



Trabalho e lutas das classes

19 de julho de 2025

Brasil: adoecimento e incapacidade de o trabalhador se defender

De acordo com o Ministério da Previdência Social, em 2024, foram concedidos três milhões e meio de afastamentos, dos quais, 472.328 por ansiedade e depressão, um montante 68,0% maior em relação ao registrado em 2023.¹ O impacto desta realidade é agravado quando lembramos que os dados se referem apenas à parte da força de trabalho que pode contar com esta forma de recuperar os estragos da sua dilapidação.

Ninguém duvida que, ao colocarem o lucro acima da vida, os empregadores investem em segurança o suficiente para evitar que manchetes de mortes, mutilações e contaminações dos empregados desgastem a imagem da empresa, prejudicando o seu faturamento. Por isso, seria ingênuo esperarmos deles qualquer esforço adicional no sentido de diminuir os números divulgados pelo Ministério da Previdência Social.

Mas o aspecto mais intrigante desta carnificina é a ausência de formas de resistência que visam frear o controle empresarial dos corpos e da subjetividade dos empregados. Uma ausência que desperta uma pergunta intrigante: por que a classe não se protege das ameaças com as quais o trabalho mina a sua incolumidade? As reflexões que seguem tratam de respondê-la da forma mais ampla e resumida possível.

1. Trabalho e resistência andavam de mãos dadas.

Em 1983, quando desembarquei no Brasil, as queixas que pintavam os chefes como “autoritários”, “cavalos”, “carrascos”, “estúpidos”, “sem educação” e todas as variantes pejorativas destas expressões tinham um lugar garantido nas conversas informais dos assalariados. Contudo, elas eram quase sempre acompanhadas por expressões como “este chefe não perde por esperar”, “mais dia, menos dia, ele vai ver” ou “cansei de levar desaforo pra casa...vou dar um chega pra lá nesse sujeito” que traduziam o embate da resistência possível às agressões sofridas na realização das tarefas.

Concretamente, as pessoas lançavam mão de pequenas sabotagens possibilitadas

pelo saber prático acumulado na execução das tarefas e geralmente utilizadas quando o ritmo ultrapassava o que os funcionários apelidavam de “explorar na moral”. Resistir passava também por descobrir a rua onde o chefe morava para denunciar seus feitos à vizinhança ou por peitar sua estupidez com um simples e direto: “vou te arrebentar se tirar o pão dos meus filhos”. Na quase totalidade das vezes, o chefe saía fisicamente incólume, mas se via forçado a “maneirar” para não piorar as coisas.

Frequentemente silenciosa e viabilizada “na moita”, a resistência mostrava que o saber prático permitia “dar um nó” no serviço fazendo com que chefia e gerência, ao sentir no cangote o bafo do descontentamento, percebessem a impossibilidade de apertar os ritmos sem despertar conflitos desgastantes. Para funcionários e funcionárias, esta capacidade de dar o troco se expressava na frase: “aqui a gente ganha pouco, mas se diverte!”, típica de quem assumia a sua reação como uma forma de aliviar os estragos do autoritarismo.

Por simples e frágil que fosse, a resistência criava momentos nos quais o NÃO da indignação se materializava em gestos que tinham o próprio trabalhador como sujeito e era através deles que ele aprendia a vencer o medo das retaliações. Os novatos assimilavam a necessidade de proteger o próprio corpo dos sofrimentos do trabalho desde os primeiros passos na empresa. Sempre que a rotina oferecia espaços de diálogo, algum “velho de casa” tratava de ensinar como se defender dos riscos e perigos inerentes à realização das tarefas e, sobretudo, a poupar energias para não levar o corpo à exaustão.

Como você já deve ter percebido, a possibilidade de a resistência funcionar como uma rede de proteção dependia de sentimentos de coletividade capazes de romper as barreiras do individualismo. Uma rede cujas malhas eram tecidas por valores e vivências, por uma linguagem de símbolos, olhares e gestos que aliviavam as feridas do autoritarismo, por relações cotidianas em volta das quais se forjava uma cumplicidade positiva na qual um ajudava o outro a diminuir os desgastes oriundos da distância entre o trabalho prescrito e o real.

