

# Seminário Nacional de Saúde Mental e Trabalho

São Paulo, 28 e 29 de novembro de 2008

## Mesa-redonda 2

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E EXPRESSÕES CLÍNICAS DO SOFRIMENTO PSÍQUICO  
RELACIONADO AO TRABALHO**

28 de Novembro de 2008

### **Palestrante:**

### **Luiz Henrique Borges**

Psiquiatra. Doutor em Ciências da Saúde pela UFRJ. Professor-adjunto do Departamento de Saúde Coletiva da Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória. Professor colaborador do Mestrado em Saúde Coletiva da UFES.



# SEMINÁRIO NACIONAL DE SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

- Luiz Henrique Borges
- Novembro/2008

# O TRABALHO COMO MERCADORIA NO MUNDO GLOBALTZADO

Perda de postos de trabalho tradicionais e criação de vagas diversificadas para poucos trabalhadores incentivados e valorizados por sua criatividade, capacidade de planejamento, inovação e liderança.

Massa de trabalhadores homogeneizados, dos quais é exigida uma maior qualificação para a execução de múltiplas tarefas simples, rotineiras e repetitivas.

# RELAÇÕES DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DIMENSÕES ATUAIS

1) **Tarefas fragmentadas**, desqualificadas, repetitivas, **sem significado humano**; super-utilização de alguns poucos grupamentos musculares com super ou sub-utilização de funções cognitivas mentais (como atenção e coordenação psicomotora) e sub-utilização das funções imaginativas e criativas;

# RELAÇÕES DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DIMENSÕES ATUAIS

2) Ritmo acelerado de trabalho, vencendo o tempo na busca de maior volume de produção e com qualidade; determinado pela máquina e controlado por supervisores e chefias; com jornadas extensas e ausência de pausas para recuperação;

## RELAÇÕES DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DIMENSÕES ATUAIS

3) **Isolamento** no trabalho e **individualização do sucesso ou fracasso** no cumprimento das expectativas de produção; sistema de premiação, salário ou promoção na carreira para melhores cargos (inclusive os de comando) para aqueles que se destacam, gerando **competitividade** exacerbada e **minando o suporte social** ligado à solidariedade no trabalho.

# RELAÇÕES DE TRABALHO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DIMENSÕES ATUAIS

4) **Desemprego estrutural** que aumenta o exército de **excluídos** - doentes, inadaptados, insatisfeitos com as condições oferecidas - e dificulta a reinserção no trabalho, além de pressionar para o rebaixamento do nível salarial dos que continuam trabalhando.

As **relações de trabalho** e as formas de **organização do trabalho** aprofundam o **controle** sobre o trabalho, impondo a utilização social do trabalho-morto, cuja propriedade é restrita, **excluindo** da participação social a maioria dos trabalhadores. **Como essa situação repercute na vida e saúde dos trabalhadores?**

**PESQUISA:**

**SOCIABILIDADE, SOFRIMENTO  
PSÍQUICO E L.E.R ENTRE  
CAIXAS BANCÁRIOS  
(1996-1998)**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM PROCESSOS REPETITIVOS

