

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ROSEANA ISABEL VOGT OZÓRIO

**A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO ASSÉDIO MORAL
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
EXPERIÊNCIA DE TRABALHADORAS E TRABALHADORES DO
SETOR CALÇADISTA DE CANDELÁRIA (RS)**

Santa Cruz do Sul

2026

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO ASSÉDIO MORAL
ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA
EXPERIÊNCIA DE TRABALHADORAS E TRABALHADORES DO
SETOR CALÇADISTA DE CANDELÁRIA (RS)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (Mestrado), área de concentração em Desenvolvimento Regional, dentro da linha de pesquisa “Estado, Instituições e Democracia”, da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

Mestranda: Roseana Isabel Vogt Ozório

Orientador: Prof. Dr. Marco André Cadoná.

Santa Cruz do Sul

2026

CIP - Catalogação na Publicação

Ozório, Roseana Isabel

A construção social do assédio moral organizacional : uma análise a partir da experiência de trabalhadoras e trabalhadores do setor calçadista de Candelária (RS) / Roseana Isabel Ozório. – 2026.

138f. : il.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2026.

Orientação: Prof. Dr. Marco André Cadoná.

1. Assédio moral organizacional. 2. Organização do trabalho. 3. Indústria calçadista. 4. Experiência das trabalhadoras e dos trabalhadores. 5. Desenvolvimento regional. I. Cadoná, Marco André. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UNISC com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à CAPES pelo apoio e pelo fomento à pós-graduação. Sem esse suporte, por meio da bolsa PROEX/CAPES, modalidade 1, a realização do mestrado e o desenvolvimento desta pesquisa não teriam sido possíveis.

Agradeço também a todo o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, bem como a toda a equipe de apoio, pelo acolhimento dentro e fora das salas de aula, sobretudo durante o período do desastre climático de 2024. O apoio das professoras e dos professores foi fundamental para que eu não desistisse diante das adversidades enfrentadas naquele momento.

Agradeço ao meu orientador, Marco André Cadoná, não apenas pela orientação cuidadosa, que integra seu ofício, mas também pelo apoio e pela paciência ao longo do percurso da pesquisa e da escrita, que não foram lineares. Sua sensibilidade foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho, que exigiu tempo e amadurecimento de conceitos, teorias e caminhos.

Agradeço ao meu companheiro de vida, Matheus Becker Quoos, que acreditou em mim desde a primeira vez em que mencionei o desejo de dar uma pausa na advocacia para ingressar no mestrado, incentivando-me e amparando-me em todos os momentos.

Agradeço à minha "fada-madrinha" da pós-graduação, amiga e parceira de escrita, Lívia Pacheco da Cruz, que me incentivou desde o início, acolheu minhas angústias e me deu forças para seguir adiante.

Agradeço às "Niñas", que formaram uma rede de acolhimento e fortalecimento mútuo. Sempre acreditei no potencial dos laços que o espaço acadêmico permite construir, mas o que as mulheres da Turma de 2024 do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, da qual faço parte, construíram vai muito além de qualquer expectativa.