Todos sabiam que cumprir a risca as regras do empregador era sinônimo de não dar conta dos resultados exigidos na exata medida em que as mesmas serviam mais para proteger legalmente a empresa em caso de acidentes e situações graves de adoecimento do que para garantir a incolumidade dos funcionários. Ou seja, para que ninguém dissesse que não sabia dos riscos, o manual de regras detalhava cuidadosamente processos e operações enquanto a gerência exigia metas que só podiam ser alcançadas burlando as normas que ela mesma havia ditado.

Enquanto não acontecia nada errado, ninguém se preocupava com as violações do trabalho prescrito, mas, caso ocorresse algum problema, o funcionário estaria na posição de

quem, ao violar as regras, via sua defesa se tornar insustentável sem o apoio de colegas cujo testemunho desmascararia as práticas da empresa. Paralelamente a isso, o reconhecimento da qualidade do serviço executado por parte dos próprios pares fazia com que o indivíduo sentisse que valeu a pena viver cada uma das angústias experimentadas, uma sensação que protegia a sua saúde mental. Repare que, como ocorre com os trapezistas de um circo, a rede da identidade coletiva de resistência salvava o trabalhador quando das “quedas” provocadas pelo trabalho real e, ao reconhecer seu valor, fortalecia o seu equilíbrio emocional.

Esta mesma rede servia também para manter unido o grupo diante de situações desconhecidas. Ainda que ninguém tivesse a menor ideia do que fazer, evitar a dispersão causada pela incerteza ajudava os trabalhadores a encontrarem respostas que seriam inviáveis caso cada um deles optasse por se isolar dos demais a fim de mostrar serviço diante da Chefia. Concretamente, de reduzir os danos a dar o troco, o trabalhador amarrava as pontas de suas linhas com as que estavam nas mãos dos colegas para que a rede não cedesse nos momentos em que a realidade poderia aumentar os atritos nas relações interpessoais e os sofrimentos do trabalho.

Nesta altura, você já deve ter percebido que tudo isso constituía uma ameaça à autoridade dos empregadores nos locais de trabalho. Por isso, extirpar a identidade coletiva de resistência se apresentava como a condição sem a qual esta autoridade não poderia ser a única a ditar as regras. Esta “limpeza” ocorreu depois das grandes greves e mobilizações de 1985, quando dezenas de milhares de dirigentes sindicais, membros de Comissões de Fábrica e de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes, delegados sindicais e simples militantes foram demitidos por justa causa. Realizada a devassa, os empresários estavam livres para disputar com os sindicatos os corações e as mentes dos empregados.

2. A “nova” filosofia do empresariado.

No final de 1985, as grandes empresas sediadas no território nacional começaram a agir em quatro direções complementares. A primeira delas orientava as gerências de recursos humanos a resolverem imediatamente as causas de descontentamento sempre que as mesmas não envolvessem custos excessivos ou a quebra das políticas acordadas nas federações empresariais. Banheiros sujos, falta de papel higiênico e de bebedouro, uniformes inadequados, escassez e má qualidade das ferramentas, cardápios onde o ovo tinha presença constante nos restaurantes dos trabalhadores, etc., eram situações que, ao serem resolvidas pela gerência, evitariam que os funcionários procurassem os sindicatos e capitalizariam para a empresa a confiança gerada pela solução dos problemas.

A segunda orientação visava criar formas de extrair o saber prático no qual se assentava a resistência para que o mesmo fosse progressivamente incorporado aos processos de automação que estavam sendo planejados. Desta forma, seria possível eliminar os setores onde a execução das tarefas dependia fortemente deste conhecimento.

As dificuldades e a demora em treinar seus substitutos aumentavam o poder de barganha dos trabalhadores e tornavam os serviços por eles realizados particularmente suscetível a paralisações e reduções do ritmo de trabalho. Apropriar-se deste saber permitiria criar as condições para substituir pessoas qualificadas e com experiência de luta por novatos cuja facilidade de treinamento proporcionaria a rotatividade desejada sem prejuízos para o empregador.

