

# PRODUTIVIDADE, PRESSÃO E HUMILHAÇÃO NO TRABALHO: OS TRABALHADORES E AS NOVAS FÁBRICAS DE CALÇADOS NO CEARÁ

Izabel Cristina Ferreira Borsoi<sup>1</sup>  
Raquel Maria Rigotto<sup>2</sup>  
Regina Heloisa Maciel<sup>3</sup>

## RESUMO

O objetivo deste artigo é mostrar o modo como se efetiva, nos locais de trabalho, a relação entre as experiências de humilhação e de assédio moral e as práticas organizacionais centradas no estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores. A discussão se fundamenta em entrevistas realizadas com 20 trabalhadores de três fábricas de calçados, localizadas no Ceará. A análise indica que, apesar de a humilhação e o assédio serem formas de violência conduzidas por indivíduos investidos de poder e autoridade na empresa, essas práticas estão relacionadas às políticas de gestão organizacional que determinam quanto e como produzir.

Palavras-chave: Trabalhadores da indústria de calçados, humilhação, práticas organizacionais, assédio moral.

## ABSTRACT

The aim of this article is to show how humiliation experiences, bullying and organizational practices based on policies of productivity goals that have to be accomplished by workers interrelate in the workplace. The discussion is based in 20 workers interviews of three apparel industries situated in Ceará (Brasil). The analyses indicates that, although humiliation and bullying occur as means of violence conducted by individuals invested with power and authority in the industries, these practices are related to organizational management policies that shape how and how much has to be produced.

Keywords: Apparel industry workers, humiliation, organizational practices, workplace bullying.

---

<sup>1</sup> Psicóloga, Mestre em Psicologia Social, Doutora em Sociologia e professora do Departamento de Ciências Sociais e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal do Espírito Santo.

<sup>2</sup> Médica do Trabalho, Mestre em Educação, Doutora em Sociologia, professora do Departamento de Saúde Comunitária da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará e coordenadora da pesquisa na qual se fundamenta este trabalho.

<sup>3</sup> Psicóloga, Mestre em *Applied Psychology Ergonomics*, Doutora em Psicologia (Psicologia Experimental), professora da Universidade de Fortaleza e da Universidade Estadual do Ceará.

## INTRODUÇÃO

A violência moral ou assédio moral no trabalho é um fenômeno que, há pouco mais de uma década, vem-se tornando cada vez mais visível tanto no campo da saúde quanto na esfera jurídica. Essa forma de violência não se revela claramente no corpo do trabalhador, mas, ainda assim, o fragiliza e, por isso, contribui para o surgimento de doenças, para a ocorrência de acidentes ou, mesmo, para o agravamento de afecções já existentes. A base dessa forma de violência são as situações de humilhação e de constrangimento no trabalho.

Barreto (2003, p. 188) afirma que o “ato de humilhar envolve relações autoritárias que transversam a sociedade e se dá em variados contextos. Necessita de um agressor para se concretizar, de uma pessoa que deprecie o outro sentindo até certo prazer em rebaixar.” Para essa autora, a humilhação “é o sentimento de ser ofendido, menosprezado, rebaixado, inferiorizado, submetido, vexado e ultrajado pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil; magoado, revoltado, perturbado, mortificado, indignado, com raiva.” (p. 188).

No que diz respeito ao assédio moral, é uma forma de violência que envolve a ocorrência de atos negativos reincidentes e duradouros, conduzidos por chefias ou colegas, e a posição de vulnerabilidade da vítima, havendo desequilíbrio entre as relações de poder (COYNE; CRAIG; CHONG, 2004; EINARSEN, 2005; MACIEL; GONÇALVES, 2008). Outros aspectos importantes de tal definição são a continuidade e o caráter repetitivo das ações negativas perpetradas contra o trabalhador.

Os atos normalmente considerados negativos podem envolver falta de cortesia, violência física, xingamentos etc. e também atitudes e ações relacionadas ao trabalho, tais como: pressão por produção, exigência de cumprimento de metas de produtividade quase inatingíveis e, até mesmo, “pressão para [o trabalhador] não reivindicar seus direitos”, como mostram Maciel et al. (2007).

Esta consideração nos leva a buscar uma compreensão da humilhação e, principalmente, do assédio moral no trabalho como fenômenos que não podem ser explicados somente a partir da ação individual de pessoas investidas de algum nível de poder dentro de uma empresa ou instituição. Sendo assim, os atos negativos praticados contra os trabalhadores em seus locais de trabalho são de responsabilidade da

organização, que estabelece políticas específicas para conduzir a produção, políticas estas que devem ser aplicadas por aqueles que assumem lugar de mando e que atingem diretamente os trabalhadores. Como defendem Freitas, Heloane e Barreto (2008, p. 13), o assédio moral resulta de uma “relação perversa” que “nutre-se da institucionalização e do encorajamento de um modelo de gestão fundado em maus-tratos, em práticas sádicas”. Nesse caso, o problema não pode ser “confinado a um mero conflito entre indivíduos psicologizados”.

Nosso intuito, então, é mostrar, com base em vivências relatadas por trabalhadores de fábricas de calçados, no estado do Ceará, a maneira como se efetiva, nos locais de trabalho, essa relação entre as experiências de humilhação e de assédio moral e as práticas organizacionais centradas no estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores.

