pessoa brava o tempo todo, sempre tinha um bravo lá, que tinha que respeitar ele, tinha que resolver (Rodrigo, operador).

No alicerce da construção de uma cultura organizacional, reproduzindo elementos da própria sociedade, moldou-se a concepção bastante contundente de que o saber técnico é superior ao saber do trabalhador, demarcando as tomadas de decisão no espaço de trabalho. Aspecto que se entrelaça às formas de tratamento e de condições de trabalho percebidas pelos trabalhadores como

desiguais. Jorge, operador, fala sobre a diferença por ele identificada e alega que para os técnicos existe a possibilidade de estudo, horário administrativo e até o transporte que garante o deslocamento do funcionário, promovendo facilidades que não podem ser vivenciadas pelos operadores. Como ele desejava estudar e progredir, logo percebeu que para si, como operador, as condições oferecidas pela empresa tornavam o acesso ao estudo mais difícil.

A divisão entre o pensar e o fazer, herança taylorista, mantém-se presente inclusive em formas de gestão do trabalho influenciadas pelo toyotismo, como se observa no caso da ALBRAS. No procedimento da empresa, evidenciam-se relações sociais construídas no ato de trabalhar que definem o *status* e a identidade do trabalhador.

Quanto à relação entre os pares, percebeu-se nas entrevistas com os trabalhadores, referências a momentos de cooperação, mas por outro lado, situações de conflito e rivalidade. A cooperação surge como estratégia para enfrentar as dificuldades impostas pela organização do trabalho, especialmente aquelas que suscitam maior desgaste do operador. Assim, Miguel, operador, reproduz diálogo que teve com o parceiro de trabalho: “Olha, é nós dois aqui. Gerente pra lá e nós aqui, operador aqui, nós dois. Nós tem que combinar legal pra nós, sobrar tempo pra nós descansar, pô. Se não, não vai sobrar tempo aqui.”

A cooperação não é determinada *a priori*, a ela importa a liberdade dos indivíduos e a formação de uma vontade coletiva, e na condição de fator de liberdade, não pode ser prescrita. Como refere Miguel, operador, ao colega de trabalho, o acerto deve ocorrer entre eles e não junto ao gerente que personifica a administração. Para que ocorra a cooperação, é necessária a construção de relações de confiança, através das quais se firmam acordos, normas e regras, definindo a maneira como se executa o trabalho. Portanto, para Dejours (2004a) a construção das regras de trabalho passa pela dimensão ética capaz de equilibrar a organização do trabalho e leva o autor a concluir que o trabalho não se distingue pela *techné*, mas pela *práxis*.



Os conflitos, por sua vez, intensificam-se diante de situações de pendência<sup>5</sup>, pois a cobrança passa a ser feita pelos próprios colegas de trabalho como aponta a fala do trabalhador descrita abaixo:

Chegar para brigar não adianta. Mas estava acontecendo isso, o pessoal ... até eu não sei como está agora, mas a gente via as pessoas brigando porque fulano deixou uma pendência. Rapaz tu vai fazer tudo. Não. Então deixa aí, vamos conversar, vamos fazer e pronto. Mas, por quê? Falta de gente, falta de estrutura de gerente para conversar. Porque o gerente não quer nem saber. Brigou lá, discutiu, eles chamam lá, dão quinze dias de suspensão, cinco dias de suspensão e vai te embora (Antônio Carlos, operador).

A pendência muitas vezes associa-se à ausência de trabalhadores, geralmente, ocasionadas pelo adoecimento. A sobrecarga de trabalho para quem fica é evidente e cria um clima de animosidade entre os trabalhadores.

O impacto do número reduzido de trabalhadores e da sobrecarga de trabalho no setor de Redução fragiliza as relações de cooperação entre os operadores. Situações de absenteísmo no trabalho associado ao adoecimento são reportadas por Rodrigo, operador, como resultantes do desgaste pela carga excessiva de trabalho.

[...] É ruim porque tu trabalha muito e descansa pouco e acaba ficando muito cansado e isso acarreta mesmo até de tu adoecer também futuramente, como às vezes acontece mesmo de desanimar. Por exemplo, estou sentindo uma dor de cabeça e não vou nem trabalhar hoje, acaba desanimando devido a sobrecarga que teve. Isso acarreta até em faltas também, atestado (Rodrigo, operador).