DIVISÃO DO TRABALHO

ISOLAMENTO DO TRABALHO

INDIVIDUALIZAÇÃO DO SUCESSO/FRACASSO

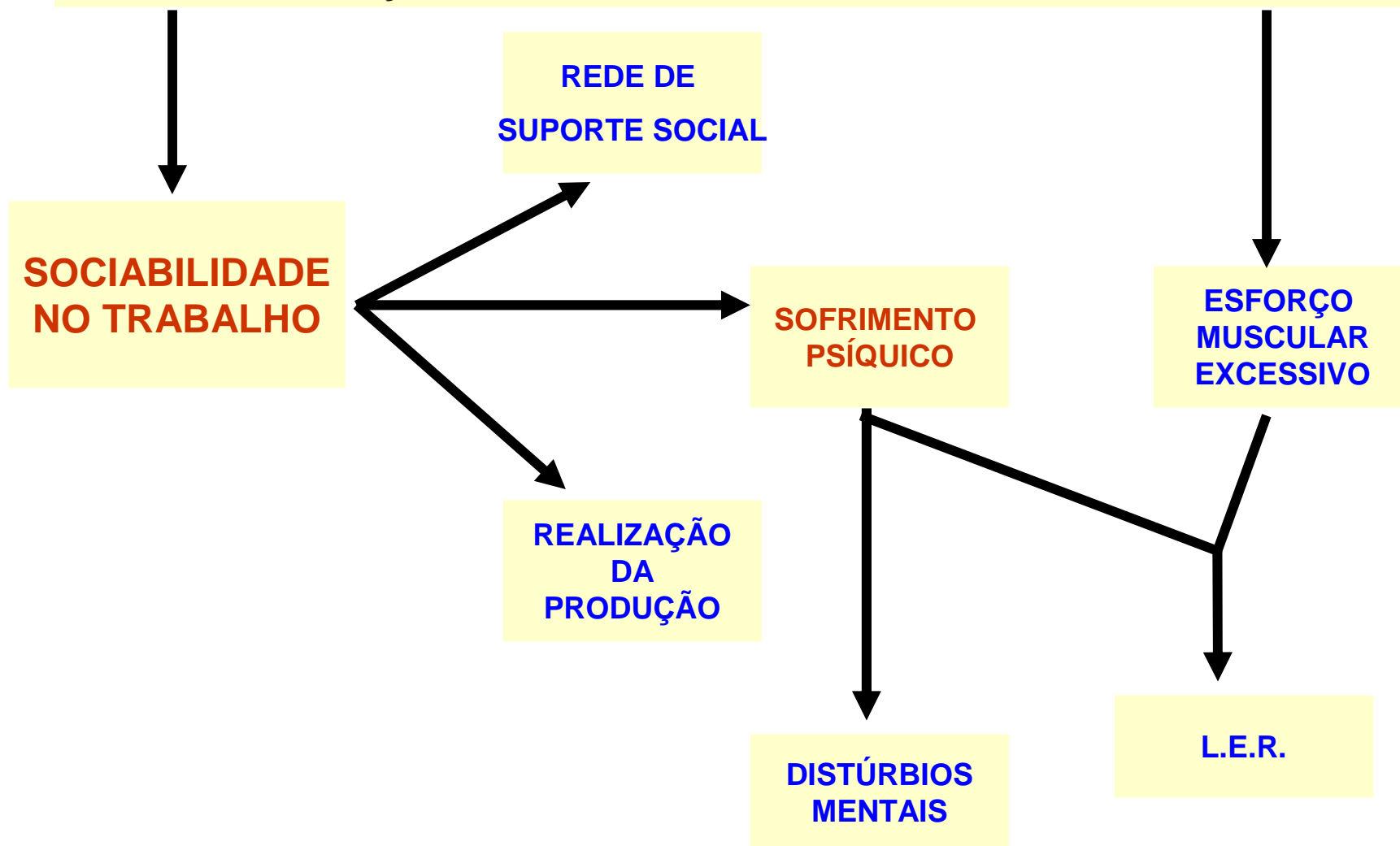
SISTEMA DE PREMIAÇÃO E CARREIRA

FRAGMENTAÇÃO DAS TAREFAS

TAREFAS ESVASIASADAS DE SENTIDO

REPETITIVIDADE

RITMO ACELERADO



**PRINCIPAIS**  
**CARACTERÍSTICAS**  
**SOCIODEMOGRÁFICAS**  
**DOS CAIXAS**  
**BANCÁRIOS**

**MÉDIA DE IDADE (anos): 35 (D.P.=4,5anos)**

**PROPORÇÃO DE MULHERES: 60%**

**PROPORÇÃO DE CASADOS: 71%**

**PROPORÇÃO DE GRUPO RACIAL BRANCO:  
83,6%**

**PROPORÇÃO DE CURSO UNIVERSITÁRIO  
COMPLETO: 70%**

**PROPORÇÃO DE MIGRANTES DE OUTROS ESTADOS OU INTERIOR DO ESTADO: 70%**

**PROPORÇÃO DE MIGRANTES DA ZONA RURAL: 23%**

**MÉDIA DE TEMPO DE EMPREGO NO BANCO (anos): 11(D.P.=4,5anos)**

**MÉDIA DE TEMPO DE TRABALHO NA FUNÇÃO ATUAL (anos): 7(D.P.=4.0)**

**MÉDIA SALARIAL (salários mínimos): 11,3**

# **PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

**MÉDIA DE HORAS DA JORNADA DE TRABALHO  
(horas): 7 (D.P.=0,8horas)**

**PROPORÇÃO DE CAIXAS QUE RELATARAM TER  
NO MÁXIMO 30 MINUTOS PARA ALIMENTAÇÃO:  
71%**

**PROPORÇÃO DE CAIXAS QUE RELATARAM  
NUNCA TEREM OUTRAS PAUSAS DURANTE A  
JORNADA DE TRABALHO: 50%**

**PROPORÇÃO DE CAIXAS QUE CONSIDERARAM  
AS PAUSAS INSUFICIENTES PARA RECUPERAR-  
SE DA FADIGA DA JORNADA: 60%**

# **CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DOS CAIXAS NA AGÊNCIA ESTUDADA**

**PADRONIZAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO,  
ESPAÇO EXÍGUO DE TRABALHO, CONDIÇÕES  