O tema é parte dos resultados da pesquisa “Violência e Trabalho: acidentes de trabalho e humilhação na indústria calçadista do Ceará”,<sup>4</sup> que se propôs analisar formas de violência caracterizadas como acidentes de trabalho e humilhação em três unidades fabris — denominadas aqui de A, B e C — de duas empresas calçadistas de grande porte, oriundas da região Sul e instaladas no Ceará a partir de 1995.

Para responder aos objetivos dessa pesquisa, foram realizadas entrevistas com ocupantes de cargo de gerência ou de comando, observação direta da produção em duas unidades fabris, descrição e análise do perfil dos acidentes de trabalho com trabalhadores das três fábricas, oficialmente registrados no período de 2000 a 2005 e cujos dados foram acessados através da Previdência Social; caracterização de diversos aspectos dos acidentes registrados em 2006, tomando como referência a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), entrevistas estruturadas, envolvendo ao todo 134 trabalhadores, vítimas de acidentes nessas fábricas, e, por fim, entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores e trabalhadoras que tiveram experiências de humilhação no trabalho.

A discussão apresentada neste artigo está fundamentada em entrevistas realizadas com 20 trabalhadores, sendo dezesseis da fábrica C, três da fábrica A e um da

---

<sup>4</sup> Pesquisa coordenada por Raquel Maria Rigotto, realizada com financiamento do CNPq e concluída em novembro de 2007, conforme relatório elaborado com a participação de Regina Heloisa Maciel, Izabel Cristina Ferreira Borsoi, Marinila Calderaro Munguba e outros colaboradores.

fábrica B, dentre os quais 11 homens e nove mulheres. As idades dos entrevistados variaram entre 22 e 39 anos, sendo a maioria casada e tendo entre um e quatro filhos. Os entrevistados trabalhavam na indústria calçadista há pelo menos um ano, sendo alguns já demitidos. Todos foram procurados no próprio domicílio, em data e horário agendados previamente.

Os entrevistados relataram exercer, ou terem exercido, nas empresas, as seguintes funções: ajudante de produção (6), abastecedor (2), costureira (2), operador de matriz (1), riscador (1), auxiliar de produção (2), agente administrativo (1) e chefe de setor (1). Quatro entrevistados não declararam suas funções. É importante salientar que a função de auxiliar de produção, nas empresas estudadas, corresponde a cargo de comando.

O entrevistado era convidado a falar livremente sobre a empresa, seu trabalho, sua relação com colegas e supervisores e suas perspectivas de futuro. Na análise das entrevistas procuramos separar os conteúdos que diziam respeito às condições e à organização do trabalho nas fábricas daqueles que se referiam às experiências dos próprios trabalhadores em relação aos acidentes, às doenças ocupacionais e às situações de humilhação e assédio moral, considerando também os sentimentos relacionados ao trabalho fabril e à empresa.

No que diz respeito às fábricas, a fábrica “A” contava, por ocasião da pesquisa — na primeira metade de 2006 — com 2.400 trabalhadores e produzia, em média, 15.000 pares de tênis e calçados de couro por dia. As fábricas “B” e “C” pertencem a um mesmo grupo e atuam de forma integrada e complementar. A fábrica “B” é a maior do grupo, responde por 80% da produção total e ocupava, naquele momento, 16.365 trabalhadores, num município com cerca de 80.000 habitantes. A fábrica “C” tinha 2.056 empregados e produzia 28.000 pares/dia de calçados de PVC e EVA.

Visando preservar a identidade de todos os entrevistados, seus nomes foram alterados. Entretanto, a identificação das funções ou dos cargos foi mantida no intuito de permitir a consideração do lugar de fala dos sujeitos.

## **A INDÚSTRIA CALÇADISTA EM BUSCA DE NOVOS TERRITÓRIOS**

Até os anos 1990, o pólo calçadista do Ceará era composto por diversas microempresas e estava bastante pulverizado. A região do Cariri, situada no sul do

estado, registra importante tradição de fabricação semi-artesanal de calçados, associada historicamente à atividade pecuária, sendo a área de maior concentração de micro e pequenas empresas calçadistas. Em proporções menores, esta tradição se configura também em outras regiões do estado.

O movimento de re-localização das empresas das regiões Sul e Sudeste para o Nordeste a partir do início da década de 1990, ao lado das inovações tecnológicas e de gestão organizacional, configura-se como estratégia empresarial para manter a competitividade no mercado mundializado. Premidas pelo fim do apoio fiscal em sua região de origem e pelo aumento dos salários locais — reflexo do avanço da organização sindical — as corporações usufruem da mobilidade que o capital conquistou no contexto da globalização e buscam novos territórios. O Nordeste surge como uma região de grandes vantagens competitivas: solo barato, facilidades na organização da infra-estrutura logística, incentivos fiscais, maior proximidade dos países que importam seus produtos e mão-de-obra abundante, barata e sem tradição de organização coletiva (RIBEIRO, 2000).

Nesse contexto está o Ceará, que ocupa, hoje, a terceira posição no ranking dos pólos calçadistas brasileiros, antecedido pelo Rio Grande do Sul e por São Paulo. As fábricas que se deslocam para o estado instalam plantas produtivas que, em geral, concentram atividades que requerem mão-de-obra intensiva — que pode ser pouco qualificada e mais barata que em seus territórios de origem, onde permanecem as atividades de concepção, de *design* e desenvolvimento de produtos e mesmo de gerenciamento do grupo empresarial.