No período em que foi feito o trabalho de campo da pesquisa, vem à tona na fala dos entrevistados aspectos da organização do trabalho já comentados

---

<sup>5</sup> Pendência é a expressão utilizada na empresa para fazer referência à atividade que deveria ter sido realizada por determinada equipe de trabalho no turno, mas que devido a situações imprevistas, como a quebra de um maquinário, por exemplo, não foi possível de ser executada, tornando-se, tal atividade pendente para ser realizada pela equipe de trabalho que assumirá o turno subsequentemente.

anteriormente, mas que recentemente associam-se a um novo cenário – mudança na diretoria da empresa em 2006 e crise econômica internacional iniciada em 2008, que se fez sentir no ano subsequente. Quadro que gera o aumento da pressão sobre a produção e traz, por consequência, maior cobrança e sobrecarga de trabalho atrelada à diminuição do quadro de funcionários, a ponto de gerar situações limite e aumento significativo do absenteísmo.

De acordo como “Relatório de Sustentabilidade da ALBRAS” (ALBRAS, 2007), alguns dados se destacam: a taxa de absenteísmo deu um salto entre os anos de 2005 e 2007, de modo que passa de 31, 349 para 512,8. Ao mesmo tempo é possível perceber o aumento do número de horas trabalhadas por trabalhador e o crescimento do número de lesões registradas que mais que dobram, considerando-se o mesmo período.

No relato dos trabalhadores, a elevação do absenteísmo está relacionada ao aumento de afastamentos por adoecimento dos trabalhadores, apesar da inexistência de taxas de doenças ocupacionais relacionados ao trabalho abarcando o período de 2005-2007, conforme divulgado no Relatório anteriormente citado.

Ainda, quanto à organização do trabalho, no que tange à tarefa executada pelo trabalhador, existe uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real<sup>6</sup>. Pode-se estabelecer, portanto, uma relação entre esta distância e o tema da segurança e saúde ocupacional, se não vejamos:

Aí eu digo assim pra você: Tem que pegar a tampa com os dois braços. Sim, é o certo, mas se você fazer do jeito que eles querem, do PRO<sup>7</sup>, você não consegue terminar o seu trabalho. É como eu digo pra você, a pendência continua no trabalho, desse problema. [...] Não é compatível. Aí quer dizer, você faz certas coisas que não é pra você fazer. Aí quer dizer, você quer adiantar aí posso falar pra você, aí lá você se acidenta (Sérgio, operador).

---

<sup>6</sup> Christophe Dejours toma os conceitos de trabalho prescrito e trabalho real do campo da ergonomia. O primeiro, referindo-se a prescrição do “como fazer a atividade”, definido seja pela gerência, seja por normas institucionais. Um exemplo seria a nota técnica de procedimentos. O segundo, por sua vez, remeteria aos limites do prescrito e a variabilidade presente nos processos de trabalho, o conceito permite pensar a execução da tarefa propriamente dita pelo trabalhador, caracterizada por acesso a informação, processos cognitivos (memória, atenção, tomada de decisão) e ações. É a atividade realizada.

<sup>7</sup> PRO – Procedimento de Risco Operacional

Situações como redução do número de trabalhadores, pressão pela produção, absenteísmo dos trabalhadores, as normas de segurança são facilmente colocadas em segundo plano com a anuência velada de gestores e mesmo dos companheiros de trabalho. Situações como essas levam o trabalhador a tomadas de decisão em que o que está em jogo é fazer ou não o prescrito, compreendido como o correto, colocando o trabalhador frente a um dilema ético capaz de gerar sofrimento psíquico.

Contudo, a organização do trabalho pode trazer tantas outras contradições. A cada nova situação ocorre um processo para elaborar novas prescrições ou uma nova regulamentação, que por sua vez, associa-se ao conjunto de regras anteriores como salienta Dejours (2004a).

A organização do trabalho real demanda um trabalho de interpretação que afasta o trabalhador das prescrições, pois que chega um momento que o conjunto de leis, regulamentações, regras, normas compõe um conjunto complexo, às vezes, contraditório, e se torna impossível a conciliação de informações para conduzir a ação. A existência do trabalho de interpretação indica múltiplas possibilidades de interpretação o que leva à perspectiva do conflito entre diversos agentes. Nesse sentido, Dejours (2004a, p. 64) analisa que “A organização real do trabalho é produto das relações sociais”.

A Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional praticada na empresa traz em seu bojo o discurso que culpabiliza o trabalhador, quando ocorre um acidente de trabalho. Ao focar a análise do acidente de trabalho sobre o comportamento do trabalhador, a empresa desconsidera outras possíveis causas para sua ocorrência, por exemplo, más condições de equipamentos e maquinários ou mesmo a pressão por maior produtividade. Uma vez considerado o “erro” do trabalhador como causa do acidente, ele pode ser punido com advertência e em casos extremos com a demissão, pois o acidente se associa ao não cumprimento do que está prescrito.