DO POSTO DE TRABALHO NÃO SEGUEM OS  
CRITÉRIOS ERGONÔMICOS PARA CONFORTO;**

**PADRONIZAÇÃO E ELEVADA INFORMATIZAÇÃO  
DOS PROCEDIMENTOS;**

**DIVISÃO E DIFERENCIAÇÃO DOS POSTOS DE  
TRABALHO;**

**INÚMERAS INTERCORRÊNCIAS NO PROCESSO  
DE TRABALHO TORNAM O TRABALHO ATÍPICO;**

**AS PECULIARIDADES DO TRABALHO COM  
CLIENTES E AS TENSÕES GERADAS, AS FILAS  
INTERMINÁVEIS;**

**UM RITMO DE TRABALHO INTENSO: AUMENTO DO  
VOLUME DE TRABALHO; JORNADA DE  
TRABALHO SE ESTENDE ATÉ O ATENDIMENTO  
DO ÚLTIMO CLIENTE E O FECHAMENTO DO CAIXA  
“ZERAR”; O POUCO TEMPO DE PAUSA PARA  
REFEIÇÃO E A AUSÊNCIA DE OUTRAS PAUSAS  
DURANTE A JORNADA;**

**A BUSCA DE UMA PADRONIZAÇÃO INFLEXÍVEL  
COMO FORMA DE ADQUIRIR O CONTROLE SOBRE  
O TRABALHO.**

# **fontes de tensão e cansaço no trabalho**

# fontes de tensão e cansaço no trabalho

VARIÁVEL	CAIXA EFETIVO	CAIXA FLUTUANTE
Inadequação e desconforto no posto de trabalho	81,6%	57,4%
Responsabilidade muito grande no trabalho que realiza	77,8%	59,1%
Má remuneração pelo trabalho que realiza	57,6%	72,2%
Pressão da população usuária do serviço	69,0%	48,7%
Prolongamento da jornada de trabalho	60,8%	47,0%
Ritmo de trabalho muito acelerado	55,1%	42,6%
Improvisação no desenvolvimento das tarefas	24,7%	39,1%
Treinamentos inadequados para a função	18,4%	46,1%