Agradeço ao vice-presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Vestuário e Calçado do Vale do Rio Pardo, Ruander Alves, pela intermediação do contato com as trabalhadoras e os trabalhadores entrevistados.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todas as trabalhadoras e a todos os trabalhadores que concederam as entrevistas, a quem dedico esta pesquisa.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado analisa o fenômeno do assédio moral organizacional a partir das experiências de trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária, município localizado no Vale do Rio Pardo/RS. O estudo parte da compreensão de que o assédio moral não se restringe a condutas individuais abusivas, mas constitui um processo social e historicamente construído, vinculado às formas contemporâneas de organização capitalista do trabalho. A pesquisa articula reflexão teórica e investigação empírica. Do ponto de vista teórico, mobiliza contribuições da sociologia da experiência e da história social do trabalho, especialmente a perspectiva de Edward Thompson, para compreender como os(as) trabalhadores(as) interpretam e atribuem significados às suas vivências. O assédio moral organizacional é analisado como prática institucionalizada de violência, sustentada por estratégias gerenciais que intensificam ritmos de trabalho, ampliam formas de controle e vigilância, impõem metas abusivas e naturalizam culturas organizacionais orientadas pelo estresse permanente. Do ponto de vista empírico, a investigação baseou-se em pesquisa bibliográfica, análise de dados secundários (IBGE, CAGED, MTE) e entrevistas semiestruturadas com trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária. As entrevistas foram organizadas em torno de eixos temáticos: dados sociodemográficos, experiências de trabalho e relações cotidianas, processos produtivos e condutas organizacionais, além de reações, redes de suporte e práticas de cuidado. A análise dos relatos evidenciou situações recorrentes de humilhação, constrangimento, pressão excessiva, adoecimento físico e psíquico, bem como práticas gerenciais marcadas por violência organizacional. Os resultados apontam que o assédio moral organizacional se manifesta como estratégia de gestão voltada ao controle e à intensificação da produtividade, ultrapassando conflitos interpessoais isolados. Trabalhadoras e trabalhadores relatam experiências de advertências arbitrárias, vigilância constante, ausência de reconhecimento profissional e naturalização de práticas abusivas. Ao mesmo tempo, elaboram interpretações próprias sobre essas vivências, mobilizando valores de respeito, reciprocidade e justiça, além de redes de apoio familiares, comunitárias e religiosas. Essas mediações culturais revelam que o sofrimento laboral não é apenas imposto, mas também interpretado e ressignificado, dando origem a formas de resistência, proteção e cuidado. A dissertação evidencia que o assédio moral organizacional, embora invisibilizado e naturalizado em muitos contextos, constitui uma violação sistemática da dignidade humana e dos direitos trabalhistas. Ao enfatizar as experiências concretas de trabalhadoras e trabalhadores, o estudo contribui para ampliar a compreensão acadêmica sobre o tema, deslocando o foco das condutas individuais para as racionalidades organizacionais que sustentam práticas de violência. Além disso, insere-se no campo do Desenvolvimento Regional ao destacar como transformações globais nas formas de organização do trabalho se manifestam em contextos territoriais específicos, assumindo particularidades relacionadas às dinâmicas econômicas, sociais e culturais locais. Conclui-se que compreender o assédio moral organizacional exige considerar tanto os condicionamentos estruturais do capitalismo contemporâneo quanto os processos de significação elaborados pelos sujeitos. A análise demonstra que trabalhadoras e trabalhadores não apenas sofrem os efeitos das práticas organizacionais de violência, mas também produzem interpretações, estratégias de enfrentamento e formas de resistência que podem contribuir para a construção de alternativas de proteção e cuidado. Nesse sentido, a dissertação reafirma a importância de políticas públicas, ações sindicais e iniciativas institucionais voltadas à prevenção e ao combate do assédio moral.

organizacional, reconhecendo-o como problema coletivo e estrutural do mundo do trabalho.

Palavras-Chave: Assédio moral organizacional; Organização do trabalho; Indústria calçadista; Experiência das trabalhadoras e dos trabalhadores; Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This master's dissertation analyzes the phenomenon of organizational moral harassment based on the experiences of female and male workers in the footwear industry of Candelária, a municipality located in the Vale do Rio Pardo/RS. The study is grounded in the understanding that moral harassment is not limited to abusive individual behaviors, but rather constitutes a socially and historically constructed process, linked to contemporary forms of capitalist organization of labor. The research combines theoretical reflection and empirical investigation. From a theoretical perspective, it draws on contributions from the sociology of experience and the social history of labor, especially Edward Thompson's perspective, to understand how workers interpret and assign meaning to their experiences. Organizational moral harassment is analyzed as an institutionalized practice of violence, sustained by managerial strategies that intensify work rhythms, expand forms of control and surveillance, impose abusive targets, and naturalize organizational cultures oriented toward permanent stress. From an empirical perspective, the investigation was based on bibliographic research, analysis of secondary data (IBGE, CAGED, MTE), and semi-structured interviews with workers from the footwear industry in Candelária. The interviews were organized around thematic axes: sociodemographic data, work experiences and everyday relations, production processes and organizational conduct, as well as reactions, support networks, and care practices. The analysis of the narratives revealed recurrent situations of humiliation, constraint, excessive pressure, physical and psychological illness, as well as managerial practices marked by organizational violence. The results indicate that organizational moral harassment manifests itself as a management strategy aimed at control and productivity intensification, going beyond isolated interpersonal conflicts. Workers report experiences of arbitrary warnings, constant surveillance, lack of professional recognition, and the normalization of abusive practices. At the same time, they develop their own interpretations of these experiences, mobilizing values of respect, reciprocity, and justice, in addition to family, community, and religious support networks. These cultural mediations reveal that labor suffering is not only imposed but also interpreted and re-signified, giving rise to forms of resistance, protection, and care. The dissertation demonstrates that organizational moral harassment, although often rendered invisible and naturalized in many contexts, constitutes a systematic violation of human dignity and labor rights. By emphasizing the concrete experiences of workers, the study contributes to expanding academic understanding of the subject, shifting the focus from individual behaviors to organizational rationalities that sustain violent practices. Furthermore, it situates itself within the field of Regional Development by highlighting how global transformations in labor organization manifest in specific territorial contexts, assuming particularities related to local economic, social, and cultural dynamics. It concludes that understanding organizational moral harassment requires considering both the structural constraints of contemporary capitalism and the processes of meaning-making elaborated by the subjects. The analysis shows that workers not only suffer the effects of organizational practices of violence but also produce interpretations, coping strategies, and forms of resistance that may contribute to building alternatives of protection and care. In this sense, the dissertation reaffirms the importance of public policies, union actions, and institutional initiatives aimed at preventing and combating organizational moral harassment, recognizing it as a collective and structural problem of the world of work.