A culpabilização do trabalhador se sustenta na concepção de “ato inseguro” utilizada pelos profissionais da segurança, sustentadas por teorias que se fundamentam na análise do comportamento, manifestas em relações

assimétricas de poder. O conhecimento do técnico ou do engenheiro de segurança que referenda a tomada de decisão dos gestores se sobrepõem ao conhecimento do trabalhador.

No discurso dos trabalhadores, percebe-se uma oscilação entre atribuir culpa, considerando como causa do acidente de trabalho a falta de atenção ou a autoconfiança dos próprios operadores; e o sentimento de injustiça e impotência diante dessa situação de culpabilização. Isto demonstra que eles não conseguem assumir, nesta organização, o lugar de protagonistas na gestão de sua segurança e saúde.

Quando defende o discurso que valoriza aquele que “veste a camisa”, engajado e comprometido com a produção, capaz de assumir cada vez mais responsabilidades, o trabalhador reproduz o que dele é esperado: enfrenta os riscos que o trabalho se lhe apresenta.

De acordo com Dejours (2004a), onde há sofrimento na relação do sujeito com o trabalho, existem estratégias defensivas que permitem suportá-lo. Diante de um trabalho que comporta inúmeros riscos à segurança e à saúde dos trabalhadores e de uma organização do trabalho pautada pela pressão que se exerce para garantir a produção e a qualidade, os trabalhadores da ALBRAS lançam mão de estratégias coletivas de defesa e/ou ideologias defensivas que se apresentam sob dois aspectos.

Por um lado, há a idealização que se explicita na concepção de que o cumprimento das normas de segurança é suficiente para garantir a segurança absoluta. Neste sentido, os trabalhadores expressam a internalização da cultura de segurança da empresa que privilegia o cumprimento das prescrições, normas e regras de segurança de modo que o acidente passa a ser visto como fruto do comportamento individual do operador.

O que se observa entre os trabalhadores da ALBRAS é que a valorização das regras, normas e padrões de segurança que acatam, contribui para o enfrentamento cotidiano dos riscos, acobertando o medo do acidente, impedindo a reflexão sobre as condições reais de trabalho que podem gerá-lo.

Outra estratégia defensiva utilizada implica a negação do risco. Nas entrevistas, tal negação se apresenta na conduta de autoconfiança de alguns

trabalhadores, sempre bastante criticada seja por gestores, seja pelos próprios operadores. Assim, em muitas situações, a autoconfiança é a expressão de condutas em que os trabalhadores negam que o acidente pode ocorrer com eles próprios e confiam na sua expertise para conduzir o trabalho.

Outro tipo de defesa apresentada pela Psicodinâmica do Trabalho refere-se às estratégias defensivas individuais, que envolvem processos de adoecimento psicossomáticos. Longe de se configurar como mecanismo consciente dos quais os trabalhadores lançam mão para se ausentar de um ambiente de trabalho gerador de sofrimento, os processos de adoecimento psicossomáticos ocorrem inconscientemente, de modo que o fator psíquico interfere no funcionamento do corpo.

Ao analisar o limiar entre o sofrimento e o adoecimento na gestão do trabalho, Brant e Minayo-Gomez (2005) lançam um novo olhar para a relação adoecimento e trabalho. Segundo os autores, a gestão do trabalho pode gerar um processo de transformação do sofrimento em adoecimento. Nessa perspectiva, o destino do sofrimento tenderia à somatização, à psiquiatrização, medicalização, licença médica, internação hospitalar, reabilitação profissional e a aposentadoria por invalidez. O sofrimento tornado doença, sob a intermediação dos profissionais de saúde, atuaria como uma estratégia de gestão para fragilizar a resistência dos trabalhadores. A dor deve assumir materialidade no corpo para ser julgada pelos profissionais da saúde como verdadeira e merecedora de cuidados. Assim, escuta-se o corpo, porém não o trabalhador.

Apesar do foco do estudo não ser de caráter diagnóstico de patologias associadas ao trabalho, mas da vivência dos trabalhadores quanto aos processos de adoecimento que relacionam as atividades laborais, de acordo com representantes da ADRVDT, quanto ao adoecimento, as queixas mais frequentes dos trabalhadores da ALBRAS relacionam-se as lombalgias, hérnia de disco e outras patologias músculo-esqueléticas.

