

# GESTÃO VIOLENTA E PATOLOGIA ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES PARA UMA INTERVENÇÃO ARTICULADA ENTRE ACADEMIA, SERVIÇOS E MOVIMENTO SINDICAL<sup>1</sup>

Mara Alice Batista Conti Takahashi<sup>2</sup>

Paulo José da Silva Montanher<sup>3</sup>

Alessandro José Nunes da Silva<sup>4</sup>

Rodolfo Andrade de Gouveia Vilela<sup>5</sup>

## Resumo

A gestão no trabalho vem sendo crescentemente marcada por estratégias empresariais competitivas, de modo a aumentar o lucro, a produtividade e a captura da “alma” – a subjetividade do trabalhador. Cada vez mais agressivas, vêm tornando os ambientes de trabalho locais patológicos, com epidemias de doenças do aparelho psíquico (depressão, Burnout, tentativas de suicídio, síndrome do pânico, dentre outras). Esses agravos ganham importância e convivem com doenças convencionais, como as do aparelho musculoesquelético, os acidentes típicos, contaminações etc. A partir de um curso de difusão e uma oficina nacional realizados com dirigentes sindicais, em 2014, o presente artigo relata e discute aspectos que estão na origem da patologia organizacional. Com base na experiência do movimento de saúde do trabalhador de Piracicaba-SP, discute-se a importância de ações articuladas de pesquisa e intervenção, envolvendo os atores dos três polos: academia, representantes organizados de trabalhadores e agentes públicos dos serviços de saúde do trabalhador. Essas ações conjuntas parecem ser indispensáveis para trazer luz aos desafios e intervir nos determinantes organizacionais normalmente invisíveis aos agentes públicos.

---

1 Agradecimentos aos trabalhadores e sindicatos que apoiaram e participaram das atividades aqui analisadas, bem como às pessoas que auxiliaram na organização dos eventos promovidos pelo Fórum Acidentes do Trabalho: Cerest Piracicaba, Ministério Público do Trabalho da 15ª Região, Fundacentro, Secretaria de Estado da Saúde nas pessoas de Simone Alves e Rosimairy Norye Inamine, Emilio Gennaro (Educação Popular), Carlos Eduardo Siqueira (Universidade de Boston, EUA) e ao DIEESE nas pessoas de Luciana Pena Morgado, Ana Yara Paulino, Ana Claudia Cardoso e Nelson Chueri Karam.

2 Cerest Piracicaba, Pós-doutoranda FSP-USP

3 Cerest Piracicaba

4 Cerest Piracicaba, Mestrando FMB-Unesp

5 FSP-USP

## Palavras chave

Gestão violenta, patologia organizacional, saúde do trabalhador, movimento sindical.

## Introdução

As principais transformações que ocorreram no capitalismo mundial e suas repercussões no mundo do trabalho podem ser localizadas nos anos 1990, caracterizadas basicamente pela significativa mudança no padrão de acumulação que passa a ocorrer pela concentração de grandes capitais financeiros e pela globalização dos mercados, fortalecendo e favorecendo a mobilidade, tanto do capital financeiro, que passa a circular livremente podendo escolher as regiões do planeta que lhe trarão maior rentabilidade, como do capital industrial, que, “sem pátria”, pode explorar a mão de obra de diferentes países, considerando vantagens comparativas de salários, impostos, legislação trabalhista e organização sindical (LIMA, 2011).

Krein (2013) afirma que a reorganização da ordem econômica e política em escala mundial redefiniu as políticas públicas brasileiras que se voltaram mais fundamentalmente para o atendimento das necessidades de acumulação abstrata do capital do que para um desenvolvimento econômico que beneficiasse a coletividade, tanto no que diz respeito à produção quanto à distribuição.

Outra faceta importante para as mudanças de ordem econômica e política apontadas é a reestruturação produtiva no âmbito das empresas, que se configura, ao mesmo tempo, como sustentação e consequência dessas mudanças ocorridas na forma de acumulação do capitalismo (KREIN, 2013, p. 16).

As tecnologias de informatização desempenharam papel fundamental nesse processo, pois os equipamentos de microeletrônica possibilitaram ajustes da produção às exigências de modificação do produto. São tecnologias programáveis, que permitem adaptações rápidas às flutuações do mercado, e podem ser utilizadas tanto para produzir mercadorias em série como para pequenos e médios lotes, com redução do tempo de produção e alcançando ritmos muito mais elevados que as máquinas eletromecânicas (BAUMGARTEN, 2002).

Segundo Lima (1997), o estoque zero e a produção *just in time*, determinantes organizacionais do modelo de produção flexível, são formas antiergonômicas de organização do trabalho, pois a inexistência de estoques tampões para absorver os incidentes de produção e as pressões dos colegas quando um ou outro se atrasa etc., leva a um aceleração forçada do ritmo de trabalho:

Se o ritmo deixou de ser imposto para se produzir o máximo de produtos num mínimo de tempo, como na produção em massa, o trabalho não é, por isso, menos intensificado, pois deve-se produzir a quantidade necessária no momento

certo (produção enxuta), o que quer dizer, na prática, responder instantaneamente a demandas quase sempre imprevisíveis (LIMA, 1997, p. 242).

Caracterizado como “modelo enxuto” por produzir “mais com menos”, ou seja, menor contingente de trabalhadores, menor estoque (*just in time*), menor custo, seus efeitos, identificados por diversas pesquisas, foram resumidos com muita propriedade por Lima (2011, p. 163): intensificação do ritmo de trabalho, atingindo muitas vezes níveis intoleráveis; exigências abusivas de qualidade, em especial, pelo fato de nem sempre serem dadas as condições necessárias para atendê-las; conjugação dessas exigências com metas quantitativas, que colocam o trabalhador diante do dilema de atender a demanda da qualidade e, ao mesmo tempo, fazem com que deixe de produzir a demanda de quantidade; imposição de um sistema de multitarefas camuflado pela ideologia positiva da polivalência; extensão abusiva da jornada de trabalho, muitas vezes acompanhada de horas extras impostas e não remuneradas.

A autora coloca ainda que a ascensão do capital financeiro na economia mundial tem sido acompanhada de formas agressivas e brutais de aumento da produtividade do trabalho, por meio de modalidades de subcontratação e terceirização das atividades, com os objetivos de minimizar custos e amortecer os impactos dos imprevistos da conjuntura econômica (LIMA, 2011, p. 163).

Técnica gerencial essencialmente focada no custo, a terceirização remonta desde os anos 1950 no Brasil (HÄTÖNEN, 2009), mas foi na implementação da reestruturação produtiva que ela se tornou amplamente utilizada pelas organizações com o objetivo de reduzir as despesas sobre as folhas de salário, seja pela fuga das obrigações da legislação trabalhista, seja pela diferenciação em níveis salariais e de benefícios entre trabalhadores contratados e efetivos (KREIN, 2007, 2009).