Keywords: Organizational moral harassment; Work organization; Footwear industry; Workers' experiences; Regional development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Mapa 1 – Localização do município de Candelária	20
Mapa 2 – Município de Candelária	63
Figura 1 – Localização da indústria de Calçados Beira Rio inaugurada em 2015	65
Figura 2 – Mobilização de trabalhadoras e trabalhadores da indústria de calçados Beira Rio em Candelária contra o assédio moral e por garantias de direito	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Empregos formais no município de Candelária – jan. a dez. de 2025	64
Tabela 02 – Admissões por setor de acordo com gênero – jan. a dez. de 2025	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PCD	Pessoa com Deficiência
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 A DINÂMICA HISTÓRICA DE TRANSFORMAÇÕES NAS FORMAS CAPITALISTAS DE ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	25
2.1 A dinâmica histórica de transformação nos modos capitalistas de organização dos processos de trabalho e de produção.....	27
2.2 Organização capitalista do trabalho, assédio moral organizacional e a experiência dos trabalhadores	39
3 O SETOR CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL E AS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL	48
3.1 O contexto histórico do setor calçadista no Rio Grande do Sul	49
3.2 A organização do processo de trabalho e controle sobre os trabalhadores na indústria calçadista	55
3.3 A indústria de calçados no mercado de trabalho de Candelária	63
4 A EXPERIÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL ENTRE TRABALHADORAS E TRABALHADORES DO SETOR CALÇADISTA DE CANDELÁRIA	69
4.1 Considerações sobre o campo e sobre as trabalhadoras e os trabalhadores entrevistadas/os 70	
4.2 A vivência das trabalhadoras e trabalhadores na indústria calçadista de Candelária	77
4.2.1 Relações sociais e percepções sobre o cotidiano do trabalho.....	78
4.2.2 Organização do trabalho, controle e condições de trabalho	83
4.3 As mediações culturais da experiência: território, trajetórias e repertórios morais.....	90
4.3.1 O território como mediação da experiência	90
4.3.2 Família, trabalho e a moralidade do esforço	92
4.3.3 Valores de respeito, reciprocidade e justiça no trabalho	95
4.3.4 Diferenças sociais e experiências de injustiça no trabalho.....	97
4.3.5 Religião, sofrimento e elaboração moral da experiência.....	101
4.4 A agência nas experiências de assédio moral organizacional: itinerários de resistência	102
4.4.1 Os itinerários institucionais de mediação do sofrimento.....	103

4.4.2 Redes de apoio e proteção: entre vínculos no cotidiano, solidariedade e estratégias individuais.....	106
4.4.3 Resistências cotidianas e estratégias individuais de enfrentamento.....	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	132
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	136
APÊNDICE C – Declaração de uso de Inteligência Artificial Generativa.....	138

1 INTRODUÇÃO

Mas é essa processualidade contraditória, presente no ato de trabalhar, que *emancipa e aliena, humaniza e sujeita, libera e escraviza*, que (re)converte o estudo do trabalho humano em questão crucial de nosso mundo e de nossa vida. Neste conturbado século XXI, o desafio maior é dar *sentido autoconstituente ao trabalho humano* de modo a tornar a nossa *vida fora do trabalho* também dotada de sentido. Construir, portanto, um *novo modo de vida* a partir de um *novo mundo do trabalho*, para além dos constrangimentos impostos pelo sistema de metabolismo social do capital [...] é um imperativo vital (ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital, p. 26. Grifos no original).