A individualização do trabalho é a terceira das orientações que ganharam corpo num curto espaço de tempo. Apesar de os processos produtivos poderem se realizar apenas graças à atuação de um coletivo de funcionários, as empresas forçavam o indivíduo a se concentrar no que “seu” posto exigia para dar conta da “sua” meta. A parte da remuneração relativa ao seu desempenho indicaria o seu compromisso com a empresa e definiria as chances de continuar no emprego.

Última e igualmente importante, era a orientação para que os gerentes de recursos humanos vinculassem o salário variável à possibilidade de o trabalhador realizar seus sonhos de consumo.² Embrionária na segunda metade dos anos de 1980, esta perspectiva foi ganhando corpo na exata medida em que a visibilidade social obtida pela compra de algum bem, de uma viagem de férias ou de qualquer elemento que colocasse o indivíduo um degrau acima dos seus pares se transformava em objetivo a ser alcançado e mantido a qualquer custo. Diante da primazia do salário, as preocupações do trabalhador em relação à proteção do corpo e da saúde mental caíram em segundo plano. Focado em cumprir as metas para conseguir um dinheiro a mais, o empregado desqualificava como “demoradas” as formas “seguras” de realizar as tarefas...sob o olhar complacente das chefias.

Em linhas gerais e respeitando as particularidades de cada setor, os Programas de Qualidade Total foram o caminho adotado para extrair o saber prático e enfatizar o papel do indivíduo nos processos de trabalho. A desconfiança em participar destes grupos foi superada com a troca do “Cala a boca, peão! Você está aqui para trabalhar e não para dar palpite”, típico das chefias que se apossavam dos macetes para “ganhar pontos” diante dos gerentes, pelo “Estamos de portas abertas para te ouvir”, viabilizado nas empresas de ponta dos mais diferentes setores econômicos.³

Estimulados a se mobilizarem em volta dos objetivos empresariais para receber prêmios cujo valor era infinitamente inferior aos resultados que possibilitavam, as ideias dos trabalhadores levavam a um aumento da carga de trabalho e à demissão de colegas sem que

seus autores se preocupassem com as consequências que haviam produzido. Os primeiros passos rumo a formas de servidão voluntária ganhavam amplitude à medida que o saber prático, antes usado para resistir às investidas da empresa e conquistar instantes de liberdade, contribuía agora para aprofundar a exploração com o envolvimento dos próprios trabalhadores.

A expansão desta perspectiva ganhava força diante das mudanças que percorriam o mundo após a queda do Muro de Berlim, em novembro de 1989. Derrotado o “socialismo real”, o avanço do capitalismo semeava a visão pela qual qualquer oposição ao sistema não passava de um esforço inútil ou de um ato anacrônico. Neste contexto, a esquerda mostraria a sua maturidade ao manter a sua ação nos limites traçados pelas necessidades do sistema para minorar as consequências das mudanças que implementava sem obstaculizar a sua expansão.

A tradução deste discurso para a classe trabalhadora não podia ser mais clara: se nada supera o capitalismo, ora, no lugar de criticá-lo, trate de acompanhar as suas demandas para aproveitar o que o sistema tem a oferecer aos que vinculam a sua realização pessoal às metas da organização para a qual trabalham. O conceito de empregabilidade deixava assim suas primeiras pegadas na visão de mundo dos trabalhadores.

No Brasil, esta mensagem se propagava em meio à onda de precarização e desemprego que marcou os anos de 1990. As demissões faziam as pessoas trabalharem mais para evitar que o seu nome fosse incluído na próxima lista dos que iam para o olho da rua. Do mesmo modo, a perspectiva de seleção permanente forçava o empregado a se enquadrar no perfil desejado pelo empregador. Por isso, desde o início, a empregabilidade ganhou as cores do esforço para atualizar e ampliar os próprios conhecimentos e da disposição a assimilar as metas e os valores da empresa. Concretamente, se quisesse continuar empregado, o funcionário devia se tornar uma espécie de massinha de modelar que se encaixava voluntariamente em qualquer molde preparado pelo capital.