A terceirização é apontada como o fio condutor da precarização do trabalho no Brasil, onipresente em todos os campos enquanto prática gerencial que, ao mesmo tempo, é uma forma de contrato flexível, sem proteção trabalhista e, também, um sinônimo de risco à saúde e à vida na medida em que coloca um “manto de invisibilidade” das condições sociais da classe trabalhadora, agindo como facilitadora do descumprimento da legislação trabalhista, considerada a forma ideal para o empresariado não ter limites regulados pelo Estado no uso da força de trabalho e de sua exploração como mercadoria. Tem ainda, como efeito adverso, a fragmentação das entidades coletivas que, apesar de ser um fenômeno dos países da América Latina, que remonta à intervenção protecionista do Estado das primeiras décadas do século passado (URIARTE, 1994), no contexto histórico atual adquire contornos mais profundos, onde a terceirização atua como instrumento de incremento da pulverização estrutural da organização sindical brasileira, incentivando a concorrência entre trabalhadores, entre eles e sindicatos e entre sindicatos, intensificando a alienação e a desvalorização humana do trabalhador (ANTUNES, DRUCK, 2013, p. 224).

Após a implantação e generalização desses modelos de organização do trabalho no Brasil, muitos estudos foram e continuam sendo realizados, fornecendo excelentes diagnósticos sobre os impactos dessas medidas na saúde dos trabalhadores. A intensificação do trabalho, em todas as suas variações, tem levado a um aumento das conhecidas LER/Dort<sup>6</sup>, que lideram, há vários anos, as estatísticas de doenças ocupacionais no Brasil. Da mesma forma, ganharam significância os transtornos mentais relacionados ao trabalho, como a fadiga nervosa, a síndrome do pânico e os quadros depressivos. Acrescenta-se a essa nosologia ocupacional o aumento dos acidentes de trabalho com suas múltiplas sequelas incapacitantes, sobretudo entre os trabalhadores terceirizados, além dos quadros de alcoolismo, ansiedade e suicídio que vêm atingindo determinadas categorias profissionais (LIMA, 2011, p.166).

Nesse cenário desalentador, a nova morfologia social do trabalho caracteriza-se por dinâmicas psicossociais que, além de implicarem negativamente na consciência de classe dos trabalhadores, também operam como mecanismos de “captura”<sup>7</sup> de sua subjetividade. Com a adoção de medidas de remuneração igualmente flexíveis, ligadas às metas de produção e prêmios, nas quais o trabalhador torna-se “carrasco de si mesmo”, e o desmonte dos nexos sociometabólicos do sujeito de classe, a “administração pelo medo” estilhaça a personalidade autônoma do trabalho vivo, reconstruindo uma individualidade pessoal mais suscetível às demandas do capital (ALVES, 2011, p. 42).

O trabalho, por sua vez, distanciou-se de seu significado original de habilidade técnica e adquire uma conotação comportamental expressa no perfil de um trabalhador polivalente, inovador, participativo, cooperativo, chamado constantemente, como vimos anteriormente, a discutir questões referentes à qualidade e à produtividade da área ou setor a que pertence, num verdadeiro processo de mobilização psíquica e de fortes implicações na sua subjetividade (DEJOURS, 1999, apud GUANAIS, 2006).

Para a autora, os esforços despendidos para forjar a adesão dos trabalhadores aos imperativos do processo produtivo convergem para a formulação e consolidação de uma ideologia do trabalho que objetiva integrá-los à organização, por meio de cooptação às práticas vigentes, delegando à gestão a capacidade de mobilizar seus valores e aspirações que deverão ser conformados em hábitos e práticas articulados aos objetivos da organização (GUANAIS, 2006, p. 111).

Se aos trabalhadores hoje são demandados mais amplamente recursos cognitivos que no modelo fordista/taylorista, esses conhecimentos estão direcionado,s cada vez em maior volume, para os imprevistos do cotidiano quando, sujeitados ao processo de intensificação do trabalho, sentem a invasão da sua atividade produtiva na dimensão da vida privada, como o contato com a família e o tempo livre em fins de semana. Para tanto, as novas mo-

6 Lesões por Esforços Repetitivos/ Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho.

7 O autor destaca que a colocação de aspas no termo “captura” significa que ela não ocorre de fato como o termo poderia supor, mas sim da produção de consentimentos que, entretanto, não se desenvolvem de modo perene, sem resistências e lutas cotidianas.

dalidades de gestão expõem os trabalhadores a um conjunto de técnicas e estratégias que querem torná-lo o protótipo da flexibilidade, produtividade e polivalência, articulado à lógica de mercado e ao ideário das empresas, exigindo que eles sejam cada vez mais cuidadosos com o que realizam, uma vez que deixam sua identificação nas peças fabricadas.<sup>8</sup>

O discurso empresarial atual busca superar o caráter conflitivo do sistema anterior e construir uma relação de cooperação (parceria)<sup>9</sup>, com o objetivo de garantir a competitividade da empresa e, conseqüentemente, o emprego dos trabalhadores. Desta forma, a flexibilidade e o individualismo tornam-se valores pela ligação renovada entre a permanência do trabalhador no emprego e a “sorte” da economia da empresa. Com isto, pretende-se mobilizar as competências dos trabalhadores de forma cooperativa, porém esta cooperação forçada se dá pelo entendimento do trabalhador de que uma performance individual inferior à exigida lhe custaria o emprego ou comprometeria parte de sua remuneração. Ao mesmo tempo, são impostos desafios de metas de produção cada vez maiores em um cenário de intensa competição, mas ideologicamente travestido de cooperação.

Em síntese, a flexibilização da economia tem dois sentidos fundamentais para este modelo econômico: primeiro, possibilitar maior liberdade às empresas na contratação, utilização e remuneração do trabalho. Em segundo lugar, permitir ajustes no volume e no preço da força de trabalho na perspectiva de reduzir seu custo. Tais finalidades concretizam-se, por um lado, por meio do afrouxamento da proteção social com a supressão de benefícios e de direitos trabalhistas e/ou de normas coletivas e, por outro, pela introdução de novas legislações ou normas coletivas que permitam adaptar os direitos trabalhistas à lógica da flexibilização, especialmente no tocante à remuneração, jornada de trabalho, formas de contratação e alocação do trabalho (KREIN, 2013, p. 17).

Tendo como referência sua própria pesquisa realizada com trabalhadores metalúrgicos, Guanais (2006, p. 118) assinala uma importante contradição nestes contextos focalizados:

O convívio simultâneo com processos de inovação organizacional pautados (...) no envolvimento e compromisso dos trabalhadores (...) e de práticas centralizadoras de gestão, justificadas pela concepção de que ao corpo gerencial cabe tomar decisões, definir prioridades e dar encaminhamentos diversos às atividades cotidianas – implementadas, via de regra, de forma autoritária.

Cabe destacar que as práticas de gestão vão muito além de uma prática de gerenciamento técnico de ações e meios para assegurar a otimização do uso de recursos com o fim de economizar ou acumular capital (BENEDETTO-

8 Em empresa do ramo automotivo de Piracicaba-SP, ao terminar um ciclo de tarefas na montagem, o trabalhador deve colocar a sua “marca-testemunho”. Há relatos de advertência por escrito por problemas de qualidade, ou seja, quando a identificação do defeito reconhece a “marca-testemunho” deixada pelo trabalhador.

9 Representação desta ideologia empresarial é a denominação de colaborador, presente generalizadamente na fala da gestão quando esta se refere ao trabalhador.