Esta dissertação apresenta uma análise acerca do assédio moral organizacional vivenciado por trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista localizada no município de Candelária, no Rio Grande do Sul. O estudo estrutura-se a partir de uma preocupação teórica voltada à compreensão do assédio moral organizacional como fenômeno social e historicamente construído, buscando analisar criticamente os mecanismos institucionais, culturais e relacionais que sustentam e reproduzem práticas de violência em ambientes de trabalho.

Ao mesmo tempo, a investigação articula essa reflexão teórica às experiências concretas de trabalhadoras e trabalhadores, considerando os significados produzidos em suas trajetórias cotidianas, tanto nos espaços de trabalho quanto em outros contextos de sociabilidade nos quais elaboram interpretações, estratégias de enfrentamento, formas de resistência e buscas por proteção e cuidado diante das situações vivenciadas de assédio moral organizacional. Procura-se compreender, portanto, não apenas as formas pelas quais esse fenômeno se manifesta nas relações de trabalho, mas também os impactos subjetivos, sociais e coletivos produzidos sobre os sujeitos inseridos nesse contexto.

A motivação inicial para a abordagem dessa temática encontra-se vinculada à própria experiência profissional da autora que, entre os anos de 2018 e 2023, atuou em escritório de advocacia responsável pela assessoria jurídica do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias do Vestuário e do Calçado do Vale do Rio Pardo/RS, cuja base territorial compreende trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista do município de Candelária. Durante esse período de atuação profissional, observou-se que parcelas significativas de trabalhadoras e trabalhadores que buscavam assessoria jurídica relatavam experiências de humilhação, constrangimento, pressão excessiva, adoecimento

físico e psíquico, além de práticas gerenciais marcadas por formas diversas de violência organizacional.

Apenas para ilustrar uma dessas experiências, considere-se o relato de uma trabalhadora da indústria calçadista que, com aproximadamente quarenta anos de idade e em tratamento de saúde física e psíquica, foi demitida em razão de suas necessidades frequentes de afastamento para cuidados médicos. Segundo a trabalhadora, ela sempre procurou trabalhar “direitinho”, “não reclamava”, não “batia de frente” com seus superiores. Mesmo sentindo fortes dores físicas, evitava faltar ao trabalho, inclusive porque as ausências implicavam perdas de benefícios, como a cesta básica concedida pela empresa. Ainda segundo seu relato, colegas suas, mais jovens, “não aguentavam” a função exercida na linha de produção e frequentemente pediam demissão ou eram demitidas. Apesar disso, depois de aproximadamente nove anos atuando na mesma empresa, quase sempre exercendo a função de operadora de máquina de passar cola, ela foi demitida logo após retornar de afastamento médico em decorrência da Covid-19. Durante todo esse período de trabalho, ela não recebeu promoção profissional, tampouco adicional de insalubridade, razão pela qual buscou auxílio junto ao sindicato.

Esse relato expressa situações que não podem ser compreendidas como acontecimentos isolados ou circunstanciais. Pelo contrário, indicam tendências mais amplas presentes nas formas contemporâneas de organização capitalista do trabalho e da produção. Desde as últimas décadas do século XX, as transformações produtivas associadas à reestruturação do capitalismo têm sido marcadas pela intensificação do trabalho, pela flexibilização produtiva, pela ampliação de mecanismos de controle organizacional e pela incorporação de estratégias cada vez mais sofisticadas de gestão da subjetividade de trabalhadoras e trabalhadores (Alves, 2008; Antunes, 2009).

Essas são situações que ultrapassam conflitos interpessoais isolados, revelando práticas estruturadas no interior da própria organização do processo de trabalho. Nesse sentido, não são apenas relações individuais de violência, mas decorrem de estratégias organizacionais voltadas ao controle, à intensificação do trabalho, à elevação da produtividade e à submissão de trabalhadoras e trabalhadores às exigências empresariais. Configurando-se, assim, o que o direito internacional do trabalho já há algum tempo reconhece como assédio moral.

Segundo a Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), os termos “violência” e “assédio” no mundo do trabalho referem-se a um “conjunto de

comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem ou sejam susceptíveis de causar dano físico, psicológico, sexual ou económico, e inclui a violência e o assédio com base no género [sic.]” (Casa Civil, 2023). No Brasil, a doutrina e a jurisprudência têm consolidado a compreensão de que o assédio moral interpessoal corresponde a “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (Hirigoyen, 2019, p. 65).