# COMO SE SENTEM AO SAIR DO TRABALHO?

**83,6%** referiram sentir **necessidade de descansar** ao sair do trabalho

**Bem 20      normal 6    feliz 4**  
**realizado/satisfeito/dever cumprido 8**

**Livre      Aliviado 11**

**Cansado/muito cansado 164**

**Acabado/destruído/triturado/morto 6**

**Exausto 21**

**Esgotado/estafado/exausto/extenuado/  
exaurido 13**

**Dores no corpo 20 (5 em geral, 6 costas/coluna,  
2 cabeça, 5 membros superiores)**

**Estressado 25      Tenso 9**

**Cansaço/desgaste mental 6**

**Cabeça vazia/quente/cansada 3**

**Desanimado/Desestimulado 13**

**Deprimido/vazio/vontade de  
sumir/indisposto 4**

**Chateado/Aborrecido/Frustrado/Insatisfeito/  
Sensação de improdutivo 6**

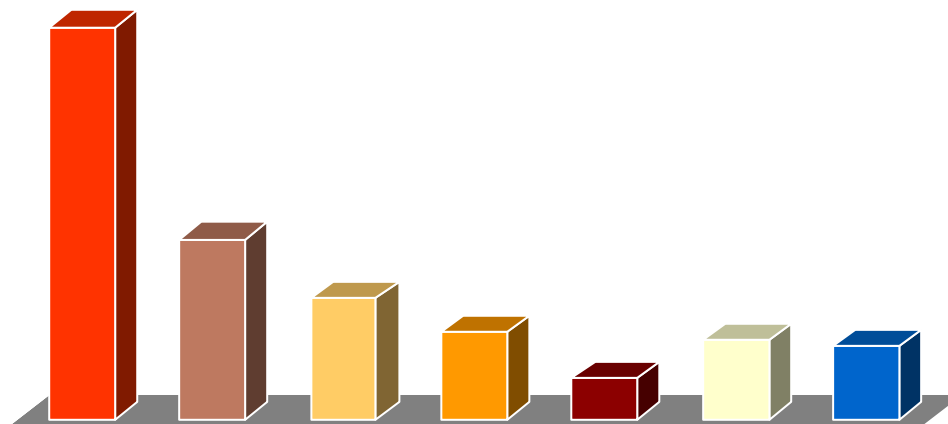
**Irritado/mau-humor 5**

**Apresentaram problema de  
saúde nos últimos 6 meses:  
58,7%**

**64,5% dos caixas efetivos  
49,6% dos caixas flutuantes**

**(diferença estatisticamente significativa)**

# PROBLEMAS DE SAÚDE NOS ÚLTIMOS 6 MESES QUE NECESSITARAM CONSULTA MÉDICA



**SUSPEITA DE  
APRESENTAR  
DISTÚRBIOS MENTAIS  
MENORES (SRQ+):**

**37%**

## SUSPEITA DE APRESENTAR **DISTÚRBIOS MENTAIS MENORES**

- **Associada com ocorrência de L.E.R.**
- **Não associada com o gênero sexual**
- **Associada com considerar que as pausas não são suficientes para recuperar o cansaço decorrente da jornada de trabalho**

# VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DOS DISTÚRBIOS MENTAIS MENORES

CAIXA EFETIVO			CAIXA EVENTUAL		
Variável	Coef.	Risco	Variável	Coef.	Risco
Considera que o trabalho prejudica a saúde	1,19	3,29	Screening LER+	2,80	16,44
Pausas insuficientes para recuperar o cansaço	0,98	2,66	Pausas insuficientes para recuperar o cansaço	2,52	12,43
Screening LER+	0,71	2,03	Considera que o trabalho prejudica a saúde	2,08	8,00
Má remuneração	0,67	1,95	Sexo feminino	1,58	4,86
Trabalho monótono e desinteressante	0,60	1,82	Poucas pausas	0,99	2,69
Problemas com chefias	0,44	1,55	Problemas com chefias	0,98	2,66
Pressão de usuários/filas	0,30	1,35	Sobrecarga de trabalho devido número insuficiente de funcionários	0,81	2,25
			Ameaça de desemprego	0,60	1,82
			Barulho	0,62	1,86
			Maior tempo de empresa	0,39	1,48
			Improvisação	0,38	1,46
			Maior faixa etária	0,23	1,26

**SENTIMENTO DE  
VALORIZAÇÃO PELO  
TRABALHO QUE  
REALIZA**

■ **ÀS VEZES: 45%**

■ **SIM: 23%**

**ASSOCIADO À AVALIAÇÃO DE REALIZAR UM  
TRABALHO ÚTIL AOS OUTROS, OBTENDO  
DELES SATISFAÇÃO E RECONHECIMENTO**

■ **NÃO: 32%**

**IDENTIFICADO PELAS PRÓPRIAS  
CARACTERÍSTICAS REPETITIVAS E POUCO  
CRIATIVAS DAS TAREFAS, PELO POUCO  
RECONHECIMENTO E ESTÍMULO DAS CHEFIAS  
E PELA DESVALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO  
POR PARTE DA EMPRESA**