Contudo, aceitar a empregabilidade como fio condutor da própria vida não era uma escolha sem consequências. Quanto mais o empregado se transformava nesta massinha de modelar, mais ele confirmava o poder da empresa sobre a sua personalidade e suas escolhas. Extrapolando a jornada e as funções se tornava algo tão corriqueiro quanto não querer perder tempo para tomar água ou ir ao banheiro em nome de uma dedicação ao trabalho encorajada pelo medo de “não servir para ser explorado”.

Quanto mais o salário variável provava o compromisso do funcionário, mais a sua disponibilidade à submissão ganhava novos patamares. Neste processo, a capacidade de se indignar era anestesiada na exata medida em que o trabalhador assimilava o “vale tudo” para continuar empregado e seus ouvidos se fechavam aos alertas do sindicato pelo simples

fato de que aderir a eles era sinônimo de se afastar da empregabilidade e da consequente realização dos sonhos de consumo.

Aos poucos, a visibilidade social proporcionada pelo “ter” se tornava uma forma de compensar os desgastes oriundos de um trabalho que obrigava as pessoas a serem o que não eram e a escolherem o que não desejavam. Quanto maior o endividamento para adquirir estas “próteses do prazer”, mais o trabalhador se impunha a obrigação moral de fazer o impossível para se manter no emprego.

A disciplina férrea à qual se submetia para afastar o fantasma da demissão com um desempenho superior aos demais projetava a solidariedade com os colegas como um verdadeiro tiro no pé. Com o individualismo caminhando a passos largos, os sofrimentos do trabalho tinham a solidão como única companheira de todas as horas. Bom, você entende que saltar sem a rede criada pela identidade coletiva de resistência não era impossível, mas a angústia de saber que bastaria um nada para se espatifar no chão era mais um elemento que minava o equilíbrio emocional do trabalhador.

Último e, certamente, mais importante, é reparar que a desestruturação da personalidade que levaria ao adoecimento psíquico começava na hora em que o empregado abria mão de ser o que era para “ser empresa” 24 horas por dia. Ou seja, a caminhada para o abismo iniciava no exato momento em que negava seus valores, seus sentimentos e seus critérios para interpretar o mundo a fim de adotar a filosofia da empresa como norma de vida. A opção pela servidão realizada neste momento o transformava numa bomba-relógio que, mais dias, menos dias, iria estourar.

Uma vez incorporado o saber prático aos sistemas informatizados e eliminadas as resistências que possibilitava, os programas de qualidade total desapareceram da gestão de recursos humanos. Os novos sistemas eram operados por pessoas menos qualificadas e que, além de não ter nenhuma tradição de luta, apresentavam a disposição à submissão almejada pelo empregador. Com as máquinas impondo o ritmo e monitorando o desempenho em tempo real, cada segundo da jornada devia ser dedicado ao trabalho. É nestas condições que a gestão por objetivos substituíra os programas de participação da fase anterior.

A empregabilidade passava a ser diretamente vinculada ao cumprimento das metas e as novas metas sempre demandavam mais do que havia sido realizado até aquele momento num processo que instigava o trabalhador a desafiar os próprios limites físicos, psíquicos e cognitivos. Neste contexto, em 2010, o assédio moral já era parte essencial das políticas de Recursos Humanos na exata medida em que estas exigiam mais do que o funcionário havia atingido com o máximo de dedicação e esforço de que era capaz. Pena que bem poucos se deram conta disso...

Um assédio que podia ter o formato “clássico” (no sentido de ser explícito, descarado e treinado com o propósito de “sangrar a equipe”, humilhando quem não conseguisse atingir as metas). Mas, também, um assédio frequentemente implícito, baseado em classificações de desempenho às quais todos tinham acesso e em avisos paternalistas da chefia soprados ao pé do ouvido nos moldes de quem diz: “estou te dando um toque...a máquina diz que você está trabalhando pouco”. Em ambos os casos, o ponto central estava em fazer com que o trabalhador se culpasse por não atingir as metas, ou seja, em fazer com que as consequências pelas quais passaria fossem assimiladas como fruto de uma incompetência pessoal e não de uma crescente exploração da sua força de trabalho.