-MEYER, 2011), ou seja, ela imputa nesse fazer um custo psíquico, derivado de uma dinâmica violenta de efeitos patológicos nas relações humanas, como será evidenciado no relato dos trabalhadores. Essa associação entre um gerenciamento de natureza explicitamente violenta, marcada pela competição por metas, é acompanhada de outras anomalias como alta rotatividade, perda de produtividade, problemas na qualidade dos serviços, alta prevalência de adoecimento, que atingem o conjunto da organização. Esses sintomas organizacionais são classificados por alguns autores como “patologia organizacional” (JACKSON FILHO, 2004).

O autor, baseando-se em Daniellou (1999), afirma que a expressão “patologia organizacional” diz respeito a situações onde não somente os trabalhadores sofrem, mas, também, os funcionários da hierarquia intermediária e os membros da administração do estabelecimento. De um lado, os trabalhadores da hierarquia intermediária sofrem, pois são submetidos pela empresa a injunções implícitas do tipo “tendo ou não vassoura, varra de qualquer jeito”, o que quer dizer que são levados a “difundir, no sentido descendente, as mensagens vindas da direção, sem possibilidade de transmitir, no sentido ascendente, as dificuldades encontradas no cotidiano para que soluções sejam estudadas no médio prazo” (DANIELLOU, 1999, p. 34). De outro lado, os membros da administração sentem-se impotentes para mudar a situação, pois têm pouca margem de manobra para enfrentá-la.

Metzger (2012) quer compreender por que, nas palavras de Gaulejac (2005, p. 12), “a empresa se tornou um mundo belicoso e destruidor, tendo incentivado a adesão de seus membros”

Para os autores, a explicação está no objetivo dessas técnicas de gestão que é o de conseguir que os trabalhadores aceitem as exigências de rentabilidade impostas pelos acionistas dominantes. Por meio de medidas, registros, estatísticas, quantificações e gráficos, elas constroem em torno dos trabalhadores uma representação da realidade organizacional dada como a única válida, lógica e racional.

Nessa “nova filosofia gerencial”, ao fornecer as “definições da situação”, os dispositivos de gestão orientam e canalizam a atividade de cada trabalhador, supervisor ou gestor contribuindo para a produção e para a perpetuação das relações de dominação sob o pretexto da gestão racional do desempenho. Agindo sob o impulso dos números e dos estímulos organizados pela gerência, as condutas individuais parecem escapar a qualquer possibilidade de deliberação (METZGER, 2012, p. 229).

A cada dia, a gerência define suas ações sobre o efetivo a partir de análises de indicadores extraídos de planilhas financeiras e outros dispositivos. Seu papel é garantir a performance do coletivo, do modo como estão prescritos pela organização. Se, por exemplo, o respeito aos prazos de produção desagrada ou se a produtividade de uma linha baixou, imediatamente coloca-se em prática uma ação de correção, pouco importando se os trabalhadores já se encontram submetidos a ritmos de trabalho elevados que entram em contra-

dição com as exigências de qualidade – “cabe ao trabalhador solucionar seus problemas!” (METZGER, 2012, p. 236-237).

As maneiras como as gerências concebem e conduzem sua ação e as relações delas com a violência exercida no trabalho vai depender, certamente, de condicionantes como as formas de liderança desempenhadas e as idiosincrasias de cada gerente, porém, apontam os autores, depende, em primeiro lugar, da “missão” que lhes foi confiada pelos proprietários:

Em um mundo onde tudo é avaliado em termos de criação de valor para os acionistas, todos os gerentes serão conduzidos – pela força do dispositivo construído para mensurar este valor, pelos princípios que nele foram integrados e pela filosofia geral que o embasa – a encarnar uma fração desse poder, dessa dominação esmagadora que o turno financeiro da economia colocou nas mãos dos acionistas (METZGER, 2012, p. 237).

As formas de resistência ao controle gerencial, por sua vez, vão depender do grau de entendimento dos trabalhadores acerca da opressão a que estão submetidos e das consequências de uma insubordinação, uma vez que a existência de um numeroso exército de reserva de desempregados, que aguarda nas portas das empresas, incita à submissão. Entretanto, se esta ameaça não é suficientemente sentida, outras chantagens, como as transferências entre setores e plantas, constituem outra forma de extorquir o investimento e sacrifício dos trabalhadores.

Trata-se, portanto, de uma ideologia dominante, difundida universalmente pelos empreendedores – grandes empregadores, dirigentes de bancos e suas hordas de consultores afiados – associados com a maioria da elite política e com uma imprensa a seu serviço, que busca a incontornável performance dos mercados financeiros na alocação dos recursos e que termina por extrair dos trabalhadores os consentimentos aos esforços exigidos pelas gerências (METZGER, 2012, p. 238).

Este cenário de implementação de estratégias para esmagamento da subjetividade individual e coletiva dos trabalhadores não se dá, contudo, sem resistências, manifestas ou latentes. A crença persistente de que um enfrentamento conjunto – academia, serviços de saúde do trabalhador e movimento sindical – acalenta a expectativa de que iniciativas, por meio de uma agenda comum, podem potencializar as lutas de transformação.

## **Agir sobre os determinantes organizacionais – breve descrição de uma trajetória**

O movimento pela saúde do trabalhador em Piracicaba, São Paulo, foi desenvolvido com iniciativas de vigilância e prevenção de acidentes e outros agravos relacionados ao trabalho, que buscaram uma articulação interinsti-

tucional envolvendo profissionais dos serviços públicos de vigilância, representantes de trabalhadores e grupos acadêmicos de universidades e centros de pesquisa. Frutos dessa articulação, iniciativas importantes tiveram impacto positivo, podendo ser destacados: o acordo setorial de prevenção de acidentes nas indústrias de papel; o primeiro acordo municipal de prevenção de acidentes em elevadores de carga da construção civil que, mais tarde, foi ampliado para o Comitê Permanente Regional (CPR – Piracicaba), espaço tripartite para discussão de questões referentes à construção civil, bem como de manutenção das condições acordadas; o Fórum da Cidadania, Justiça, Cultura e Paz, que levou às ações interinstitucionais coordenadas de vigilância nos alojamentos e condições de trabalho no setor da cana-de-açúcar; construção do Sistema de Vigilância em Acidentes de Trabalho – Sivat Piracicaba, entre outros. (VILELA, 2003)

Inicialmente pautadas por uma agenda de cumprimento de obrigações e normas legais, as iniciativas passaram paulatinamente a alcançar aspectos da organização do trabalho ao enfrentar tanto a acidentalidade como as doenças musculoesqueléticas e, mais recentemente, o adoecimento psíquico. Para tal enfrentamento, o grupo se deu conta da insuficiência e desatualização do arcabouço legal e conceitual oriundo das disciplinas clássicas como a Higiene Ocupacional, a Medicina e a Segurança do Trabalho (VILELA, 2012a). Os profissionais desses serviços procuraram, então, uma aliança com a academia, formando na região um bom contingente de técnicos e profissionais sindicalistas com o domínio da Ergonomia da Atividade, também conhecida como Ergonomia Francesa, que trouxe outro olhar e avanços importantes na compreensão da determinação do trabalho e de sua organização sobre os riscos (VILELA, 2011; MACHADO, 2011). Nessa trajetória, além da formação e discussão conceitual, a academia contribuiu na formatação de três projetos de pesquisa apoiadas pela Fapesp, que possibilitaram o desenvolvimento de produtos de certa relevância, como os apresentados a seguir.