# CONCLUSÕES

I

**A SOCIABILIDADE  
PRODUZIDA PELAS FORMAS  
DE ORGANIZAÇÃO DO  
TRABALHO BANCÁRIO É  
PROFUNDAMENTE MARCADA  
PELA DIVISÃO SOCIAL DO  
TRABALHO**

**SE A SELEÇÃO PARA ENTRADA NO BANCO CONSTITUI UM RITO DE PASSAGEM LEGITIMADO SOCIALMENTE, É NA **DIVISÃO DE TRABALHO INTERNAMENTE AO BANCO** (E MESMO À AGÊNCIA), DETERMINADA PELAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO QUE ENCONTRAMOS AS **CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DA SOCIABILIDADE DOS CAIXAS BANCÁRIOS NO TRABALHO.****

- **A TENSÃO DECORRENTE DO CONFLITO DESSAS DUAS ORDENS RELATIVAS À DIVISÃO DO TRABALHO PARECE CONSTITUIR-SE NO MAIS PODEROSO MECANISMO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DOS CAIXAS, QUE GARANTE SUA REALIZAÇÃO.**



**IMPORTANTE DIMENSÃO DO  
SOFRIMENTO PSÍQUICO  
DECORRE DA TENSÃO DOS  
ASPECTOS CONFLITANTES  
DA SOCIABILIDADE NO  
TRABALHO DOS CAIXAS**

- **O COLETIVO É UMA INSTÂNCIA DE DISTINÇÃO DOS CAIXAS, DIFERENCIADOS EM RELAÇÃO AOS DEMAIS QUANTO À COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADE NO TRABALHO, PARA O QUE TÊM A RETRIBUIÇÃO FINANCEIRA E SIMBÓLICA. ENTRETANTO, PARA QUE O COLETIVO DÊ CONTA DO ASSUMIDO, É NECESSÁRIO QUE CADA UM ASSUMA INDIVIDUALMENTE A RESPONSABILIDADE DE DAR CONTA DO TRABALHO**

- **A RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL É REAFIRMADA DIARIAMENTE NO MOMENTO DO “FECHAMENTO DO CAIXA”, COMO UM RITUAL EM QUE O TRABALHO HUMANO CONFRONTA-SE COM A MÁQUINA E PRESTA CONTA DE SUA FALIBILIDADE, DE MANEIRA QUE O ERRO HUMANO TENHA COMO RESULTADO UM PREJUÍZO MATERIAL E MORAL.**

- **SE, POR UM LADO, A ORDEM COLETIVA PRODUZ O SENTIDO DE PERTENCER AO GRUPO COMPETENTE, POR OUTRO LADO, LEVA O ESFORÇO DE CADA UM AO LIMITE. O SOFRIMENTO INDIVIDUAL É OCULTADO (OU, ÀS VEZES, NEGADO), SÓ EMERGINDO COM O APARECIMENTO DA DOR, QUANDO O LIMITE INDIVIDUAL POSSÍVEL FOI EXTRAPOLADO, COMO É O CASO DO ACOMETIMENTO DE L.E.R.**

**A função tirada de um e passada para outro parece um **ritual de instituição** desta organização: quem não produz o esperado deve ceder espaço para outros que aguardam a sua vez de mostrar **competência**.**

**Mais do que uma conseqüência do mérito pessoal de bom trabalho de cada um, **a função de Caixa é um lugar que representa o desmerecimento de outros** (por terem adoecido, por não conseguirem cumprir com os interesses **de produtividade**).**

**A formação da auto-estima pessoal, na cultura das sociedades capitalistas, adquire a conotação de competitividade. Além disso, constitui-se numa engrenagem da qual é muito difícil não participar, recusar-se à indicação para entrar na carreira de caixa.**

