

O PAPEL DA GERÊNCIA NA GÊNESE E DESENVOLVIMENTO DA LER

Maria Elizabeth Antunes Lima

Infelizmente a gente trabalha dentro das empresas num clima de terror e não de obediência (...) Os chefes não sabem lidar com o material humano. Eles entendem muito de fio conecter. De ser humano eles não entendem e não querem entender." (metalúrgica)

Introdução

A decisão de incluir um capítulo dedicado exclusivamente à atuação da gerência na gênese da LER deveu-se à constatação da importância fundamental que as formas de supervisão e de controle dos trabalhadores assumiram na compreensão dessa doença. Com efeito, em todas as categorias estudadas a pressão exercida pela hierarquia foi frequentemente associada ao aumento da tensão, ao medo e, finalmente, à aceleração do ritmo de trabalho.

Ficou também evidente que a auto-aceleração está relacionada com a gerência de várias formas: como manifestação do medo de ser punido, como tentativa de manter a chefia à distância ou mesmo de obter seu reconhecimento. O fato é que a referência às formas de atuação da chefia ocorreu de forma frequente em todas as categorias estudadas, impondo-se como um elemento de fundamental importância na gênese da LER e que, portanto, merece ser destacado em qualquer discussão sobre o assunto.¹

Gerência e LER

O sentimento de estar sendo constantemente vigiado e pressionado aparece

¹ No capítulo escrito por nós em co-autoria (publicado na coletânea organizada por CODO e ALMEIDA: LER - Diagnóstico, tratamento e prevenção - VOZES, 1995) tratamos do problema da gerência e do seu papel na gênese da LER. No entanto, até aquele momento contávamos apenas com os dados obtidos junto aos metalúrgicos. Por isto, não nos foi possível mostrar o grau de generalidade desse problema. O estudo das outras categorias revelou que a gerência tem uma importância crucial em todas elas, o que justificou sua inclusão na presente publicação.

com grande frequência nos depoimentos. Muitas vezes, trata-se de uma pressão difusa, embora onipresente. Mas, na maioria das vezes, ela é personalizada pela figura do chefe imediato. Esse é um dos aspectos mais enfatizados nas reuniões, sendo sempre percebido como uma importante fonte de sofrimento:

"Tinha gerente que ficava na janela. Então, a gente não sabia se estava olhando pra gente ou se estava olhando pra fábrica (...) No meu caso, era mais a pressão que me deixava incomodada. Incomodava demais!" (metalúrgica)

"As pressões que a gente recebe, as cobranças, as exigências do serviço, inclusive uma avaliação de desempenho funcional nas costas. As pressões psicológicas que você recebe da empresa vêm de cima pra baixo. A gente vai cada vez mais dando tudo de si." (bancário)

"(...) Além de você estar com tanta gente na fila, ficavam lá atrás cobrando: mais rápido, que trabalhasse mais rápido! (...) Tem chefe que acha que é dono da agência, que fica cobrando e acha que pode cobrar de todo mundo o máximo de serviço." (bancário)

No caso do pessoal de restaurante, apesar da visão da autoridade máxima da instituição como paternalista, os trabalhadores percebiam de forma diferente o estilo adotado pelas chefias imediatas (os gerentes que supervisionam o trabalho nos restaurantes), descrito como autoritário. A vigilância constante interferia na sua forma de trabalhar:

"(...) Tinha que abaixar a cabeça, fazer o serviço e aí a chefe ficava ali ao redor, vigiando pra ver quem trabalhava mais." (auxiliar de cozinha)

"A chefe ficava muito em cima da gente (...). Ficava olhando demais! Ela falava: 'ah! não tem problema nenhum eu ficar olhando'. E ela ficava nas minhas costas. Eu estava trabalhando muito bem. Vinha pra perto da gente, eu não conseguia mais trabalhar!" (cozinheira)

"Ela ficava olhando demais, a gente errava, ficava nervosa. E ela ficava falando: 'faz assim'. E deixava a gente muito nervosa. Ficava muito em cima da gente, atrapalhava a gente trabalhar." (auxiliar de cozinha)