Entre os operadores entrevistados, há uma dificuldade em expressar situações prazerosas nas suas atividades de trabalho. Em algumas entrevistas, perguntas que se direcionavam para esse tema eram seguidas de silêncio.

Muitos relataram que o trabalho em si não era motivo de prazer, e sim que a possibilidade de se manter pelo trabalho era o mais importante. Por outro lado, o exercício de responsabilidade que se expressa no trabalho cumprido, feito corretamente; a possibilidade de sugerir melhorias nas condições de trabalho quanto possível; a colaboração, parceria e convívio com os colegas de trabalho foram citados como situações geradoras de prazer no trabalho.

No campo da Psicodinâmica do Trabalho, o reconhecimento do trabalho é um fator de extrema importância para o equilíbrio psíquico do trabalhador, sem ele, o trabalho perde o sentido.

Ao ouvir os relatos dos trabalhadores da ALBRAS, percebe-se que as perdas salariais e de vantagens nos últimos anos são por eles relacionados à falta de reconhecimento da empresa pela dedicação ao trabalho ao longo do tempo. De outra feita, o adoecimento do trabalhador, desqualifica-o e o coloca na condição de homem incapaz de produzir, impede o reconhecimento do seu trabalho, seja pela empresa, seja pelos colegas de trabalho e muitas das vezes pela família e amigos. Estar doente é estar impossibilitado de trabalhar e ver seu trabalho reconhecido, fator gerador de sofrimento.

O enfrentamento dos riscos e a ocorrência de um acidente de trabalho passível a análise da culpabilização geram um processo capaz de também ocasionar sofrimento associado à injustiça.

### **Considerações Finais: A qualidade que faz sofrer**

No que tange ao adoecimento, os relatos dos trabalhadores referem-se a trajetórias de vida e trabalho particulares, mas que permitem refletir sobre alguns elementos comuns: a conduta da empresa frente ao adoecimento dos seus empregados e ainda, a percepção dos trabalhadores de que o reconhecimento pelo trabalho não mais é realizado pela empresa a partir do momento em que adoecem. Este cenário apresenta-se como fator gerador de sofrimento.

Pautada em forte marketing interno e externo, a empresa constrói ações para garantir a auto promoção e cria a imagem de melhor empresa da região, da

qual seu empregado deve orgulhar-se (CARMO, 2000). O trabalho de marketing contribui para o fortalecimento da crença de que trabalhar na ALBRAS é um privilégio. Portanto, a empresa assume para o empregado o *status* do lugar ideal para trabalhar, o lugar da oportunidade, que viabiliza os sonhos e projetos de vida.

Tal discurso se contrapõe às vivências de adoecimento relacionadas ao trabalho, enfrentados por seus trabalhadores ao longo do tempo. Entre os trabalhadores adoecidos entrevistados, identificamos queixas mais frequentemente associadas ao que Dejours (2007b) denomina de patologias de sobrecarga e patologias de assédio.

É notória a negação pela empresa da relação entre trabalho e adoecimento dos seus empregados, bem como, esta é capaz de escamotear a ocorrência de acidentes de trabalho típicos capazes de gerar patologias. Ao fazê-lo, a empresa não observa a emissão da Comunicação do Acidente de Trabalho (CAT) o que traz prejuízos ao trabalhador principalmente de caráter previdenciário.

Os riscos à segurança e saúde do trabalhador escondem-se atrás da subnotificação e tornam a empresa imune à ação do Estado e da sociedade, o que favorece a manutenção de condições e organização do trabalho agressivas ao trabalhador. Independente de diagnósticos ou registros confiáveis, os trabalhadores vivenciaram processos de acidentamento e adoecimento que se relacionam ao trabalho, cujo percurso trilhado na empresa suscita sentimentos de inutilidade e abandono, como se pode observar a seguir:

Eu passei pela humilhação, eu me sentia humilhado, um profissional de dezessete anos não é dezessete dias, dezessete mês. Aí quer dizer, aí quando cá ... porque na verdade ninguém pede para adoecer, se eu não tivesse adoecido pelo profissional que eu era até hoje eu estaria lá. Está entendendo? Aí chega no fim, adoce. Isso é uma humilhação para o profissional. (Bruno, ex-operador).