Há, portanto, sinais de que os novos pólos de produção de calçados no Ceará são bastante diferentes dos já consolidados no Sul e no Sudeste do País. Se nestes pode-se observar um processo progressivo de perda de direitos e desestabilização no emprego, no Ceará assiste-se a um processo de industrialização tardia, no qual o trabalho fabril já se inaugura precarizado. São várias as dimensões atingidas pela precarização. Dentre elas destacamos a remuneração, as condições e as relações de trabalho. Em termos salariais, enquanto na indústria de calçados no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, por exemplo, paga-se entre dois e dois salários mínimos e meio, no Nordeste paga-se, em média, um salário mínimo para cada trabalhador (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003). No que diz respeito às condições de trabalho, é crescente o número de acidentes

e de casos de doenças relacionadas ao trabalho em razão da falta de manutenção das máquinas, das posturas inadequadas durante a jornada, da presença de substâncias tóxicas etc.

Na dimensão das relações de trabalho, são vários os aspectos implicados. Aqui convém destacar a relação entre as empresas e os sindicatos, as empresas e as facções ou ateliês<sup>5</sup> e, por fim, as relações no interior das próprias fábricas, envolvendo trabalhadores, supervisores e gerência, espaço no qual ocorrem os casos de humilhação e de assédio moral, tema abordado neste artigo.

## **TRABALHADORES ENTRE CÉLULAS E ESTEIRAS: AS METAS DE PRODUÇÃO, A CASCATA DE PRESSÕES E A VIOLÊNCIA MORAL**

Como a grande maioria dos trabalhadores das fábricas estudadas, os entrevistados não tinham experiência fabril anterior, uma vez que vivem em região de industrialização recente. Além disso, geralmente, referem que esse trabalho é o primeiro emprego, ou pelo menos o primeiro emprego com “carteira assinada”. Alguns já trabalharam na construção civil, no comércio ou fazendo serviços domésticos como faxina, lavagem de roupas etc., como ocorre às mulheres. Diante disso, é imenso o contraste entre as experiências anteriores e a do trabalho em uma fábrica de grande porte, que utiliza linha de montagem e máquinas de elevada produção. Isso transparece nas falas dos trabalhadores, que muitas vezes expressam medo e angústia diante da nova situação de trabalho.

A dúvida era cruel. Você entrava assim, via aquele monte de máquina... Caramba! Nunca ter trabalhado em coisa parecida, né? (Liduino, Empresa C, comando)

[Mas eles dão algum treinamento antes?] Não, eu cheguei já, porque lá é assim, foi logo... eu ouvi falar, eu fiquei com medo, aí eu fiquei tremendo nas bases. Aí o auxiliar disse: “tu tá com medo?”. Eu disse: “tô”. Aí, ele foi buscar água pra mim, aí ficou um tempão comigo. É tanto que nesse dia eu pelei isso aqui tudinho, com medo, né? Mas, pronto só foi essa vez que eu fui pra lá. (Antonia, Empresa A, comando)

---

<sup>5</sup> Trata-se de pequenas empresas contratadas pela fábrica para realizar determinadas etapas da confecção do produto fora de sua linha de produção, especialmente aquelas que exigem trabalho manual.

A organização do trabalho nessas fábricas é marcadamente taylorista-fordista. Assim a produção de um modelo de calçado pode ser fragmentada em até 150-200 operações de conteúdo simples e pobre, sendo cada uma delas executada repetidamente por um mesmo trabalhador, ao longo de toda a jornada. A esteira possibilita um ganho de velocidade pela movimentação mecânica dos produtos numa linha de produção, além de facilitar o controle do ritmo de trabalho pela empresa.

Na esteira, agora nós estamos fazendo mil e quatrocentos pares por dia. Por dia! Mil e quatrocentos pares, e a esteira vai aumentar mais, vai aumentar pra mil e quinhentos. Eles sempre, pra pessoa aumentar de ritmo, eles aumentam devagar, aí a pessoa vai de acordo com o ritmo, sabe? Aí, quando já está em cima daquela meta, a pessoa nem percebe que aumentou. Aí, a pessoa já está trabalhando normal. É assim... (Zizu, Empresa A)

Mais recentemente, as empresas vêm introduzindo em algumas etapas da produção — como no caso da costura — a organização em células ou grupos, nos moldes toyotistas. Este sistema permite maior flexibilidade para a produção em pequenos lotes, respondendo, assim, mais rapidamente às demandas da moda e do estilo definido pelo mercado e implicando menores custos de produção para a empresa. Além disso, ao criar independência em relação às operações da linha de produção, essa forma de organização da produção possibilita evitar interrupções e perda de tempo em caso de problemas envolvendo máquinas ou trabalhadores.

A incorporação de novos modelos de produção e de gestão tem significado modernização na forma de controle dos trabalhadores e de incremento da produtividade, mas não, necessariamente, no processo de trabalho propriamente dito. Para Tumolo (2001), esse tipo de modernização dos processos produtivos tem como mote principal a intensificação da exploração da força de trabalho por meio da adequação dos mecanismos de organização do trabalho à cultura e aos aspectos econômicos locais.