Em outro depoimento, fica evidente a ansiedade da trabalhadora frente à dupla forma de pressão que deve enfrentar: de um lado, a atenção exigida para executar corretamente suas tarefas, de outro, a atenção ao olhar da gerente:

"Quando eu trabalhava na copa, o serviço mais violento que tem lá, serviço terrível mesmo, que a pessoa não pode nem piscar o olho, aí ficava vigiando a gente pelos lados. A pessoa trabalhava pensando no serviço, se tava certo, e dando atenção a ela que tava vigiando".

Neste setor surgiu um elemento importante relacionado com essa vigilância constante: a ocorrência de acidentes de trabalho face à enorme ansiedade provocada pelo olhar constante da gerente:

"(...) Inclusive uma vez eu arranquei até minha unha com a faca de açougue. Estava desossando frango, então a L chegou e colocou a mão nas cadeiras(...) Ela tinha um jeito assim, era assim mesmo. Então, ficou lá atrás de mim, acho que foi me dando uma coisa ruim e daí a pouco arranquei a unha inteira" (auxiliar de cozinha)

Em alguns momentos, o trabalhador revela uma aceleração no seu ritmo relacionando-a claramente com essa forma de atuação da chefia:

"Ela (a líder) só ficava atrás de mim estalando a dedeira. Me dava uma aflição! Isso pra mim queria dizer: 'Vamos que está precisando de material!' Eu sentia que ela estava me cobrando e procurava dar produção." (metalúrgica)

"Pra mostrar serviço, o superior tem que tirar o máximo de você. A gente trabalha no cabresto e eles trabalhando por interesse, querendo mostrar serviço." (bancário)

"A exigência era de 2000 e poucos filamentos por dia, mas a líder exigia 3000 filamentos. As líderes puxavam, queriam produção a mais pra ficarem tranquilas. Porque é vantagem pra elas". (metalúrgica)

Em suma, a vigilância permanente é posta pelo trabalhador como uma fonte de medo: medo de perder o emprego, medo de ser repreendido e humilhado diante dos colegas, medo de errar ou de não alcançar a produção exigida. Face a esse sentimento alguns respondem com reações como choro, temor, nervosismo, ansiedade e com a aceleração do ritmo.

"De qualquer forma, subentende-se que existe o medo de alguma coisa. A gente ficava na esteira e a chefe ficava em pé olhando(...) A gente sabe que por mais tranqüilo que esteja, você está ali para seguir determinados critérios que são impostos pela empresa. Então é um ambiente onde ela manda." (metalúrgica)

"Depois que ele (o gerente) chegou lá, o clima da agência piorou demais da conta. Porque quem é desse perfil que é de ir atrás das pessoas procurando defeito, deixa o ambiente tenso, as pessoas ficam com medo de errar". (bancário)

"Quando a líder chegava perto de mim, eu começava a tremer". (metalúrgica)

"Algumas meninas choravam lá na esteira, entravam em crise e a gente não sabia o que fazer(...) Eu não sei se é medo da chefia ou desespero de não conseguir fazer aquilo ali. De qualquer forma subentende-se que é medo de alguma coisa". (metalúrgica)

Além da postura abertamente autoritária, não é raro o depoimento onde se evidencia um comportamento violento por parte da hierarquia, ferindo a dignidade do trabalhador. A consequente agressividade dirigida contra a chefia é bastante reveladora do caráter dessa relação:

"Minha líder? Um dia ainda vou comprar um carro da FIAT pra passar em cima dela". (metalúrgica)

Em alguns casos, o trabalhador tenta antecipar-se às exigências da chefia, realizando um trabalho bem feito (ou perfeito), produzindo mais do que é exigido e evitando, assim, qualquer confronto. Tentando escapar à pressão da hierarquia, muitas vezes, ele se impõe uma pressão ainda mais forte:

"Trabalhar o máximo e ser perfeito para não ser chamada a atenção". (metalúrgica)

"Uma das coisas que a gente tenta é ficar livre da pressão. A gente pensa: 'bom, dando conta do meu trabalho, e aprendendo a fazer isto aqui direitinho, isso já vai sair do meu pé". (metalúrgica)

Em vários momentos, a mudança de gerente e, consequentemente, do estilo de supervisão, foi posta como determinante do aumento da carga de trabalho e, portanto, dos casos de LER:

"Foi quando mudou o gerente nosso lá. Saiu o gerente que a gente adorava. Era capotador pra caramba, a mesa dele vivia cheia de gente, não tinha tempo pra nada. E entrou um outro que só sabe ficar sentado na mesa. Acho que nenhum cliente conhece ele(...) Uma vez ele chegou pra cobrar(...) Fez até concurso de quem vendia mais CREDICARD, quem fazia mais isso, quem fazia mais aquilo, ganhava prêmio. Forçando as pessoas a

fazerem mais do que elas davam conta. E todo mundo tirica de raiva porque o cê já tá trabalhando e ali já tem as pessoas pra captação. A captação é feita pelo gerente, pelo supervisor. É essa a responsabilidade deles, né? Mas não, ele queria jogar pra cima dos funcionários, além da carga de trabalho da gente. Foi mais ou menos nessa época que todo mundo começou a sentir(...) Eu comecei a ter problema no ombro, um colega teve os mesmos sintomas, mais uns dois ou três caixas procuraram o médico com esses sintomas(...)" (bancária)

"Depois que H saiu, chegou esse outro (gerente) e começou a mudar. Ele começou a querer mudar os caixas, diminuiu o número de caixas. Quando o H estava ele não apertava tanto assim. O H era uma pessoa mais aberta, mais.. Ele conversava com a gente como colega, sabe? Ele não era aquele chefe que pressionava... Ele era incapaz de achar que você tinha de dar 100 autenticações e o outro também. Ele respeitava a diferença, entendeu? Um produz mais e outro produz menos. Tem que respeitar. Depois entrou esse outro que começou a apertar o serviço e exigir. Ele começou a mudar e aumentar a carga". (bancária)

No estudo dos bancários, pelo menos três depoimentos revelaram, de forma inequívoca, o papel da hierarquia e como alguns sujeitos relacionam a mudança na atuação do gerente com a gênese da própria lesão ou com o aumento dos casos de LER no seu setor de trabalho. Um deles refere-se a uma agência com 19 caixas, dos quais 10 já apresentavam LER no momento em que iniciamos as reuniões. Era a agência daquela instituição bancária que apresentava a maior incidência de LER em todo o país e por isso tinha sido escolhida para ser objeto de um estudo pela alta direção do banco:

"Lá na nossa agência mudou o gerente. Antes a gerência nem se preocupava tanto com o funcionamento da agência, como era a produção da agência(...) Todas as agências têm aquela escala de primeira classe, segunda classe... E essa gerente que chegou fez uma mudança geral na agência. Então isso gerou uma pressão muito grande(...) De uma hora pra outra veio essa gerente pra fazer toda essa revolução. Então mudou muito e houve uma grande pressão também(...) Antes dela já teve vários casos de LER, mas aumentou a tensão(...) aumentaram os casos de LER(...) Aumentou a pressão na agência pelo volume". (bancária)

Os outros depoimentos, expressam claramente a relação entre o surgimento dos sintomas e a tensão provocada pela atuação de um novo gerente:

"Foi dessa época pra cá, depois que ele entrou, que eu comecei a sentir aquela cansaço(...) Eu não conseguia mais produzir o que eu produzia

porque doía as costas, doía demais! Quando era no final do dia, não sei se era por causa da tensão, já não produzia mais como antes. E já passei a ser cobrada por causa da produção." (bancária)