Tenho dificuldade e as dores são muito constantes. Eu só vivo a peso de remédio. A minha vida mudou. Mudou completamente. Eu tenho que andar com muletas, com apoio, mudou toda a minha vida. Eu sinto dores direto, dores nas pernas, dores na lombar, na

cervical, dores de cabeça... eu tenho insônia direto, tenho que fazer tratamento psiquiátrico, psicológico, tá. [...] E tudo isso veio se acarretando, fora os problemas dentro da empresa que causaram pra mim, que os advogados da empresa fizeram contra mim: levantaram um processo pra cima de mim. Eu fiquei mais traumatizado porque eu não esperava isso da empresa. Um monte de mentiras sobre minha pessoa e não foi isso que eu fiz pela empresa. Esse é o ganho que a gente tem, que a gente tem por ter feito, por fazer por uma empresa melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, a sua produção? Isso é o ganho que a gente recebe? Não é isso que é pra acontecer (Francisco, operador).

Comum às falas analisadas está o sofrimento associado à falta de reconhecimento pelo trabalho, especialmente após a constatação do adoecimento do trabalhador. Para além do sofrimento gerado pelo próprio estigma do adoecimento, o sofrimento resulta de uma relação com a organização do trabalho adoecedora, posto que, ao adoecer é a dimensão do reconhecimento da empresa pela dedicação e engajamento do trabalhador que está em jogo, colocando em xeque o ser trabalhador, aquele que pelo trabalho dedicou-se e sonhou com uma vida melhor.

Por sua vez, o afastamento de trabalhadores por invalidez denuncia um processo de trabalho adoecedor e por esse motivo, a empresa lança mão de estratégias, planos de demissão voluntária ou mesmo da demissão sumária, para descartar-se do trabalhador doente e, portanto, não produtivo, como identificado nos relatos aqui apresentados. Sob uma produção e um discurso que se guia pela lógica da qualidade, a empresa desqualifica o trabalhador doente, cujas práticas de ausência de reconhecimento do trabalho se fazem sentir, gerando sofrimento.

O ideário da gestão pela qualidade total é construído no bojo das mudanças sociais mais amplas pautadas na lógica da racionalidade econômica que compreende o utilitarismo como mola propulsora das relações entre as pessoas e destas com todas as coisas. Acidentado ou adoecido o sujeito não produz, deixa de ser trabalhador e perde sua função para a organização.



Empresas que enfrentaram processos de reestruturação produtiva perceberam a necessidade de promover mudanças nas suas culturas organizacionais, capazes de gerar mudanças de atitudes e de comportamento nos agentes da produção e gestão. Tecnicamente, modelos de gestão pautados na qualidade total foram introduzidos nas organizações e mesmo com resistências, comuns aos processos de mudanças, foram capazes de imputar um novo discurso. Empresas que adotaram o novo modelo viram-se obrigadas a mudar internamente, reduzindo o número de trabalhadores diretos, ampliando contratos de terceirização, gerando demanda pelo trabalho em equipe e por um trabalhador mais qualificado, reduzindo níveis hierárquicos, entre outras questões, que exemplificam o espectro da mudança.

Em contexto de concorrência acirrada, as empresas se veem obrigadas a assumir flexibilidade para atender as demandas de um mercado mutável. O novo ideário valoriza a empresa enxuta, leve, capaz de desvencilhar-se de escalões hierárquicos, bem como, de um grande número de tarefas e funções, terceirizando tudo aquilo que foge ao cerne de sua atividade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A cooptação da subjetividade do trabalhador ocorre através de um discurso de valorização da pessoa, situação há muito tempo desejada. Através de uma perspectiva individualizadora propõe-se o estímulo às competências, à autonomia, ao crescimento pessoal e se evidencia para o sujeito, desta feita, o seu papel e sua relevância para a empresa. Objetiva-se fazer com que o empregado se sinta ator e aliado da empresa (LINHART, 2007).

De outra feita, o desemprego estrutural se configura como elemento para a emulação pelo medo. O trabalhador a tudo se submete pelo temor de perder o emprego. A gestão, subliminarmente ou não, utiliza-se deste fato para garantir a cooperação de seus subordinados, para os quais o que está em jogo é a estrita lógica individual de sobrevivência.

O sofrimento dos trabalhadores adoecidos se associa ao modo como a organização do trabalho se configura na empresa. As mudanças decorrentes do processo de reestruturação produtiva ocasionando redução do quadro de trabalhadores diretos e aumento no número de trabalhadores terceirizados,

intensificação da jornada de trabalho constituem-se o cenário que aponta para discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Aspecto que se revela no âmbito da segurança e saúde do trabalhador.