Idealmente, as células constituiriam um meio de os trabalhadores manterem algum nível de controle e de autonomia sobre o processo de trabalho e sobre o emprego do tempo durante a jornada. Um dos requisitos básicos, neste caso, é a maior qualificação das pessoas, de forma a poderem realizar várias operações necessárias à produção, ou seja, a polivalência. A expectativa do empregador é de que a valorização da atividade, dada pela qualificação, somada ao trabalho em equipe, torne o vínculo do

trabalhador com a empresa muito mais forte (MELLO E SILVA, 2003). Do ponto de vista prático, entretanto, parece não haver diferença significativa entre trabalhar em células de produção ou na esteira rolante, uma vez que a fragmentação das atividades permanece visivelmente marcada, o controle da produtividade continua sendo exercido de forma intensa e o ritmo de trabalho se mantém fortemente intensificado, como informam alguns entrevistados:

Agora inventaram de trabalhar em grupo, não é esteira não. Mas você faz o serviço de três pessoas. Uma só tem que fazer! É tudo aperreado lá. A negada trabalha aperreada. Quero é que você veja! [...] Eu faço os meus três serviços; se atrasar no teu, eu vou ter que ajudar, se eu tiver adiantada no meu, né? Lá eu acho mais puxado e a produção é mais, porque na esteira tinha aquele tanto certo, né? O pessoal trabalha muito puxado! (Francisca, Empresa A)

Tem controle?! Mulher, a gente tem que ser bem rápido, né? Tá sempre lá bem rápido pra acompanhar mesmo a esteira. Se a gente não conseguir, eles chamam a atenção da gente pra ser mais rápido. Quando eu entrei, eu vi que a pessoa tinha que trabalhar mesmo, duro mesmo ali; que tinha a meta pra gente acompanhar, tinha... ela que é muito assim... muito esquisita o jeito dela. (Fabiana, Empresa C)

É tudo controlado na empresa! Eu acho o seguinte: eu sei que emprego tá difícil, mas trabalhar pressionado é a pior coisa que existe! (Armando, Empresa B)

As metas de produtividade são estabelecidas pela gerência e cabe aos supervisores da produção cobrar dos trabalhadores sob seu comando que elas sejam cumpridas. Assim, o que ocorre é uma verdadeira “cascata de pressões”. A gerência cobra dos supervisores, que cobram de seus auxiliares, que cobram dos trabalhadores da produção, a quem são impostos o tempo de execução das tarefas, o ritmo dos gestos e também a dinâmica das necessidades fisiológicas. Assim, há um tempo extenso para o trabalho intenso e um tempo exíguo para as pausas destinadas à alimentação, à ingestão de água, ao uso de sanitários e ao descanso durante a jornada.

Uma vez que a cobrança parte diretamente de supervisores e de auxiliares da produção, muitos trabalhadores consideram que eles personificam o controle na empresa, são individualmente responsáveis por atos muitas vezes agressivos, ameaçadores e constrangedores. Assim, tornam-se alvos de sentimentos de insatisfação e de indignação por parte dos trabalhadores:



Sempre é humilhação, cobrança, “se você não vai fazer isso” — passa na sua cara — “olha, tem cinco mil lá fora querendo seu lugar!”, pressionando o funcionário... Acho que a empresa, a empresa em si pode ser boa; agora, as pessoas que comandam a empresa não sabem comandar a gente, não sabem! Não têm preparo para comandar pessoas. É tudo na pressão, se não for na pressão não vai... (Armando, Empresa B)

Olha, ele [o gerente] é muito bruto, né? Ele é bruto, ele é ignorante, ele não sabe tratar as pessoas bem. Muito mal! Tem pessoas que dizem que tem dia que, quando acordam, não têm nem coragem de vir trabalhar! (Antonia, Empresa A, comando)

É desse jeito mesmo, eles acham que a pessoa lá é sujeita a tudo, né? Muitos supervisores lá são muito rigorosos, falam com a pessoa gritando, chegam pra você gritando. Aí você está alterado também, muitas vezes, aí, grita com ele. Aí, chega até o momento de... (Carlos, Empresa C)

Entretanto, alguns trabalhadores conseguem identificar os supervisores como alguém que precisa seguir regras e exigências impostas pela gerência. Portanto, na sucessão hierárquica de pressões, eles pressionam porque são pressionados a fazê-lo. Neste caso, a pressão da gerência parece ser sentida mais intensamente por aqueles que ocupam posições inferiores na hierarquia de mando. Assim, quanto mais baixo for o cargo de comando, maior é a cobrança para pressionar os trabalhadores a produzirem no ritmo estabelecido pela gerência.

[...] no caso do auxiliar, a cobrança é muito grande. Nas esteiras existem trinta, quarenta pessoas. Se uma dessas pessoas erra, a cobrança vai pro auxiliar. Aí a pressão é grande. No caso, o auxiliar deveria ter um salário melhor, tem um salário um pouco baixo, vai ver não chega a dois salários lá. Pode ter uns que aumente, mesmo assim o salário não compensa por causa da cobrança. [...] Eles ficam mais e quanto mais uma pessoa tem uma pressão em cima de você, mais você tem a pressão em cima dos seus comandados. (Nonato, Empresa C)

Eu tenho mais pena dos auxiliares, porque o auxiliar é o mais cobrado. Além de ser cobrado pelos funcionários, qualquer coisinha o gerente derruba, na hora, na costa do pobre do auxiliar. Aí, se o auxiliar não der conta, é de auxiliar pra fora, às vezes bota pra esteira, mas quando não tem mais lugar na esteira, bota o auxiliar pra fora, é assim, aí, é por isso... (Zizu, Empresa A)