O primeiro foi a consolidação do Sivat (Sistema de Vigilância em Acidentes de Trabalho), de Piracicaba, enquanto sistema contínuo de notificação de todos os acidentes de trabalho atendidos nas unidades de urgência e emergência do município, sendo que os eventos graves, fatais e com menores de 18 anos são selecionados para ações de vigilância nos locais de trabalho, com acompanhamento dos representantes de trabalhadores (CORDEIRO, 2005). Os casos mais significativos ensejaram ações setoriais por empresas ou ramo de atividade, nos moldes das iniciativas anteriormente mencionadas (padarias, papel e papelão, marcenarias, olarias, construção civil, empresas com elevados índices de AT etc.).

A aliança com a academia também resultou na criação e no desenvolvimento do Modelo de Análise e Prevenção de Acidentes – Mapa (ALMEIDA, 2010), que orienta a equipe de análise a reconstruir a narrativa do acidente, utilizando conceitos como os da Ergonomia, de modo a desvelar, a partir das causas imediatas, os antecedentes organizacionais (causas latentes) que de-

vem ser saneados para prevenir novas ocorrências.

Em reforço aos aspectos metodológicos, construiu-se também o Fórum de Acidentes como espaço de difusão da abordagem organizacional em oposição à segurança comportamental, que no Brasil expressa-se no famigerado conceito do ato inseguro, que coloca a vítima como responsável pela própria tragédia (VILELA, 2012b).

A trajetória do grupo foi consolidada com a aprovação do projeto temático denominado “Acidente de Trabalho da Análise Sociotécnica à construção social de mudanças” – Fapesp 2012/04721-1, que tem os seguintes eixos temáticos: (1) construir diagnósticos associados à intervenção formativa com o uso do Método do Laboratório de Mudanças desenvolvido na Finlândia (PEREIRA-QUEROL, 2011); (2) aprimorar o Sivati e construir sala de informação que disponha de modo amigável aos usuários indicadores de acidentes e outros agravos, via página na internet; (3) identificar e aprimorar, na perspectiva do princípio do SUS (Sistema Único de Saúde) da integralidade em saúde, a trajetória terapêutica dos acidentados do trabalho; (4) analisar a participação da justiça na responsabilização dos acidentados e adoecidos do trabalho; e, por fim, (5) a difusão da abordagem da segurança organizacional tendo como espaço privilegiado o fórum e sua página na internet ([www.forumat.net.br](http://www.forumat.net.br)).

O fórum está em seu 45º Encontro Presencial e foi responsável, em agosto de 2014, pela organização do 1º Seminário Internacional de Análise e Prevenção de Acidentes – SIAPAT, na cidade de São Paulo, que abrigou em sua programação a oficina “Cenários e desafios atuais da saúde do trabalhador no Brasil: construindo agendas comuns de enfrentamento”, com a participação de vários sindicalistas expressivos do movimento sindical nacional.

Articulado com a oficina realizou-se, nos meses de outubro e novembro de 2014, em Piracicaba, o primeiro curso de difusão “Ação dos representantes de trabalhadores em defesa da saúde nos locais de trabalho”. Estas duas iniciativas tiveram importância para o grupo, pois representaram um esforço de fortalecimento de laços mais orgânicos entre os três polos mencionados.

O presente artigo tem como objetivo descrever e analisar aspectos da organização do trabalho vivenciados pelos participantes da oficina nacional e do curso de difusão, de modo a refletir e iluminar futuros caminhos a serem trilhados conjuntamente.

Os encontros foram gravados, transcritos ou anotados com a autorização dos participantes. As falas e a dinâmica dos dois eventos tiveram seus conteúdos analisados, com destaque para as formas atuais de gestão do trabalho, que emergiram com muita força nos dois eventos e que parecem estar por trás das modalidades de nocividade nos contextos contemporâneos de trabalho. O artigo é fruto da investigação “Acidente de Trabalho: da análise sociotécnica à construção social de mudanças” Fapesp 2012/04721-1.

## Pressão por produção e produção das LER nos frigoríficos

A gestão do trabalho pela violência apresenta nuances ainda mais perversas na forma como a empresa gerencia a incapacidade para o trabalho decorrente das doenças ocupacionais e dos acidentes de trabalho. O relato da trabalhadora Valdirene, com 11 anos de atuação em frigorífico, no corte e desossa de coxas de frango, atividade na qual atingia a meta de produção de 11 coxas por minuto, quando a média para esta atividade é de 6 a 9 por minuto, é emblemático. A forma insidiosa de adoecimento por LER/Dort era controlada pela trabalhadora por meio da ingestão intensa de analgésicos e anti-inflamatórios, o que garantiu seu presenteísmo no trabalho até o momento em que todos os seus dedos das mãos passaram a ficar permanentemente em gatilho. Ela não conseguiu manter a mesma capacidade produtiva e o afastamento prolongado do trabalho tornou-se inevitável. A empresa, por intermédio de seus gestores, mostrou a sua face mais truculenta, não valorizando mais de uma década de serviços prestados pela trabalhadora, descaracterizando a doença como ocupacional e direcionando a causalidade para o uso da motocicleta usada como meio de transporte para o trabalho.

Nesse ambiente fortemente marcado por pressões pelo desempenho quantitativo, a narrativa do sindicalista sobre a gravidade do caso da Valdirene nos leva a refletir sobre os efeitos de despersonalização do trabalhador, tratado pela empresa como apenas um objeto de produção:

O caso da Valdirene é o mais grave que aconteceu no país, não tivemos nenhum caso similar a este (...) Ela amputou o braço porque o braço dela encolheu, atrofiou e ninguém conseguia fazer nada. Os dedos dela cravaram na mão, e aquilo dali tinha que fazer a higienização de 15 em 15 dias. Tinha que fazer para não apodrecer a carne, portanto, ela não suportou o próprio cheiro da carne dela, ela preferiu amputar o braço. Ela tomava morfina de 4 em 4 horas para suportar a dor." (Sindicalista da alimentação)

A pressão imposta pelas estratégias de gestão, determinando ritmos, metas, intensidade, levaram a trabalhadora a buscar de forma incessante o alcance e a ultrapassagem dos limites do seu corpo. Essa era a regra para o reconhecimento da trabalhadora eficiente, o que deveria diminuir, portanto, o risco do desemprego. Também foi o motivo para o seu adoecimento, culminando na incapacidade para o trabalho e a mutilação do corpo por conta de uma amputação. Os impactos definitivos e extremamente incapacitantes de prosseguir a vida sem um dos membros superiores foi um dos resultados manifestos na vida de Valdirene, que bem refletem o que estamos tratando como patologia organizacional, fruto de estratégias empresariais para o encurtamento do tempo, como analisado por Lima (1997).