No que diz respeito especificamente ao assédio moral organizacional, embora não exista um conceito fechado e homogêneo, trata-se, em regra, de “estratégias de gestão organizacionais ou gerenciais degradantes e exageradas, que visam a aumentar a produtividade e manter o controle organizacional, valendo-se de atos hostis, de pressões exageradas, de humilhações, de constrangimentos, de exposições degradantes, de premiações negativas” (Soboll, 2008, p. 83). Nessa perspectiva, o assédio moral organizacional não corresponde apenas a desvios individuais de conduta, mas integra racionalidades organizacionais vinculadas às formas contemporâneas de gestão do trabalho.

Nesse contexto, o aumento da produtividade tende a ser alcançado não apenas através de inovações tecnológicas, mas também por meio da intensificação dos ritmos de trabalho, da ampliação das responsabilidades individuais, da imposição de metas abusivas, da competitividade interna e da naturalização de culturas organizacionais orientadas pelo estresse permanente e pela responsabilização individual do trabalhador pelos resultados produtivos. Trata-se de dinâmicas que favorecem a banalização de práticas de violência psicológica e moral nos ambientes de trabalho (Dejours, 1999).

Como observa Christophe Dejours, formas contemporâneas de sofrimento no trabalho frequentemente são naturalizadas como exigências normais da racionalização produtiva. Pressões, humilhações, vigilância constante, ameaças veladas e mecanismos de controle subjetivo passam a ser legitimados enquanto instrumentos necessários à eficiência organizacional (Dejours, 1999). Nesse sentido, práticas de assédio moral organizacional tendem a tornar-se invisíveis ou mesmo aceitáveis no interior das próprias relações de trabalho.

Embora o assédio moral acompanhe historicamente as relações de exploração e de dominação presentes no capitalismo, sobretudo desde a consolidação da produção industrial moderna, foi principalmente a partir das últimas décadas do século XX que o tema ganhou maior visibilidade nas pesquisas relacionadas à organização do trabalho e à saúde de trabalhadoras e trabalhadores (Pamplona Filho, 2018).

A bibliografia especializada sobre a temática já possui significativa densidade analítica. Diversos estudos abordam os aspectos conceituais do assédio moral, suas formas de manifestação, seus impactos físicos e psíquicos, suas implicações jurídicas e organizacionais, bem como suas relações com questões de gênero, violência simbólica e violação de direitos trabalhistas (Ávila, 2009; Araújo, 2012; Soboll et al., 2009; Pamplona Filho, 2018; Silva, Duarte, 2023).

Pamplona Filho, por exemplo, identifica diferentes modalidades de assédio moral: o assédio moral discriminatório, o assédio moral individual, o assédio moral coletivo, o assédio moral estratégico, o assédio moral perverso, o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional (Pamplona Filho, 2018). Enquanto o assédio moral individual se dirige contra uma pessoa específica, o assédio moral coletivo atinge um grupo de trabalhadores submetidos reiteradamente a práticas humilhantes ou degradantes. O assédio moral discriminatório, por sua vez, fundamenta-se em preconceitos relacionados à raça, gênero, idade, orientação sexual, deficiência ou outras condições identitárias. Já o assédio moral interpessoal decorre das relações cotidianas entre sujeitos no ambiente de trabalho, podendo ocorrer entre colegas ou entre superiores e subordinados. O assédio moral estratégico caracteriza-se pelo uso deliberado de práticas abusivas como mecanismo de gestão, visando, por exemplo, forçar desligamentos ou aumentar a produtividade. O assédio moral perverso refere-se a condutas marcadas pela manipulação, hostilidade e destruição psicológica intencional da vítima. Por fim, o assédio moral organizacional manifesta-se quando a própria estrutura ou cultura institucional naturaliza práticas sistemáticas de pressão, humilhação e violência psicológica no ambiente laboral (Pamplona Filho, 2018, p. 5-11).

Como indicado, para os fins desta dissertação, dentre essas modalidades o interesse recai sobre o assédio moral organizacional, concebido como manifestação coletiva e institucionalizada de violência no trabalho, cuja ocorrência ultrapassa condutas individuais e se inscreve nas próprias racionalidades organizacionais e produtivas.

Nessa direção, Schatzmam et al. definem o assédio moral organizacional como “um processo de hostilidades, estruturado via política organizacional ou gerencial da empresa”, direcionado a todos os trabalhadores ou a grupos específicos de trabalhadoras e trabalhadores. Trata-se, portanto, de uma modalidade de violência que ultrapassa relações interpessoais individualizadas, integrando estratégias organizacionais de controle e racionalização do trabalho (Schatzmam et al., 2009, p. 19).