Se eu fosse supervisor da [empresa], eu não duraria um dia, porque supervisor bom lá pega beco é cedo. Eles não valorizam gente que valoriza funcionário. Se você valorizar

funcionário e não a empresa, você está ferrado, está desempregado. Você tem que valorizar primeiro a empresa, o funcionário é o resto, o funcionário é a máquina pra você trabalhar. Quer dizer, teve um supervisor, o [fulano], que valorizava bastante os funcionários. Hoje ele tá fora da empresa. Eles não valorizam isso aí não, eles querem saber que o cara dê conta, cobre, cobre, sem receber nada em troca. (Armando, Empresa B)

Por seu turno, aqueles que ocupam ou já ocuparam lugar de mando confirmam o que dizem os trabalhadores a respeito das cobranças por produção. Mostram que ocupam um lugar, de certo modo, desconfortável.

O mais difícil é cobrar o pessoal. Você é muito cobrado, a gente é cobrado por um superior mais alto do que você de uma forma indevida. Só que você tem que assumir e procurar cobrar do seu pessoal — não da mesma forma, claro! Não sendo rude, como às vezes é cobrado. [...] Não, não, ele está num momento de estresse — que [o supervisor] é cobrado também. A gente sabe que vem de cima, né? Aí vem descendo, vem descendo... Tem que ir, como eu falei, se cobrar também tudo, mas que não fique com raiva, não afete no trabalho, não afete na qualidade da produção. (Liduino, Empresa C, comando)

[Já teve oportunidade de ter um lugar de chefia?] Já, já fui, já tive a oportunidade de ser auxiliar, aí eu fui vendo que não dava pra mim, que tinha bem pouquinho tempo ainda, aí eu voltei pro mesmo canto. [E porque não dava pra você?] Por causa do gerente, não adianta a pessoa mudar de cargo com o gerente ignorante, o gerente que não sabe ouvir você, não adianta não. [...] Eu só não fui tirado também porque eu gostava muito de chegar frente a frente com o homem e conversar, sabe? Se ele estiver errado eu digo, eu falo, mas eu não podia porque o gerente era ignorante, aí ia discutir comigo, me botar pra fora e não adianta eu bater boca com o gerente. Eu não ia bater boca, ia dizer que ele tava errado, tudo isso, pra proteger os funcionários que estavam comigo. Aí por isso que eu resolvi ir pra esteira, voltar pra esteira. (Zizu, Empresa A)

[...] Só que eles [gerentes] falam pras pessoas mudarem, entendeu? Eles falam! Não é porque as pessoas sejam ruins, é porque eles fazem! Eu digo por que eu já cheguei a participar assim de reunião. Eles obrigam as pessoas a ser ruim lá dentro com os funcionários! Eles ensinam como é pra ser, a pessoa tem que ser assim e pronto! [...] Eles exigem o pior de você! Quero não, mulher! (Francisca, Empresa A)

Do que se pode notar, o chefe imediato, independentemente do reconhecimento dos trabalhadores em relação às suas responsabilidades quanto ao tratamento dispensado aos seus subordinados, é sempre “um mediador das políticas de gestão” da empresa, como destaca Barreto (1993, p. 206). Para ocupar tal posição, o auxiliar da gerência precisa se identificar com os ideais da empresa, sentir-se parte importante da engrenagem do comando, comungar as expectativas do escalão superior da hierarquia. Uma entrevistada, que atuava como supervisora, sintetiza esse sentimento de identificação com a empresa:

[Como é essa cobrança?] O chefe, né, chega e chama a gente, chama eu, no caso, que eu sou a chefe: “Antônia, o que foi que aconteceu? A máquina deu algum problema ontem à noite? Ela parou? Por que tu não atingiu a meta?” Aí eu vou ter que explicar, sabe? Se a máquina deu problema eu vou ter que dizer e se for culpa do funcionário, se por algum problema, algum motivo ele não chegou a alcançar a meta dele... [...] [E como é que você se sente controlando as pessoas nesse tipo de produção pra atingir as metas?] Ah, me sinto maravilhosa! [riso] Sei lá, eu me sinto bem! Até sexta-feira, eu falei pros meus meninos [trabalhadores], eu tava dizendo: “gente vocês não sabem como eu me sinto feliz”, feliz quando eu chego assim, duas horas, que eu paro para eles limparem as máquinas, aí todo mundo tem tirado a produção, as máquinas não têm dado nenhum problema... Eu vou pra casa, sei lá, aliviada, feliz. Não sei nem explicar, fico assim motivada, sabe? Aquele grupo assim, tudo do lado da gente, tudo tirando a produção, todo mundo alegre, todo mundo indo pra casa, né? Aí, já é difícil assim, às vezes uma máquina quebra, dá algum problema, a gente dá um problema também com funcionário, às vezes, perde o ritmo, não chega àquela meta de atingir, aí aquilo ali a gente já fica, eu fico já meia desmotivada. Eu não digo isso pra ele, mas eu sinto dentro de mim que faltou algo em mim, entendeu? Eu deixei algo a desejar, então aquilo ali, eu já fico assim meio adoentada. [...] Eu acho que é porque eu tenho uma responsabilidade e um compromisso com o que eu faço, entendeu? Porque se eu não tivesse, eu acho que eu não teria essa preocupação.[...] Eu me sinto bem quando eu atinjo a minha meta. Pra mim, ali é o dia mais feliz do mundo. É não, às vezes é mais quando dá algum problema numa máquina, o mecânico não consegue resolver aquele problema na máquina, às vezes falta uma peça, uma coisa, aí eu me preocupo porque amanhã o grupo não vai rodar com aquela produção que deveria, então eu fico doente, eu fico preocupada com aquilo. Eu sei que eu não fui culpada, nem eles foram culpados, culpados, né? E a gente não pode obrar milagre, né? Aí às vezes eu chego, vou ligar a televisão, aí eu fico, às vezes eu vou dormir é umas cinco horas da manhã, eu fico: “ai