## “Campeonato” por metas ou “terrorismo” no setor bancário?

No caso da bancária, a empresa construiu um ambiente extremamente competitivo – entre pessoas, equipes ou unidades de serviço -, em que transformava a promoção, atingindo altos cargos, num objetivo sedutor. O trabalhador desse tipo de corporação entende rapidamente que o reconhecimento, que pode ser financeiro, moral ou ambos, deve ser conquistado a qualquer preço, ainda que custe o afastamento do ambiente familiar, relegado ao segundo plano, além da adoção de hábitos pouco saudáveis e/ou a privação do sono. Prêmios são distribuídos aos trabalhadores mais eficientes, como notebooks, smartphones ou a possibilidade de hospedagem em hotéis caros; *rankings* de produtividade e eficiência são construídos e atualizados como se fossem tabelas de campeonato de futebol; cargos são oferecidos aos trabalhadores que prosperam, carteiras são distribuídas aos que mais se destacam e até troféus são entregues ao final do ano em premiação aos vencedores da “competição” no período.

Após conseguir recuperar uma pequena agência de apenas quatro funcionários, subindo algumas posições no *ranking* de metas, foi premiada com a possibilidade de gerenciar o posto de atendimento bancário de uma grande multinacional. O trabalho exigiria uma incondicional dedicação para poder resolver os inúmeros e urgentes problemas que surgiam a todo tempo. Como tinha o objetivo pessoal de ser superintendente, acatava cobranças de qualificação, realizando cursos de pós-graduação em gestão. Quando finalmente tornou-se superintendente, as premiações aumentaram, porém, acompanhadas das exigências e demandas do cargo e novos desafios, cada vez mais complexos, eram-lhe impostos:

Na verdade, quando você é promovida você fica no auge, mas junto com isto vem o pacote: notebook e um BlackBerry. Com eles, eu me achava a toda poderosa, né? Eu acabei de ganhar um presente do banco, mas eu não sabia o que era esse presente, porque, por várias vezes, eu me peguei acordando às cinco horas da manhã, no banheiro, despachando e-mail, ou às 11h, meia-noite, duas horas da manhã eu estava traçando as metas para o dia seguinte para que a equipe pudesse caminhar. Então, eu acho que este presente foi um presente de grego, mas no início não caiu a ficha. (Superintendente)

As estratégias de gestão funcionam como uma espécie de filtro, selecionando os trabalhadores dispostos aos maiores sacrifícios para atingir cargos, salários, *status*. A ilusão da estabilidade profissional e financeira permeia a decisão de abrir mão de valores outrora importantes, como a família, em busca da progressão na empresa. O fetiche da ascensão profissional, com melhores salários e responsabilidades, levou a bancária, então situada em elevado posto

da hierarquia, a um quadro de ansiedade, com aumento do peso e distanciamento familiar. Vivia em hotéis, dedicando-se quase que exclusivamente ao trabalho. E sabia que o seu trabalho gerava lucro para o banco:

Eu fui atrás das premiações e sou uma pessoa muito determinada. O que me mandavam fazer, eu estava ali e fazia, né? Eu fui primeiro lugar como superintendente por três vezes, em três anos consecutivos. (Superintendente)

Após ser transferida para uma região de conflito no Rio de Janeiro, vivendo situações de risco para a sua integridade física, a sua carga de trabalho aumentou ainda mais, sendo responsabilizada por novas agências em outros estados. Nesse momento, as promoções já eram entendidas por ela como “presentes de grego”, mas a eficiência que demonstrava ao atingir as metas a qualificaram para novos voos dentro do banco, como assumir a superintendência de outras agências.

Porém, quando seu limite físico e psicológico foi atingido, a trabalhadora que alcançava metas, assumia agências e crescia na empresa passou a ser um empecilho para os objetivos da empresa. Como não se mostrava mais produtiva nem gerava mais lucro, a superintendente passou a ser descartável, podendo ser rapidamente substituída por outro gestor. Foi à consulta com um médico psiquiatra, que a diagnosticou com Síndrome de Burnout<sup>10</sup>. A atitude do banco para com seu adoecimento foi de descaso e o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) não reconheceu a doença como ocupacional:

O banco conseguiu dar uma sugada na minha mente, tudo perdeu importância e foi aí que percebi que o copo estava cheio. (Superintendente)

O não reconhecimento do trabalho como origem do seu adoecimento e o tratamento recebido por ela serviu para descortinar os reais interesses do capital com sua atividade laborativa e deixou marcas que perdurariam na sua vida. O tratamento psicológico, o necessário uso de medicamentos, a repercussão do período de depressão na relação com seu companheiro e sua filha se tornaram um legado que não estava previsto no contrato de trabalho assinado por ela há 20 anos, quando buscava uma carreira que a realizasse e permitisse realizar seus sonhos materiais. Apesar disso, a opção de lutar para vencer as dificuldades impostas pela instituição sempre se mostrou mais atrativa do que abrir mão do emprego:

A minha família praticamente toda destruída, estou tentando reconstruir. Estou

---

10 Trata-se da síndrome do esgotamento profissional, que passou a ganhar magnitude epidemiológica a partir das grandes mudanças organizacionais que acompanham a reestruturação produtiva das últimas décadas. Nessas mudanças, as pressões sofridas continuamente para que as pessoas atinjam as metas definidas pelas organizações adquirem caráter extenuante e têm levado ao esgotamento profissional. O quadro clínico da doença tem como primeira manifestação uma exaustão que eclode de forma aparentemente brusca, acompanhada de uma segunda manifestação característica da síndrome – uma aguda reação emocional de rejeição ao que antes no trabalho era objeto de dedicação e cuidado (SELIGMANN-SILVA, 2013).

casada há 27 anos, meu marido tem sido muito compreensivo, mas os problemas existem. Você toma remédio, perde a libido, perde a vontade de viver, o marido chega em casa todo dia e vê a mulher ainda de pijama. Eu já fiquei três dias sem tomar banho! Isso é verdade, e minha filha mais jovem, ao me ver assim, tentou suicídio. Neste meio tempo, jogou-se de um carro porque saiu de casa, saiu do meu quarto querendo que eu reagisse, quando a reação não dependia de mim.... Meu código de afastamento (no INSS) ainda é do problema que tive na bexiga. (Superintendente)

Situação similar foi relatada por trabalhadora bancária durante o curso de difusão. Após período de ascensão na carreira, passou a sofrer com as cobranças crescentes e incessantes pelo batimento de metas:

Se você alcança 100 no mês, mês que vem querem 150! (Bancária)

Segundo a trabalhadora, que alcançou cargo de gerente, a hierarquia superior forçava os trabalhadores a usarem sua rede familiar e de amigos, incluindo as redes sociais na internet (Facebook), para vender produtos bancários, muitos deles percebidos como uma "fria". As cobranças e competições levaram à depressão e tentativa de suicídio da trabalhadora, que encontrou forças e se recuperou ao ingressar no sindicato:

O que acontece nos bancos não é pressão, é "terrorismo"! Ou você alcança as metas, ou é destruída. (Bancária)

## Terceirização, enxugamento e riscos no setor elétrico

Outra forma de gestão do trabalho pela violência foi vivenciada nos fatos narrados pelo eletricitista e pelos diretores sindicais do setor elétrico que, segundo eles, a principal mudança ocorrida foi o enxugamento do quadro de pessoal. Há 15 anos, no setor de trabalho do eletricitista, eram 10 equipes de seis eletricitistas e, atualmente, são duas equipes de quatro pessoas para fazer o mesmo serviço de antes.