"Ele (o gerente) fazia reunião com os assessores dele toda semana. E podia esperar, segunda-feira vem bomba! Então, já ficava todo mundo tenso, aquela clima ruim, esperando. De repente, tomava a função de alguém(...) Ai, começava o chefe dos caixas: 'ah, fulano tem que chegar antes do horário', 'tá autenticando pouco, tem que autenticar mais'. Então, era assim, aquela pressão constante(...) Não foi aumento, foi surgimento da LER depois que ele entrou. Não pode falar que foi ele que nos levou a isso(...) Mas era uma sobrecarga de trabalho e ele passou a exigir mais(...) Eu acho que contribuiu. A nossa agência bateu recorde. (bancária)

Os bancários perceberam com mais facilidade a relação existente entre a postura da chefia imediata e as políticas ditadas pela alta direção do banco. Através dos depoimentos abaixo fica evidente a sua percepção de que a pressão exercida sobre eles atravessa toda a hierarquia e que a atuação da chefia imediata reflete, em grande parte, as políticas adotadas pelos bancos, de modo geral:

"(...) foram mudando a gestão(...) Desde o presidente do banco até o chefe. E o gerente passou a receber uma pressão muito maior." (bancário)

"Essa mesma pressão que a gente tem, ela tem lá em cima também. Vai subindo né? Cada hierarquia, cada um tem sua pressão. Ela tem uma pressão enorme da superintendência(...) do presidente da C, de todo mundo! Toda agência tem que ser (a primeira). Tem essa pressão e eles passam essa pressão pra gente." (bancário)

"As chefias estão sempre querendo aparecer. O assistente, ele quer que a turma dele trabalhe bastante pra ele mostrar bastante serviço pro supervisor(...) O supervisor quer que o subordinado dele trabalhe bastante pra mostrar bastante serviço pro chefe. E assim por diante. Cada um quer ser melhor do que o outro, mas com o serviço do subordinado." (bancária)

"A cobrança vem assim: o presidente da República fala para o presidente do banco, ele pressiona o superintendente do banco, o superintendente passa aquela carga com muita força para os gerentes que querem aparecer, que querem produzir pra manter o status. Então, repassa aquela carga com muita fúria para o funcionário". (bancário)

Portanto, o relacionamento com a chefia é frequentemente descrito como carregado de tensão. O subordinado sente-se constantemente vigiado, perseguido

e tratado injustamente pelo seu superior. Não são raros os depoimentos onde é feita uma relação explícita entre essa tensão presente na relação com a chefia imediata e o desenvolvimento da LER ou de outras doenças. No caso dos bancários esse problema assume uma importância ainda maior pelo poder que tem o gerente de vetar ou impor transferências e impedir horários especiais para aqueles que estudam. Alguns depoimentos merecem ser destacados pela importância que essa dimensão adquiriu ao longo de nossa investigação com essa categoria:

"Eu não cumprimentava ele (o gerente). Pra mim ele não existia na agência. Essas coisas é que vão acarretando(...) eu acho que culminou nisso. De repente comecei a sentir dor. Não foi tão de repente, mas a coisa foi agravando de tal forma, que eu ia trabalhar extremamente insatisfeita. Estava trabalhando ao lado de uma pessoa daquela, tentando sair, tentando sair e ele me segurando." (bancária)

"Não sei como é cada agência, não sei se isso é pessoal dele (o gerente) ou se é o sistema todo(...) Mas ele (o gerente) colocava assim como se o emprego que eu tinha fosse a melhor coisa do mundo, que eu não podia perder de jeito nenhum, que qualquer coisa que eu fizesse ali eu podia ser demitida ou podia ser transferida para o CEASA, ou podia trabalhar de 10 às 16 horas, porque meu horário era especial. (Havia) a ameaça de transferência, de transferir para os piores lugares, tipo CEASA. Ameaça, inclusive de ser mandada embora, apesar de que isso é muito difícil lá no B(...) Mas eles colocam como se tivessem esse poder de te mandar embora." (bancária)