E aqui um detalhe perverso: mesmo quem não era vítima do assédio passava por situações em que sentia estar no limite de suas possibilidades. Buscando vencer a angústia oriunda do caminhar à beira do abismo, o empregado aumentava voluntariamente o ritmo de trabalho. Mostrar a si próprio que tinha condições de aguentar um sofrimento ainda maior agravava a exaustão, mas lhe dava a impressão de se afastar do precipício. Ou seja, explorar o sofrimento do trabalho para elevar a produtividade num contexto de servidão voluntária fazia com que o empregado acelerasse o processo de esgotamento que só preocupava a empresa quando o afastamento por adoecimento psíquico ocorria antes de a chefia encaminhar a sua demissão.

Basta isso para percebermos que quanto mais a empregabilidade forçava a adesão ativa a valores e práticas que sufocavam a personalidade do indivíduo, mais esta se desestruturava a ponto de torna-lo incapaz de agir para mudar a sua situação. Para termos uma ideia do que isso significa em nossos dias, basta pensar que, entre os bancários de São Paulo, vários afastados por adoecimento psíquico estão sendo demitidos por abandono de emprego pelo simples fato de não estarem em condições de entregar ao empregador o atestado que justifica a sua ausência.⁴

3. Os problemas que o trabalhador coletivo entrega aos sindicatos.

Para resumir a situação em que se encontra o trabalhador coletivo da atualidade, podemos dizer que estamos diante de um aglomerado de indivíduos sem laços de solidariedade, que não sabem se defender das agressões do trabalho e nem conseguem dar passos nesta direção. Duas as razões para isso: o fato de ninguém ter ensinado o A,B,C da resistência e a convicção de longa data pela qual o melhor a fazer para não ter problemas com a empresa é agir sempre, exata e prontamente de acordo com o que pede. E isso sem perceber que as atitudes servis, adotadas para ter um pouco de paz, sempre prepararam o terreno no qual o assédio moral encontra as melhores condições de prosperar.

Constatado o problema, o desafio de resolvê-lo apresenta obstáculos significativos. Infelizmente, quem sabia organizar a resistência faz tempo que não está nos locais de trabalho e os poucos dirigentes que ainda falam dela o fazem de fora pra dentro dos mesmos. Ninguém lembra, ou finge ter esquecido, que é só ao fazer a resistência acontecer que o indivíduo percebe a própria capacidade de se contrapor à empresa e vai forjando a consciência da necessidade da luta.

Sendo assim, não há boletim, discurso, palestra, vídeo, podcast, cartilha ou intervenção nas redes sociais que seja capaz de driblar a insegurança típica de quem, por nunca ter feito, afoga qualquer desejo de agir no temor de que o ruim pode ficar ainda pior. Por isso, a profusão de cartilhas e esforços midiáticos para mobilizar a categoria contra o assédio, por exemplo, não passa de uma tentativa de ensinar a pilotar um avião com um curso à distância.

Por outro lado, quanto mais as denúncias divulgadas pelos sindicatos ganham tons apocalípticos, mais as pessoas preferem não acreditar que tamanha maldade irá acontecer. Perceber que uma realidade insuportável pode ser substituída por uma ainda mais nefasta é algo que dói demais e leva o senso comum a acreditar em qualquer coisa que permita esconjuram as desventuras anunciadas.

Nesta situação, aprender a ouvir o trabalhador é bem mais importante do que discursar para ele, ainda mais quando nossas palavras repetem chavões que, há tempo, não compreende. Esta escuta deve ser feita enquanto trabalhamos lado a lado com ele, partilhando as mesmas preocupações e a mesma linguagem do ambiente a fim de entrarmos em sintonia com ele. Só assim podemos mapear tanto o que os colegas pensam e os valores que sustentam suas respostas às agressões do trabalho, como temos condições de perceber o que eles se dispõem a fazer como primeiros passos da resistência. Parar o trabalho para ir ao banheiro ou ao bebedouro pode parecer insignificante, mas vencer a obrigação auto imposta de não fazê-lo para “ser empresa” e “da empresa” ou pelo medo de uma repreensão é um avanço.