Tais medidas trouxeram consequências nefastas para os trabalhadores. A principal foi o aumento da carga e a densidade de trabalho, com aumento considerável do risco. O eletricitista, durante os 20 anos de vida profissional, relata ter acreditado na empresa. Apesar de trabalhar com a linha energizada, segundo ele, os procedimentos utilizados garantiam um trabalho seguro. A morte do colega, entretanto, mostrou um cenário diferente e a equipe passou a se sentir insegura

O enxugamento da mão de obra é uma estratégia de gestão que não conhece qualquer limite para garantir os lucros. O desligamento da rede elé-

trica durante atividade de manutenção, por exemplo, representa perdas econômicas para a empresa, pois provoca a supressão do fornecimento e perda de consumo dos consumidores da área desligada, com impactos na fatura da companhia. Outro prejuízo tem a ver com Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) que, pelos indicadores FEC<sup>11</sup> e DEC<sup>12</sup>, controla as frequências e o tempo de interrupção do fornecimento de energia. Caso a empresa concessionária fique abaixo do indicador determinado, pode receber a mais até 1% do faturamento anual, mas, se os indicadores ficarem acima, pode perder 1% da sua receita no próximo ano. Portanto, desligar a energia gera perda financeira para a concessionária. Para garantir que a empresa não tenha prejuízos e eleve os ganhos, a gestão coloca a vida dos eletricitistas em risco. No caso do acidente relatado pelo eletricitista, o gestor não permitiu que os trabalhadores pudessem desligar a energia para a execução da atividade, decisão que foi determinante para o desfecho trágico, que culminou na morte do colega de 20 anos de profissão:

Saímos para instalar uma chave provisória para o pessoal trabalhar mais à frente. Quando fomos instalar esta chave no poste, a cruzeta estava ruim e, para a gente instalar, a gente tinha que trocar, mas, para isso, tinha que inspecionar as demais cruzetas da frente, que também estavam ruins. Dava na faixa de cinco cruzetas. Entramos em contato com a base e ela nos informou que não tinha mais como desligar, que teria que realizar o serviço assim mesmo. Trocamos a primeira cruzeta, que era de dois níveis e, como era muito complicado, subiram duas duplas e o executor. Um deles cansou e esse colega meu falou: deixe para mim que vou subir no lugar. Ele subiu e fez o serviço, mas, quando eles estavam terminando, a cobertura de proteção do cabo energizado escorregou e meu colega levou o choque. (Eletricista)

Tais medidas estão ligadas à economia comandada pela lógica financeira sustentada no curtíssimo prazo. As empresas do setor elétrico buscam garantir seus altos lucros, exigindo e transferindo aos trabalhadores a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos com o trabalho, incluindo uma terceirização predatória e perigosa, com aumento vertiginoso de acidentes envolvendo trabalhadores e a população, como mostra estudo do DIEESE (DIEESE, 2010).

Os investimentos liberados pela Aneel são direcionados para o aumento das unidades, nas ampliações das plantas e investimentos, mas a manutenção preventiva deixou de existir de forma a garantir a segurança e a proteção dos trabalhadores e da população. Exemplificando, colocar um poste novo significa investimento e para tal há repasse de orçamento da Aneel. No entanto, trocar um poste ou as cruzetas que estão deterioradas significa despesa e deve sair do bolso dos investidores privados. Isso tem levado a situações graves de-

11 Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora – FEC

12 Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora – DEC

nunciadas pelos trabalhadores, como cruzetas totalmente podres, alimentadores reutilizados para além do percentual de capacidade tradicionalmente considerado.

Aí, a gente ficou se perguntando: 'Puxa vida, foi só a cobertura<sup>13</sup> que correu!', e comecei a analisar o caso. Ultimamente, as cruzetas estão em péssimo, em estado precário. A vida útil delas deveria ser de 15 anos a 17 anos, e esta cruzeta (do acidente) tem, no mínimo, 25 anos. Imagina esta atividade no centro da cidade, se um cabo cair energizado dessa forma... Já caiu comigo também! Eu fui fazer o isolamento e coloquei o lençol para cobrir e o cabo caiu. Sorte nossa que o pessoal estava em horário de almoço, do outro lado da rua. Se tivesse no lado do cabo, todos tinham morrido. (Eletricista)

Dessa forma, uma atividade como de troca de alimentador, que antes podia ser considerada como de risco zero, hoje, com o sucateamento da rede elétrica por falta de manutenção preventiva, apresenta riscos significativos de explosão durante o serviço.

Fica nítida a ausência de manutenção preventiva, mais uma contribuição das nuances da gestão para a obtenção do lucro. Tais situações têm gerado aumento de risco para esses trabalhadores, conforme relato do eletricista:

Acontece o seguinte: são 50 alimentadores para fazer a inspeção e a gente não dá conta, então vamos fazer o pior primeiro. Se aqui aguenta mais um ano, você põe a placa e segue para o outro. Isto não foi só com cruzeta, mas com a árvore também. Se essa árvore não está encostando, vamos fazer a árvore que está, e foi acontecendo. Aquilo que você fazia antigamente não acontece mais, agora fica a cruzeta podre, a árvore que antes só encostava agora fica toda envolvida, a manutenção preventiva parou no tempo. Agora é corretiva em linha viva, e não deve ser assim, pois não se pode trabalhar correndo. (Eletricista)

## A “maratona” perigosa dos canaviais

Entre as formas para intensificar o trabalho, os gestores da agroindústria de açúcar e álcool têm se utilizado do pagamento por produção, instrumento de gestão que estimula a busca individual de aumento da produtividade. Para estimular a competição, os gestores contratam o “coelho”, trabalhador com alta capacidade de corte de cana estimulando, assim, a competição entre os trabalhadores. Tais fatos geram preocupação nos diretores sindicais, que relatam a dificuldade da atuação sindical, visto que o sistema de gestão que adota o pagamento por produção induz os trabalhadores a produzirem para além de sua capacidade fisiológica, com o objetivo legítimo de aumentar a remuneração. Na sua narrativa, a sindicalista tem outra preocupação que é a manutenção

<sup>13</sup> Trata-se de barreira isolante de plástico usada para evitar acidente por contato de partes do corpo do trabalhador com a linha energizada.

da capacidade laborativa mantida pelos trabalhadores por meio de “remédios” para aguentar a produção diária. A narrativa, extraída do documentário “Linha de Corte”, revela esta face dura da expansão do setor sucroalcooleiro no estado de São Paulo:

Tinha um trabalhador, o Valdecir da Silva Reis, que foi colocado numa matéria do ‘Fantástico’ como o “podão de ouro”. Era um menino cheio de vida, ele gostava porque todo mundo admirava... porque ele era o cara - trabalhava, dançava e brincava. Há três anos, o Valdecir volta para mim com a voz fraca, com a voz daquele velhinho que não tinha nem força para falar. Ele volta com o braço esquerdo diminuindo a carne, secando com os passos, ele me disse um dia sentado lá numa muretinha que tinha no sindicato: ‘Carlita, eu não aguento pisar no chão, finca meu corpo inteiro!’ Ele estava dessa finurinha quando ele morreu! Sabe, agora eu guardo o holerite de pagamento dele porque eu quero ter a certeza de que eu não estou falando besteira e que aquilo lá realmente existe. Quando eu vejo que ele cortou em um dia 52 toneladas de cana, que ele chegou naquele estado, o que aconteceu com ele, o que foi feito do organismo desse moço, o que é que estourou dentro dele. (Carlita, diretora de saúde do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Cosmópolis – documentário ‘Linha de Corte’)

O desabafo da representante dos trabalhadores mostra o impacto social decorrente do trabalho no corte de cana.