"Nós tínhamos um gerente que era um pai, aí ele se aposentou e veio um outro que era totalmente autoritário e bateu de frente conosco, chocou realmente(...) Então, o relacionamento foi decaindo, decaindo, o pessoal começou a fazer tratamento porque tava todo mundo com gastrite, com stress". (bancária)

Foi também no grupo de bancários que se estabeleceu uma relação entre a forma de atuação do gerente e o enfraquecimento do vínculo entre os colegas. Em alguns casos, ele chegava a impor sua presença nas reuniões informais dos subordinados fazendo com que esses encontros fossem reduzidos e, em pelo menos um caso, eles preferiram não mais se encontrar:

"(...) Toda vida no banco eu participei das turminhas. Então a gente era uma turma boa. Toda sexta-feira saía pra tomar uma cervejinha, até perto do banco mesmo. E ele (o gerente) começou a participar. Ele era tão nojento, tão nojento que o pessoal parou de ir por causa dele(...) Geralmente nos encontros que ele ia, ele brigava com um. Porque ele era insuportável. Achava que era o bom, que ele era o maior e que sabia de tudo(...) Então,

toda vez que ele ia, discutia com alguém porque não agüentava a arrogância dele. Então, aí foi acabando(...) até ninguém sair pra mais lugar nenhum(...) Uma coisa que já fazia parte de nossa vida acabou assim em função dele." (bancária)

"Desde que ele (o gerente) entrou, a gente perdeu um pouco aquela coesão que existia, as pessoas ficaram mais preocupadas, de olho nele, porque ele podia tirar o cargo de um. Ficou cada um mais preocupado com seu serviço, com o seu setor, com medo de que aquilo pudesse te afetar". (bancária)

É interessante observar que no setor bancário houve alguns momentos em que o gerente foi descrito como uma pessoa flexível e interessada pelo bem-estar do subordinado, mas ficou evidente também que este tipo de gerente não era interessante para a direção do banco que preferia substituí-lo por um outro, invariavelmente, considerado pelos subordinados como autoritário e arrogante. Já vimos alguns exemplos anteriormente, mas o seguinte depoimento merece ser citado, pois ilustra com clareza este aspecto da questão:

"(...) Jera uma pessoa maravilhosa! A gente fazia aniversário, fazia vaquinha pra comprar presente pra ele. Não tinha um que não contribuía. Todo mundo era doído com ele, tanto os funcionários como os clientes(...) Era o tipo do gerente que parecia que não tinha compromisso com o banco, sabe? Não era escravo não. Ele tinha assim, vontade própria. As pessoas tinham direitos como tinham deveres. Aí trocamos Deus pelo capeta. E continuamos na agência assim, trabalhando num prédio de cimento armado onde tinha máquina e serviço, sem calor humano, sem muita amizade, cada um pra si e ele (o gerente) a fim de..." (bancário)

O fato de ser mulher e gerente, mereceu uma análise especial de alguns participantes dos grupos, que consideraram difícil para uma mulher, ocupando cargo de chefia, suportar as exigências de sua posição. No setor metalúrgico, as mulheres atingiam no máximo a posição de líder, sendo que os cargos acima eram invariavelmente ocupados por homens. No restaurante, pelo contrário, as funções de chefia eram ocupadas quase sempre por mulheres e acreditamos que isto é porque a atividade desenvolvida neste setor é considerada como tradicionalmente feminina. No setor bancário, as exigências sobre a mulher que ocupa cargo de gerência são redobradas, na medida em que não é comum a escolha de mulheres para ocupar este tipo de cargo. A gerente deve, então, intensificar seus esforços e exigências a fim de garantir a posição conquistada e provar que sua escolha foi acertada. Dois depoimentos colhidos junto aos bancários merecem destaque, por revelarem os impactos dessa pressão adicional exercida pelas gerentes sobre seus subordinados:

"(...) Ela é mulher, tem que mostrar uma postura mais forte, né? Pra poder também se impor na agência. Ela é uma pessoa mais pelo lado do trabalho do que pelo lado humano. É uma pessoa que entra na agência e não faz nenhum contato com a gente. É como se fosse a gerência lá e os funcionários aqui. Eu vejo um bloqueio láo grande nela. Talvez pelo fato de ser mulher e ser gerente, tendo que demonstrar uma força maior, fazer pressão." (bancária)