meu Deus! Vai atrasar os calçados! Não [vou] entregar o pedido no dia que a loja pediu... (Antonia, Empresa A, comando)

No depoimento acima, chama a atenção o fato de a trabalhadora, na posição de chefe, ter introjetado as metas da empresa a ponto de se comprometer com elas e vivenciá-las como suas, preocupando-se, fora do trabalho, com o não cumprimento delas. Segundo Busnardo (2003, p. 22), “o sistema toyotista fornece aos trabalhadores a ilusão da coincidência entre seus próprios interesses e os da empresa. O conflito de interesses é constantemente camuflado e o anseio operário não é mais enfaticamente lutar por seus direitos, mas concentra-se na conquista de elogios e valorização de sua competência”. Aqui, a mudança do “chicote” para a “conversa” é apenas um subterfúgio para se obter maior controle sobre os trabalhadores.

Entretanto, na maior parte das vezes, o que parece prevalecer ainda é o “chicote”. Para Barreto (2003, p. 206), a pressão da estrutura burocrática pode levar a chefia a exercer “o mando de forma autoritária, revelando-se um pequeno déspota, indiferente ao sofrimento e às dificuldades alheias.” Do lugar de poder em que se encontra, o chefe ou a chefe “usa e abusa de práticas autoritárias, desmandos, cooptações; amedronta, intimida, grita, xinga, ameaça, humilha e constrange.”

Entre os entrevistados, são numerosos os relatos de conflitos e de situações de constrangimento envolvendo trabalhadores e suas chefias. Os motivos são vários, mas o centro do problema parece ser a insistente busca do cumprimento das metas de produção estabelecidas pelas empresas.

Assim, o trabalhador pode ser constrangido diante de colegas por não conseguir realizar o trabalho por causa de sua inexperiência ou porque o ritmo exigido dele é excessivo, como apontam alguns dos depoimentos:

Ele não, enche três-quatro caixas e quer que você dê conta. Se você não der, vai chamar o auxiliar, porque lá não tem supervisor no momento, o auxiliar diz: ”o que é que vocês têm, vocês tão dormindo, tão fazendo o quê?” Eu digo: ”pegue aí e veja se você consegue, com cinco minutos, desapegar uma placa dessa”. (Armando, Empresa B)

Às vezes você está trabalhando certo e a auxiliar quer porque quer que você faça as coisas! Vem assim, falando bem agressivo com você: ”Oxente, vai não? Peraí que eu vou chamar o outro auxiliar da supervisão”. É desse jeito! E “vamos logo, bora ali, bora

ali”. Aí eu digo, ”bora ali não, é, hei!” Eu digo: “como é meu nome?” Eles não tratam bem! (Quinha, Empresa C)

[...] eles me obrigavam a fazer; eu dizia que não dava conta, o que eles faziam? Botavam um cronometrista, né? Porque tem [cronometrista] pra tirar o tempo da gente. Aí ele vinha ali, minha filha, ficava ali: “dá!”. Eu digo: “ [fulano], não dá pra fazer esse serviço aqui só não, [fulano]!”. Aí ele ficava nessa arrumação e eu dizendo que não dava... Assim mesmo eu faltava morrer, mas eu dava conta, sabe? Mas aí, quando eu me sentia cansada, eu atrasava um pouco: lá se vinha o carão de novo, porque eu tava atrasada! Aí eu tinha que me obrigar a fazer o serviço, porque lá, mulher, ou vai ou racha! Tem que fazer o que eles querem, é isso o que tá lá, você tem que dar conta, é desse jeito. Lá é desse jeito, tem que ser! (Francisca, Empresa A)

Para evitar os chamados “tempos mortos” na produção — o que, obviamente, implica perda de ritmo de trabalho e redução de produção — os trabalhadores são forçados a controlar necessidades fisiológicas além do que é suportável. Em geral, eles devem conseguir, com o auxiliar ou o supervisor, um crachá para ir ao banheiro e, às vezes, também para beber água:

[...] funciona desse jeito: cinco minutos pra cada funcionário. Cinco minutos, menos de... estourar cinco minutos. Se você passar, alguém vai lhe buscar no banheiro, não importa o que você esteja fazendo. Se extrapolar cinco minutos, vão buscar você no banheiro. Pra beber água, tem que chamar um reserva. (Armando, Empresa B)

A regra pra ir no banheiro é duas vezes [por jornada]. (Carlos, Empresa C)

Antes era horrível! Se eu te disser que teve gente lá que chegou a fazer xixi na roupa porque não tinha como ir no banheiro! (Francisca, Empresa A)

A restrição e o controle de pausas para satisfação de necessidades pessoais é um problema recorrente entre atendentes de telemarketing, como informam alguns estudos recentes (OLIVEIRA et al, 2006; VILELA et al., 2004; SANTOS, 2006), e também bastante comum entre trabalhadores da produção (MACIEL, 1989; BORSOI, 2005; NEVES, 2006; RIGOTTO, 2008). Sendo assim, os relatos dos entrevistados sobre os episódios de constrangimento no trabalho envolvendo o uso de sanitários não consiste em novidade. Ao contrário, trata-se de uma prática comum no interior das empresas no intuito de buscarem usar, ao máximo, a força de trabalho de que dispõem.