## **Segurança comportamental ou organizacional? Debates no curso de difusão**

No curso de difusão, quando pedimos aos trabalhadores que elaborassem frases para uma campanha de segurança, surgiram dois grupos de mensagens: o primeiro, em maior número, continha as frases que focavam a questão da segurança no trabalho em aspectos de ordem comportamental, sugerindo decisões individuais e com enfoque reducionista, tais como: “use EPIs para trabalhar seguro”, “aprenda a se cuidar” ou “trabalhe com cautela para se prevenir”, enquanto o outro grupo de frases, em menor número, abordava o problema dos acidentes de trabalho de forma mais ampliada, buscando as causas organizacionais e alternativas de enfrentamento coletivo, como: “não procure culpados e sim causas para podermos prevenir” ou “a solução não é individual, vamos encontrá-las juntos”.

### **Reflexões, desafios e perspectivas**

A fala autêntica e oportuna no curso de difusão possibilitou a identificação de que o olhar sindical de base ainda carrega o enfoque reducionista da segurança comportamental ou ainda circunscrita ao prescrito nas normas legais.

Tal limitação mostra a presença da visão hegemônica da explicação dos agravos como decorrentes da existência ou ausência de fatores de risco, inclusive o comportamento inadequado dos trabalhadores, visão hegemônica trazida das disciplinas clássicas como a Medicina, a Higiene e a Segurança do Trabalho.

O resultado desse olhar ainda limitado é o mascaramento ou a dificuldade para enfrentar os aspectos organizacionais presentes na causalidade dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho e, conseqüentemente, a limitação do alcance das intervenções.

Por outro lado, o aprofundamento do debate possibilitou, ainda, a identificação pelo grupo de alguns aspectos importantes de gestão do trabalho que são geradores de acidentes e doenças, tais como: o aumento do ritmo de trabalho e intensificação do trabalho, a alta rotatividade e afastamento de trabalhadores efetivos de trabalho mal dimensionado, pressão por produção e a terceirização de atividades-fim. Para conseguir seus objetivos, as empresas estão valendo-se de práticas de gestão violentas, associadas ao estabelecimento de metas de produção crescentes e abusivas nos moldes da patologia organizacional, bem como do autoritarismo nas relações de trabalho.

Os sindicalistas reconhecem a necessidade de melhorar o olhar sindical de base por meio da escuta aos trabalhadores da produção e da articulação de ações interinstitucionais, para o enfrentamento de desafios tão complexos, bem como do aumento do protagonismo sindical.

Na oficina nacional, constatou-se que os diferentes ramos de atividades, representados pelos sindicalistas presentes, apresentam semelhanças nas formas atuais de gestão violenta do trabalho humano, evidenciadas por meio de relatos de ameaças tácitas ou explícitas de demissão, terror psicológico instituído, atitudes de assédio moral de natureza organizacional por parte da hierarquia e cobranças de tarefas para as quais os trabalhadores são obrigados, a contragosto, a fazer ou estão impedidos de executar no contexto real de trabalho.

Tais características da gestão do mundo do trabalho atual repercutem na degradação da segurança organizacional resultando nos altos índices de acidentes de trabalho, epidemias de LER/Dort e transtornos mentais relacionados ao trabalho, presentes em todos os ramos de atividade representados. A outra face da mesma moeda é o descarte, também carregado de atitudes de violência, dos trabalhadores, feito pelas empresas no momento em que estes não conseguem mais manter os níveis de produtividade esperados devido à perda de capacidade física e/ou psicológica, seja decorrente de acidentes de trabalho, seja de adoecimento pelo trabalho.

Os participantes das duas atividades – oficina nacional e curso de difusão – também reconhecem a invisibilidade e a complexidade dos aspectos organizacionais aqui destacados, tornando mais difíceis os estabelecimentos dos nexos de causalidade e mais complexas as estratégias de vigilância e prevenção.

Reconhecem, ainda, a importância da elaboração de propostas de en-

frentamento dessas questões de natureza mais ampliada, envolvendo instituições e sociedade civil, e que as iniciativas existentes são ainda pouco efetivas para a intervenção dos serviços de saúde do trabalhador e do movimento sindical de base no cotidiano das empresas.

A estratégia pedagógica adotada no curso de difusão, inspirada nos ensinamentos de Paulo Freire, possibilitou a emergência das vivências dos participantes que, problematizadas, possibilitaram aos agentes a apreensão de conceitos da Ergonomia da Atividade, o que foi positivamente avaliado pelo grupo a ponto de alguns participantes apresentarem depoimentos de que o curso teria mudado seu paradigma sobre o trabalho e os riscos.

O curso de difusão e a oficina nacional, ao possibilitarem e valorizarem a emergência da fala dos trabalhadores, problematizada e debatida com outros olhares interinstitucionais, criaram um ambiente rico e promissor, pois colocou em pé de igualdade agentes de serviço de vigilância, academia e representantes de trabalhadores – tripé estratégico e fundante do movimento de saúde do trabalhador no país.

As iniciativas deram visibilidade, a partir da concretude da percepção dos agentes implicados na situação, à dimensão organizacional que está por trás do adoecimento na contemporaneidade, especialmente a centralidade da gestão que, em busca do aumento da produtividade a qualquer custo, vem crescentemente revelando-se abusiva e de natureza violenta.

Os relatos dos bancários evidenciam, a nosso ver, uma nova modalidade ou estilo de gestão impessoal, mais agressiva e mais impiedosa, que não poupa nem elevados postos de hierarquia. Esse caráter violento parece diferenciar-se das estratégias empresariais adotadas no início da globalização, quando se utilizava de estratégias mais brandas que visavam seduzir o trabalhador, empossado do papel de colaborador da empresa, vendida como uma família, utilizando-se de recursos e estratégias psicológicas mais sutis.

Essa dimensão reforça o argumento de que é impossível e ilusório esperar do setor público de vigilância, mesmo reforçando sua capacidade técnica e analítica, que a ação pública e externa aos ambientes e processos de trabalho consiga, isoladamente, enfrentar tais desafios.

Por outro lado, a academia, isolada, teria muita dificuldade de acesso ao mundo do trabalho, podendo, a depender do desenho dos estudos, no máximo chegar a diagnósticos parciais sem conseguir avançar em direção à efetiva transformação das situações patogênicas.

Isso posto, fica reforçada a importância do fortalecimento do protagonismo do polo dos trabalhadores nos locais de trabalho, o que pressupõe melhorar a correlação de forças do segmento organizado, desafio este que, por outro lado, pode se valer de ferramentas e conceitos teóricos aumentando o poder argumentativo que pode advir da aliança com a academia.