"Eu acho que a pressão sobre elas é maior também. Por isso é que repassa pra gente. Que além de ter uma responsabilidade de gerência, elas têm de demonstrar, como mulher, o mesmo trabalho ou melhor que os homens. Por isso exercem uma pressão maior sobre a gente." (bancário)

Algumas trabalhadoras do setor de restaurantes revelam uma forma especial de tensão envolvendo ao mesmo tempo a relação das colegas entre si e destas com a gerente. Estabeleceu-se uma competição entre elas, pois algumas queriam produzir mais que as outras, a fim de obter o reconhecimento da chefia. Mas havia também o sentimento de que a gerente adotava uma atitude protecionista, em relação a alguns colegas que ficavam mais à vontade, enquanto os outros eram constantemente vigiados. Este problema foi associado com a aceleração no ritmo, com forte tensão e nervosismo na realização das tarefas, podendo até mesmo provocar pequenos acidentes²:

"(...) Também tinha os colegas que ficavam levando os problemas pra ela e ela vigiando (...). Tinha as 'panelinhas' dela, tipo assim, a hora que ia lá os protegidos dela (...). iam levar uns assuntos (...). Ai, ela começava a vigiar aquela pessoa e o serviço muito tenso, muito violento, andava muito depressa (...). Talvez eu falto porque já aconteceu muito comigo, então, eu ficava nervosa o dia inteiro, tensa mesmo." (restaurante)

"Porque eu dava muito ouvido ao que era entregue por outro colega, isso tudo aconteceu. E a gente trabalhando na salada cortava a mão por causa do nervoso". (restaurante)

² Durante as reuniões realizadas com os trabalhadores lesionados deste setor, surgiu pelo menos um caso de uma trabalhadora que queria se sobrepor às companheiras através da tentativa de "mostrar mais serviço que as outras", conquistando, assim, o reconhecimento da chefia. Essa trabalhadora apresentava um dos casos mais graves de LER, com reflexos na coluna vertebral e nas pernas. Ela deixou de frequentar as reuniões e seu comportamento competitivo foi revelado pelas colegas: algum tempo após sua saída. Através dos dados obtidos na nossa investigação, ficou evidente que esse tipo de competição entre os pares pode representar um dado importante na compreensão da gênese da LER, pois o trabalhador pode se impor uma sobrecarga de trabalho, na tentativa de obter o reconhecimento da chefia.

"Tinha os colegas também, tudo dedo-duro (...) os entregadores e eu tinha mais medo era dos colegas que entregavam. Eles queriam fazer nome e por isso que os chefes implicavam com outros. Aconteceu muito isso comigo. Eu trabalhava na copa, assim com pressão. Ai, uma colega falava: 'olhe ela aí, ela tá fazendo corpo mole'. Eu não agüentava mais pagar muito peso, que eu estava com problema na coluna. Ai, o dedo-duro ia lá e me entregava pra ela e ela virna me vigiar. Isso é que me causou mais problemas, porque a tensão nervosa faz a pessoa adoecer mais (...). Durante muito tempo fiquei tratando com neurologista por problema de nervo. E ele fez várias perguntas pra mim, se aconteceu alguma coisa onde eu trabalhava. E eu falei que sim, que eu ficava nervosa, que eu estava deixando à noite e as pernas começavam a tremer, tremia todinha". (restaurante)