Só a inserção real no cotidiano do trabalho proporciona a sintonia na qual é possível dialogar com o trabalhador coletivo, entender como lê os problemas e desafio da labuta diária, como recebe as mensagens do sindicato e qual é o seu grau de adesão à filosofia da empresa. Do mesmo modo, trabalhar lado a lado permite entender o que impede os colegas de reagirem, as situações que geram contrariedade e indignação, as formas como usam os sonhos de consumo para aguentar o “repuxo” do trabalho, enfim, o que se vê pelo olhar deles.

Sabendo que o indivíduo presta atenção ao que considera importante e ao que faz sentido para a sua forma de ver a vida, conhecer os aspectos citados oferece a base sobre a

qual podemos construir um dialogo aberto e construtivo. Longe de o colega ser apenas destinatário e objeto de nossas falas, ele precisa sentir que suas preocupações encontram eco no que sugerimos e no que materializamos com o nosso agir na empresa e que, justamente por isso, ele é sempre e abertamente convidado a intervir como sujeito de um processo de mudança em construção.

A expansão do assédio e do adoecimento psíquico não revelam apenas como e quanto o capital está decidido a explorar a força de trabalho. Estes fatores delatam também que desaprendemos a nos defender, que cedemos terreno demais no campo das lutas das classes e que, por isso mesmo, nos tornamos incapazes de frear a dilapidação da nossa força de trabalho.

Se, de um lado, não há nada impossível de ser remediado, de outro não há como nos livrarmos do pesadelo no qual mergulhamos repetindo o que fizemos durante mais de três décadas e que nunca deu os resultados esperados.⁵ Por isso, quanto mais demoramos a ensinar a resistir no cotidiano da exploração, mais sentiremos o peso da impotência típica de quem, por nunca ter feito, não sabe sequer por onde começar.

Emilio Gennari, Brasil, 19 de julho de 2025.

¹ Em: https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml?utm_source=share-universal&utm_medium=share-bar-app&utm_campaign=materias Acesso realizado em 15/03/2025.

² A ideia de o empregado se tornar uma “unidade de consumo” já constava do relatório da pesquisa realizada pela CICA, indústria de processamento de tomates, entre setembro de 1984 e março de 1985, em 91 empresas líderes de setor e divulgada pela Revista Tendências do Trabalho na edição de setembro de 1987. Longe de negar o conflito de interesses entre patrões e empregados, o relatório sublinhava que os novos tempos apresentavam a necessidade de adotar posturas capazes de administrá-lo, controlá-lo e domesticá-lo de forma a transformar as reivindicações e os desejos dos operários em elementos que permitiam a sobrevivência e o aperfeiçoamento do sistema capitalista.

³ Um dos best seller da comunicação empresarial é sem dúvida o livro de Célia Valente e Walter Nori, **Portas Abertas – a experiência da Rhodia, novos caminhos da comunicação social na empresa moderna**, Inicialmente publicado pelo Círculo do Livro para retratar a comunicação interna e externa da Rhodia entre 1982 e 1988. O escrito teve seguidas reedições nas décadas seguintes.

⁴ Este e outros elementos preocupantes constam do depoimento da dirigente encarregada da Secretaria de Saúde do Sindicato dos Bancários de São Paulo, Valeska Pinovai, no 103º Encontro do Fórum de Acidentes de Trabalho, promovido pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, disponível em: <https://www.youtube.com/live/TAjv0GH1bbA?feature=shared> Acesso realizado em 05/07/2025.

⁵ Você deve ter percebido que o desenrolar das reflexões ocorreu com um número insignificante de notas de rodapé. Isso não é por acaso. Ao ouvirmos os dirigentes sindicais repetirem as mesmas queixas de sempre com o indicador apontado somente em direção ao capital, buscamos uma síntese do que escrevemos sobre o adoecimento psíquico em momentos diferentes. À medida que esta realidade se torna cada vez mais gritante na história da nossa classe, além de apontar o indicador em direção ao capital, acreditamos ser igualmente urgente olhar também para os três dedos que estão virados em nossa direção...questionando o que fizemos e os espaços que deixamos de ocupar para que o capital nadasse de braçadas nos locais de trabalho. Longe de distribuir culpas, o esforço de olhar para trás visa medir o pulso do presente para construir saídas que nos tirem da lama na qual atolamos.