A sobrecarga de trabalho gerada, aumento da pressão por produção e prescrições que não condizem com a realidade de trabalho levam o trabalhador a buscar superar as adversidades da sua atividade laboral, muitas das vezes passando por cima das normas e regras de segurança no intuito de atingir o que dele é esperado. O não cumprimento do prescrito em termos de segurança ou a omissão de um acidente resultam em modalidades diversas de penalidades que se estendem desde advertência verbal até nos casos mais extremos, a demissão. Aspecto gerador de sofrimento para o trabalhador que se vê impossibilitado de lançar mão de sua *expertise* e assim vive a punição como não reconhecimento pelo seu trabalho e mais, do seu engajamento e envolvimento com a empresa.

O adoecimento em sua relação com o trabalho se evidencia quando já não é possível para o trabalhador manter-se na linha produtiva. Entendemos que remete ao sofrimento não somente por impossibilitar o trabalhador para a execução de sua atividade, mas fundamentalmente por ser dotado pela organização do trabalho de um sentido estranho ao trabalhador – de ao estar adoecido não ser produtivo, de não mais ser trabalhador. O que também é vivenciado pelo sujeito como falta de reconhecimento por sua dedicação e empenho.

Revelar o sofrimento assumindo um compromisso com a verdade, essa é a proposição da Psicodinâmica do Trabalho, pois recusar o acesso ao drama vivenciado é recusar possibilidade posterior de ação, o que contribui para a manutenção do sofrimento (DEJOURS, 2004a). Deve-se considerar, ainda, que a proposta deste autor tem por finalidade o significado das condutas humanas e não propõe, diretamente, ações, pois elas devem ser de autoria dos próprios trabalhadores.

Uma das questões fundamentais apresentadas pela Psicodinâmica do Trabalho é de uma concepção de ação que só é racional se considerar o papel da subjetividade no trabalho e dela se alimentar. A ação coletiva é racional se

ela se der como objetivo não somente de luta contra a injustiça, mas a buscar da melhoria da organização do trabalho.

## Referências

- ALBRAS. **Relatório de Sustentabilidade da ALBRAS 2007**. Barcarena, 2007. Disponível em:  
<<http://www.albras.net/Relatorios/RelatorioSsustentabilidade2007ALBRAS.pdf>>. Acesso em 30 set.2008.
- \_\_\_\_\_. **Relatório anual ALBRAS 2010**. Barcarena, 2010. Disponível em:  
<<http://www.albras.net/Relatorios/RelatorioAnual2010ALBRAS.pdf>>. Acesso em 07 jun.2011.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. Tradução [de] Ivone C. Benedetti; revisão técnica Brasília Sallum Jr. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.
- BRANT, L.C.; MINAYO-GOMEZ, C. O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 939-952, out./dez. 2005.
- CARMO, E. D. do. **Gestão do trabalho na indústria do alumínio ALBRAS: a noção de qualidade e seus interlocutores**. Belém: UFPA, NAEA, 2000.
- COELHO. M. C. N.; MONTEIRO, M. A.; COTA, R. G. Introdução: Mineração Industrial em Questão. In: COELHO. M. C. N.; MONTEIRO, M. A. (Orgs.). **Mineração e Reestruturação Espacial da Amazônia**. Belém: NAEA, 2007.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 3. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1988.
- \_\_\_\_\_.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. **Por um trabalho, fator de equilíbrio**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3. p. 98-104, maio/jun. 1993. Disponível em:<  
[http://rae.fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000300009.pdf](http://rae.fgv.br/sites/era.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000300009.pdf)>.
- \_\_\_\_\_. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELMAR, L.I. (Orgs.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2004a.
- \_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n 3. P. 27-34, set/dez 2004b.
- \_\_\_\_\_. Biologia, psicanálise e somatização. In: VOLICH, R.M.; FERRAZ, F.C.; ARANTES. M.A. de A.C. (Orgs.) **Psicossoma II: psicossomática**



psicanalítica. 2.ed. ver. E ampl. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a. p. 45-57.

\_\_\_\_\_. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.) **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007b.

LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MENDES, A. M.; MARRONE, C. F. **Vivências** de prazer-sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Orgs.). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Ed. da UNB, 2002.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e Desgaste Mental** – o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SIQUEIRA, M. V. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. 2<sup>a</sup>.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

**Recebido em 10/04/2012.**

**Aceito em 28/05/2012.**

**Contato:** [laura.nogueira@fundacentro.gov.br](mailto:laura.nogueira@fundacentro.gov.br);