Conclusão

A forma de atuação da gerência surgiu na nossa investigação como um dado de importância fundamental na compreensão da LER. Em todas as categorias estudadas, a pressão exercida pela chefia imediata foi claramente posta como uma fonte de tensão, medo e ansiedade na situação de trabalho, provocando a aceleração do ritmo e criando condições favoráveis ao surgimento dessa doença. Portanto, a sobrecarga física foi muitas vezes relacionada com o postura do gerente que, neste caso, representava uma carga psicológica importante. Alguns dados surgiram com bastante frequência: o medo e a ansiedade diante da vigilância constante da hierarquia; a rivalidade com os colegas que visavam obter reconhecimento dos chefes; a necessidade de cumprir (ou ultrapassar) a quotas de produção, a fim de evitar a demissão ou a punição; a tentativa de realizar da melhor forma possível as tarefas e, se possível, superar as exigências para manter a chefia à distância. Tudo isso foi, direta ou indiretamente, associado com a gênese da LER, reforçando o vínculo entre a atuação da gerência e essa forma de adoecimento.

No entanto, é importante reconhecermos que a chefia imediata, na maioria das vezes, apenas personaliza nas suas práticas cotidianas, as determinações da alta direção da empresa.³ Os bancários pesquisados por nós perceberam isto com clareza. Além disso, as diretrizes gerais estabelecidas pela empresa são, em grande medida, ditadas pelas leis da concorrência inter-capitalistas. Em outras palavras, as políticas de pessoal que irão determinar em grande parte a postura que será adotada pelas chefias imediatas são, por sua vez, decorrentes das pressões exercidas por um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Assim, por

³ Não podemos nos esquecer de que a LER ocorre, notadamente, no contexto taylorista/fordista e que o controle autoritário da força de trabalho é um dos aspectos centrais dessa forma de organização do trabalho.

exemplo, no caso dos trabalhadores metalúrgicos, ficou evidente o aumento da pressão exercida pela chefia imediata a partir da adoção do programa de qualidade total pela empresa-cliente, o que implicou numa exigência redobrada sobre seus fornecedores em termos de qualidade e de prazos para entrega dos produtos.⁴ Essa empresa-cliente, por sua vez, não tinha muita escolha quanto à adoção ou não desse programa, uma vez que a concorrência cada vez mais acirrada no setor impunha que pelo menos algumas medidas presentes nessa proposta fossem incorporadas por quem desejasse se manter no mercado. Esse exemplo ilustra bem a complexidade da questão que estamos tratando, revelando que o problema gerencial deve ser analisado para além de suas manifestações mais imediatas no cotidiano das empresas.

Mas, se nossa investigação colocou em evidência uma clara relação entre a postura adotada pela chefia e o surgimento da LER, ela também nos permitiu verificar que não se trata de uma correlação inevitável. Em algumas situações percebemos que a gerência, a despeito das pressões que recebia para exigir cada vez mais dos seus subordinados, adotava uma atitude diferente, mais sensível às necessidades e às particularidades daqueles que estavam sob sua coordenação. Em outros momentos, eram os próprios trabalhadores que enfrentavam suas chefias e questionavam suas exigências quando as julgavam excessivas. Dessa forma, eles conseguiram reduzir o desgaste provocado pelo trabalho. O estudo daqueles que conseguem se preservar, apesar de estarem também sujeitos a uma organização patológica de trabalho, deixou claro que, nenhum dos fatores relacionados com essa forma específica de adoecimento, tem caráter inexorável. Eles nos ensinam que, mesmo diante de situações de trabalho aparentemente incontroláveis, o sujeito é capaz de desenvolver estratégias que reduzem o seu desgaste e ao mesmo tempo permitem a realização adequada das tarefas. Acreditamos que os resultados obtidos junto aos trabalhadores não-lesionados têm muito a nos ensinar sobre formas de auto-preservação em situações extremamente adversas de trabalho. Eles revelam que nem mesmo a gerência despótica alcança o controle absoluto dos homens nas situações de trabalho. No entanto, nada disso deve encobrir o fato de que muitos trabalhadores submetidos a essa forma perversa de gerenciamento adoecem, pois não conseguem encontrar formas eficazes de enfrentamento e de auto-proteção.

⁴ Ver a esse respeito, neste mesmo volume, o capítulo "Gênero, trabalho e saúde: um estudo de caso da LER numa empresa do setor metalúrgico".