Para evitar perda de tempo na produção, muitas vezes desconfortos e dores apresentados pelos trabalhadores são minimizados pelas chefias, como mostra o depoimento abaixo:

Me acordei de manhã com uma dor forte na barriga. Cheguei lá [...] Eu nem ia não, vomitando direto aqui em casa. Aí, eu fui, disse pro meu contramestre que eu não estava com condições de trabalhar. Aí lá vem o gerente me levar lá pra sala pra me dar carão, por causa que eu tava sentindo dor de barriga! Aí eu disse na cara dele: “macho, eu não estou com dor de barriga não, eu só vim pra não levar falta”. Ele disse: “vai lá pro teu trabalho que tu vai ficar trabalhando lá”. Aí eu fui e o meu parceiro de lado viu que eu não estava com condições de trabalhar, e disse: “quer saber de uma coisa? Abandona isso aí e vai lá pra médica. Tu não está com dor de barriga não, aí é outro problema”. Aí eu fui pra médica e ela viu que eu estava com apendicite. Fui operado às pressas, no mesmo dia! O médico lá no hospital disse: “se você tivesse demorado mais um pouquinho, você tinha morrido!” Isso foi o que me revoltou mais desse gerente, ele dizendo que eu tava com uma dor de barriga normal, e eu estava com apendicite! (Zizu, Empresa A)

Em outras situações, a constante pressão para manter a produtividade de acordo com as metas estabelecidas pode até trazer sérios prejuízos à saúde dos trabalhadores, como é possível apreender dos relatos de alguns trabalhadores:

Teve um tempo que eu sofri muito porque eu fiquei grávida, sofri um aborto... aí fiquei revoltada! Assim, porque eu senti pressão em cima de mim, porque foi uma época que eu tinha saído do treinamento de costura e eu não tinha muita prática [...] Eu estava grávida de dois meses e o supervisor ficava atrás de mim. Eu na máquina e a fila toda atrasada, e ele atrás de mim, no meu pé, no meu pé, no meu pé, que era pra eu dar conta da esteira. Aí eu fui no banheiro, saí sem dizer nada, saí correndo que não agüentava mais! Aí eu tive um aborto... Aí foi quando eu fiquei revoltada! (Lurdes, Empresa C)

Me tiraram pra eu ser auxiliar, eu ainda passei um tempo sendo auxiliar lá... Mas aí eu não agüentei, porque eu tenho problema de gastrite, a minha gastrite é nervosa, aí eu comecei a sentir dor, porque eu me preocupava demais, eu comecei a ficar em crise... Aí ele [gerente] me tirou e me voltou pra máquina de novo. (Francisca, Empresa A)

De um modo geral, os relatos dos entrevistados indicam que as experiências de humilhação e mesmo de assédio são vividas de forma individualizada — como se

envolvessem apenas o próprio trabalhador e sua chefia imediata —, em que pese o fato de serem resultantes de políticas organizacionais e atingirem todos os trabalhadores. Embora a empresa invoque o esforço coletivo para alcançar suas metas, ela responsabiliza o trabalhador individualmente por não atingi-las. Assim, cada trabalhador se sente responsável tanto pela sua parcela individual de produção quanto pela parcela atribuída ao outro. Ao fim, espera-se que cada um responda, com seu desempenho, pelo próprio sucesso no trabalho, pelo sucesso do grupo e também pelo sucesso da empresa em termos de qualidade e quantidade. É isso que parece estar presente nas exigências dos atuais modelos de gestão organizacional, que partem do princípio de que os trabalhadores devem estar dispostos a viver de acordo com o ideal de produtividade e de excelência definido pelas empresas.

Para Borsoi (2008),

Elementos como esses, somados ao fato de que os trabalhadores não têm podido contar com sindicatos fortes e que de fato os representem, fazem com que as relações no trabalho tendam a ser mais individualizadas, personificadas, sem qualquer referência que considere o coletivo dos trabalhadores. [...] Cada trabalhador, agora, pode ser alvo solitário do despotismo da gerência e de seu supervisor imediato, bem como dos profissionais de saúde e de assistência que atuam nas empresas.

É nesse contexto que os casos de humilhação e de assédio acabam sendo vistos como atos negativos praticados por pessoas e não pela própria organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nosso objetivo, neste artigo, foi discutir, com base em relatos de trabalhadores de fábricas de calçados, no estado do Ceará, a maneira como se efetiva, nos locais de trabalho, a relação entre as experiências de humilhação e de assédio moral e determinadas práticas organizacionais centradas no estabelecimento de metas de produção a serem cumpridas pelos trabalhadores.