# **O QUE CONTRIBUI PARA DESENVOLVER O ESTRESSE NO BANCÁRIO, HOJE?**

# Individualização do sucesso ou fracasso no cumprimento das expectativas de produção

- Exposição do funcionário pela baixa performance, através de planilhas de ranking e reuniões frente a todos seus colegas e chefes;
- Metas ambiciosas mensais, cobradas diariamente através de emails ou reuniões com colegas de trabalho na Agencia, inclusive tendo que apresentar justificativas pelo não cumprimento;
- A concorrência estimulada pelo próprio chefe para identificação de quem é o melhor; logicamente também identificava o pior;
- A política de proteção a alguns que concordam com tudo e perseguição a outros que se mostram e dizem o que pensam

# Individualização do sucesso ou fracasso no cumprimento das expectativas de produção

- Audio conferência no início e fim de semana com todos os Gerentes da Diretoria, com participação da chefia relatando os melhores e os piores em produção, fazendo com que a própria pessoa se manifestasse e promettesse melhorar.
- Mudanças constantes de troca de carteira de cliente por faixa de renda, sendo que se a renda fosse maior indicava uma suposta promoção e capacidade e se for menor falta de competência para gerir a mesma.
- Falta de valorização do funcionário e reconhecimento de suas limitações.

# Metas superestimadas e sobrecarga de trabalho

- Metas individuais distorcidas, de acordo com o funcionário: quanto mais fizer mais lhe será atribuído;
- Desvio de função acrescentando mais tarefas, como produzir sua cota, ao mesmo tempo coordenar grupo de trabalho e cobrar seu próprio colega.
- Trabalhos noturnos sem compensação de hora, como captação de novos clientes em Universidade.
- Reuniões pautadas em vários assuntos, sem horários estabelecidos para almoço (as vezes na própria sala de reunião, com lanches) e sem hora para o término.

# CUMPRIR SEM PLANEJAR

- Objetivo traçado no início do mês dá ao funcionário a sua cota: cerca de 20 a 25 produtos a serem vendidos, com suas devidas quantidades e valores, para que possa preparar a estratégia de como alcançá-la. Desta forma, já sabe o que vai fazer na primeira semana, segunda e assim por diante. Entretanto, no meio do caminho, diante a volatilidade e concorrência do mercado, os objetivos mudam e a pessoa também precisa mudar: sem que haja novo planejamento, sem perder de vista o que estava fazendo e apenas cumprindo ordem de vender mais um produto em caráter de urgência... O que lhe foi mandando fazer depois passou a ser o mais importante das metas e, claro, nunca poderá deixar de cumprir as demais.

# CUMPRIR SEM PLANEJAR

- Concorrência entre as Agências
- Falta de autonomia dos Gerentes tendo que se reportar quase sempre ao Gerente Geral.
- Falta de Participação dos Gerentes Gerais nas estratégias de gestão e crescimento de suas próprias Unidades.

# Mal-estar no trabalho bancário

## MODELO DEMANDA/CONTROLE

(Karasek, 1979)

**Demandas Psicológicas**

**Controle**



# Mal-estar no trabalho bancário

## Sofrimento psíquico no trabalho

(DELOIRS 1987)

- É uma **vivência** que resulta da **luta** que o psiquismo trava contra as injunções de certas formas de organização do trabalho tayloristas (rígidas e fragmentadoras), que opõem-se à organização espontânea do trabalho e ameaçam com a desestruturação mental e a exclusão social.

# Sofrimento psíquico no trabalho

(DEJOURS, 1987)

- Defesas contra o mal-estar do sofrimento psíquico do trabalho.
- Exploração das defesas contra o sofrimento psíquico.
- O sofrimento psíquico como fonte de mobilização de processos psíquicos de imaginação e criatividade, constituindo a “**inteligência astuciosa**”.
- Sofrimento psíquico e **adoecimento**.



Sentimentos de injustiça e frustração  
Falta de perspectiva profissional,  
para além de ser bancário;  
Sentimento de ser enganado;

Sentimentos de impotência e resignação  
diante das condições penosas de trabalho