Responder a esse objeto (ou objetivo?) complexo e multifacetado requer estratégias coletivas, setoriais, multidisciplinares, novos conceitos, novas ferramentas, novos métodos de diagnóstico e intervenção aliados ao fortalecimen-

to dos sujeitos e da comunidade.

As estratégias apontadas nos eventos aqui analisados reafirmam a necessidade do estabelecimento de redes e pontes concretas, iniciativas conjuntas e articuladas entre os três componentes – trabalhadores, serviços de vigilância e setores comprometidos da academia - para a criação de intervenções conjuntas, nas quais o diagnóstico e a intervenção sejam parte do mesmo processo de desenvolvimento, o que requer atores oriundos dos três polos engajados em um objeto (ou objetivo?) comum, que é agir sobre os determinantes da nocividade para sua transformação vislumbrando um novo modo de produzir e viver.

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, I. M; VILELA, R.A.G. **Modelo de análise e prevenção de acidentes de trabalho**: MAPA. Piracicaba: Centro de Referência em Saúde do Trabalhador de Piracicaba, 2010. v. 1. 52p . Acesso:

[http://www.cerest.piracicaba.sp.gov.br/site/images/images/MAPA\\_IMPRESO\\_CERTO240810\\_PDFX.pdf](http://www.cerest.piracicaba.sp.gov.br/site/images/images/MAPA_IMPRESO_CERTO240810_PDFX.pdf).

ANTUNES, R ; DRUCK, G. A terceirização como regra?. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, Brasília, 79 (4), 2013.

ALVES, G. Trabalho flexível, vida reduzida e precarização do homem-que-trabalha: perspectivas do capitalismo global no século XXI In: ALVES, G.; VIZZICARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P. (Orgs.). **Trabalho e saúde: A precarização do trabalho e da saúde do trabalhador no século XXI**. São Paulo: LTr, 2011 p. 39-55.

BAUMGARTEN, M. Reestruturação produtiva e industrial. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Petrópolis; Porto Alegre: Ed. UFRGS: 2002. p. 268-271.

BENEDITO-MEYER, M.; MAUGERI, S.; METZGER, J. **L'emprise de la gestion: la société au risques des violences gestionnaires**. Paris: L'Harmattan, 2011.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE NO BRASIL. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília, 2001

CORDEIRO, R. et. al. **O sistema de vigilância de acidentes do trabalho de Piracicaba. Cadernos de Saúde Pública**. São Paulo, v. 21, n. 5, p. 1574-1583, 2005.

DANIELLOU, F. Les **TMS, symptôme d'une pathologie organisationnelle**. BTS Newsletter, [London], n.11/12, p. 34-37, 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DIEESE. **Terceirização e morte no trabalho**: um olhar sobre o setor elétrico brasileiro. São Paulo, 2010.

GAULEJAC, V. **La société malade de la gestion**: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Paris: Seuil, 2005.

GUANAIS, M. A. B. Reestruturação produtiva e subjetividade de trabalhadores da área metalúrgica. **Revista Psicologia Política**, Belo Horizonte, ano 6, n. 11, p. 107-128, 2006.

HATONEN, J; ERIKSSON, T. **30+ years of research and practice of outsourcing** – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, Melbourne 2009.

JACKSON FILHO, J. M. Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. **Revista Prod.** São Paulo, v. 14 n. 3, 2004.

KREIN, J. D. **As tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005**. (Tese de Doutorado em Economia Social e do Trabalho) – UNICAMP/IE, Campinas, 2007.

KREIN, J. D. Tendências recentes nas relações de trabalho no Brasil. In: BALTAR, Paulo Eduardo Andrade; KREIN, José Dari; salas, Carlos (Orgs.). **Economia e trabalho: Brasil e México**. São Paulo: LTr, 2009, v. 7, p. 199-226.

KREIN, J. D. As transformações no mundo do trabalho e as tendências das relações de trabalho na primeira década do Século XXI no Brasil. **Revista NECAT-Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**. Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 9-25, 2013.

LIMA, F.P.A. A organização da produção e a produção da LER. In: LIMA, F.P. A; ARAÚJO, J. N. G; LIMA, M. E. A. **LER: dimensões ergonômicas e psicossociais**. 2. ed. Belo Horizonte: Livraria e Editora Health, 1997. p.237-274.

LIMA, M.E.A. Trabalho e saúde mental no contexto contemporâneo de trabalho: possibilidades e limites de ação. In: ALVES, G.; VIZZACARO-AMARAL, A. L.; MOTA, D. P. (Org.). **Trabalho e saúde: a precarização do trabalho e da saúde do trabalhador no século XXI**. São Paulo: LTr, 2011. p.161-172.

MACHADO, J. H. Vigilância do Trabalho Exaustivo, uma alternativa possível? **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 16, n. 8, p. 3370-3372, 2011.

METZGER, J.; MAUGERI, S.; BENEDETTO-MEYER, M. Predomínio da gestão e violência simbólica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 225-242, 2012.

NOVAES, J.R.P, MINAYO, C. **Linha de Corte**. Rio de Janeiro: VideoSaúde - Distribuidora da Fiocruz; 2013. [Vídeo Documentário]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JFLM8oZNII4>

ONG Repórter Brasil. **Carne, osso**. São Paulo, 2011. [Vídeo Documentário]. Disponível em: <http://reporterbrasil.org.br/carneosso/>

PEREIRA-QUEIROL, M, A ; JACKSON FILHO, J. M.; CASSANDRE, M. P. Change laboratory: uma proposta metodológica para pesquisa e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. **Revista ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 609-640, 2011.

SELIGMANN-SILVA, E. Psicopatologia no trabalho: aspectos contemporâneos In: FÓRUM DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO DO ESTADO DE GOIÁS. **Saúde mental no trabalho: coletânea do Fórum**. Goiânia: Ed. Cir. Gráfica, 2013.

URIARTE, O.E. Negociação Coletiva na América Latina: situação atual e alter-

nativas propostas, In: FÓRUM NACIONAL SOBRE SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHADOR NO CONTRATO COLETIVO DE TRABALHO. São Paulo, **Textos...**, Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1994 p. 65-74.

VILELA, R. A; RICARDI, G.V. F.; IGUTI, A..M. Experiência do Programa de Saúde do Trabalhador de Piracicaba: desafios da vigilância em acidentes do trabalho. **In-forme Epidemiológico do SUS**, Brasília - DF, v. 10, n.1, p. 81-92, 2001. (Cessou em 2002. Cont. ISSN 1679-4973 Epidemiologia e Serviços de Saúde)

VILELA, R. A. **Desafios da vigilância e da prevenção de acidentes do trabalho**. São Paulo: LTR, 2003. v. 01. 3010p.

VILELA, R. A. Vigilância em saúde do trabalhador e produção acadêmica: uma articulação indispensável. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 16, n. 8, p. 3369-3370, 2011.

VILELA, R. A. G; ALMEIDA, I. M; MENDES, R. W, B. Da vigilância para prevenção de acidentes de trabalho: contribuição da ergonomia da atividade. **Ciência e Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 17, p. 2817-2830, 2012a.

VILELA, R. A. G. et. Al. Forum: social network for the surveillance and prevention of work related accidents. **Work: Reading**, MA, v. 41, p. 3123-3129, 2012b.