Os aspectos que abordamos indicam que as empresas adotam medidas de controle sobre os trabalhadores visando fundamentalmente atingir a capacidade máxima de produção que suas máquinas comportam. O exercício desse controle pode se expressar tanto no aumento da velocidade de uma esteira rolante — à qual os

trabalhadores são forçados a acompanhar — quanto no controle das idas ao banheiro ou da visita ao ambulatório da empresa em busca de alívio para dores ou mal-estares e nas ameaças de demissão. Ressalte-se que a demissão pode se efetivar caso o trabalhador “mate o tempo” conversando com um colega, falte ao trabalho, recuse-se a fazer hora-extra ou, simplesmente, não aceite ser constrangido por um chefe diante de colegas.

Os modos de controle sobre o trabalho e, por extensão, sobre os trabalhadores, são determinados pela gerência e tendem a estar fundamentados em determinada política organizacional adotada pela empresa, seja essa política baseada em princípios defendidos por teorias administrativas, seja em certa experiência adquirida no cotidiano de trabalho.

De qualquer modo, o controle é exercido sempre por alguém investido de poder e de autoridade, geralmente por ocupar uma posição na hierarquia administrativa e não, necessariamente, por ter domínio de um determinado “saber-fazer”. Assim, quando um gerente, um supervisor ou um auxiliar pressiona e cobra produção de um trabalhador, utilizando-se de recursos ameaçadores e constrangedores, enfim, de atos negativos, está agindo de acordo com o que determina a política administrativa da empresa. Se seu posto de autoridade fica ameaçado, caso não cumpra as exigências impostas em torno da produtividade, é porque também ele está submetido a controle e pressões, muitas vezes, sendo também vítima de humilhação e até mesmo de assédio moral.

Desse modo, ao imputarmos apenas ao chefe “agressor” a responsabilidade individual nos casos de humilhação ou de assédio moral, deixamos de questionar a estrutura político-administrativa da própria organização. Por outro lado, a compreensão dessas práticas organizacionais como parte das estratégias de produtividade e de competitividade da empresa, a despeito da dimensão humana do trabalho, oferece elementos estratégicos para fundamentar iniciativas dos movimentos de trabalhadores e dos órgãos públicos responsáveis pela garantia de direitos sociais e também para direcionar pesquisas sobre o problema em pauta.



## REFERÊNCIAS

BARRETO, M. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC/FAPESP, 2003.

BORSOI, I. C. F. *O modo de vida dos novos operários: quando purgatório se torna paraíso*. Fortaleza: Ed. UFC, 2005.

\_\_\_\_\_. Violência no trabalho: humilhação e sofrimento In: III ENCONTRO NACIONAL DE POLÍTICA SOCIAL, 2008, Vitória. *Anais do III Encontro Nacional de Política Social*. Vitória: UFES, 2008.

BUSNARDO, A. M. Transformações no trabalho, luta operária e desenraizamento: a reestruturação produtiva no cotidiano e nas representações de trabalhadores metalúrgicos de uma empresa da região do ABC. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 6 (1), p. 15-35, 2003.

COYNE, I.; CRAIG, J.; CHONG, P. S. L. Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance & Counselling*. 32 (3), p. 301-317, 2004.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes*. 7 (3), 2005. Disponível em: <<http://www.pistes.uqam.ca/v7n3/articles/v7n3a1en.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

FRANCISCHINI, A. S. N.; AZEVEDO, P. F. Estratégias das empresas do setor calçadista diante do novo ambiente competitivo: análise de três casos. *Gestão e Produção*. 10 (3), p. 251-265, 2003.

FREITAS, M. E. de; HELOANE, R.; BARRETO, M. *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MACIEL, R. H. *Análise Ergonômica da Fábrica Conicaleiras*. Relatório da Procuradoria Regional do Trabalho de São Paulo. São Paulo, 1989.

\_\_\_\_\_. et al. Auto-relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*. 19 (2), p. 117-128, 2007.

MACIEL, R. H.; GONÇALVES, R. C. Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do “Negative Acts Questionary”. In: L. A. P. SOBOLL (Org.) *Violência Psicológica e Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 167-186.

MELLO e SILVA, L. Trabalho em grupo e poder: um estudo sobre células de produção no setor de confecções. In: VIII ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO

TRABALHO, 2003. *Anais do VIII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. São Paulo, 2003.

NEVES, I. R. LER: trabalho, exclusão, dor, sofrimento e relação de gênero. Um estudo com trabalhadoras atendidas num serviço público de saúde. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, 22 (6), p. 1257-1265, 2006.

OLIVEIRA, S. et al. Saberes e estratégias dos operadores de telemarketing frente às adversidades do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, 31 (114), p. 125-134, 2006.

RIBEIRO, R. *Reestruturação da indústria calçadista e seus impactos sobre o trabalho: estudos de caso a partir do pólo gaúcho*. 2000. Tese (Doutorado em Economia da Indústria e da Tecnologia). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2000.

RIGOTTO, R. M. (Coord). *Violência e trabalho: acidentes de trabalho e humilhação na indústria calçadista do Ceará*. Relatório de Pesquisa – CNPq. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento, Ambiente e Saúde: implicações da (des)localização industrial*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

SANTOS, A. O. R. *O trabalho do atendente de call center: adoecimento por LER/DORT e descartabilidade*. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade Federal do Ceará, 2006.

TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. *Educação e Sociedade*. 22 (77), p. 71-99, 2001.

VILELA, R. A. G. et al. Culpa da vítima: um modelo para perpetuar a impunidade nos acidentes do trabalho. *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, 20 (2), p. 570-579, 2004.