A bibliografia que analisa o assédio moral organizacional tem enfatizado temas como as transformações contemporâneas do mundo do trabalho, os modelos gerenciais orientados pela intensificação da produtividade, a flexibilização das relações laborais, o estabelecimento de metas abusivas, a precarização das condições de trabalho, os mecanismos institucionais de controle e disciplinamento dos trabalhadores. Nessa bibliografia, o assédio moral organizacional é frequentemente compreendido como expressão de racionalidades produtivas que naturalizam práticas de pressão, constrangimento e violência psicológica como instrumentos de gestão, deslocando a análise de condutas individuais para os próprios modos de organização do trabalho (Nunes, Tolfo, 2011).

Sem desconsiderar a relevância dessa produção bibliográfica, na presente dissertação há uma preocupação específica: compreender esse fenômeno a partir das experiências concretas de trabalhadoras e trabalhadores. Trata-se de considerar que o assédio moral organizacional não constitui apenas um conjunto objetivo de práticas gerenciais abusivas, mas também um processo socialmente vivido, interpretado e significado pelos sujeitos inseridos nas relações de trabalho.

Essa perspectiva implica reconhecer que práticas organizacionais de violência não produzem efeitos de maneira homogênea ou automaticamente percebida pelos trabalhadores. Pelo contrário, experiências de sofrimento, humilhação, adoecimento e constrangimento cotidiano são interpretadas pelos sujeitos a partir de relações sociais, trajetórias de vida, espaços de sociabilidade e processos históricos específicos. Assim, interessa compreender não apenas as formas organizacionais do assédio moral, mas também os modos através dos quais trabalhadoras e trabalhadores identificam, elaboram e atribuem sentidos às suas experiências no trabalho.

Nesse sentido, a perspectiva teórico-metodológica adotada aproxima-se da tradição da história social do trabalho e da sociologia da experiência, especialmente a partir das contribuições do historiador inglês Edward Thompson. Para Thompson, a

experiência constitui uma mediação fundamental entre as condições objetivas da vida social e os processos de construção da consciência. Homens e mulheres não apenas vivem determinadas condições históricas; eles experimentam essas condições, interpretam-nas e atribuem significados às suas vivências a partir de relações sociais, culturais e políticas historicamente situadas (Thompson, 1981). A experiência não corresponde apenas à dimensão subjetiva individual do sofrimento, tampouco pode ser reduzida a reflexo automático das estruturas econômicas. Trata-se de um processo histórico e relacional através do qual sujeitos elaboram interpretações sobre suas condições de existência, reconhecem antagonismos, constroem expectativas e desenvolvem práticas de ação e de reação diante da realidade social (Melo Jr., 2014).

Ao mobilizar Thompson como referência teórico-metodológica, compreende-se que as experiências vivenciadas por trabalhadoras e trabalhadores não constituem acontecimentos isolados ou exclusivamente individuais, mas expressam processos históricos mais amplos e relacionados às formas contemporâneas de organização do trabalho e da produção, bem como aos significados históricos que se constituem em espaços que não estão reduzidos aos locais de trabalho e de produção.

Não se trata, evidentemente, de relativizar a importância dos condicionamentos estruturais do assédio moral organizacional. Pelo contrário, compreender as experiências concretas dos trabalhadores exige considerar as transformações históricas ocorridas nas formas capitalistas de organização do trabalho, especialmente desde as últimas décadas do século XX. A crise do modelo fordista e a emergência de formas flexíveis de acumulação implicaram profundas mudanças produtivas, tecnológicas e organizacionais. Entre essas transformações, destacam-se estratégias associadas ao chamado “modelo japonês” de produção, caracterizado pela flexibilização produtiva, pela polivalência funcional, pela intensificação dos ritmos de trabalho, pelo trabalho em equipe, pela responsabilização individual e pelo estímulo ao autocontrole dos trabalhadores (Coriat, 1994; Xavier Sobrinho, 1997).

Mais do que simples alterações técnicas, essas mudanças redefiniram formas de controle sobre trabalhadoras e trabalhadores. Os mecanismos contemporâneos de controle organizacional passaram a depender crescentemente da incorporação subjetiva das exigências produtivas pelos próprios trabalhadores (Franzoi, 1997). E, no âmbito dos processos de trabalho, tornou-se regra o estabelecimento de estratégias de “captura da subjetividade”, através dos quais trabalhadoras e trabalhadores são incentivados a

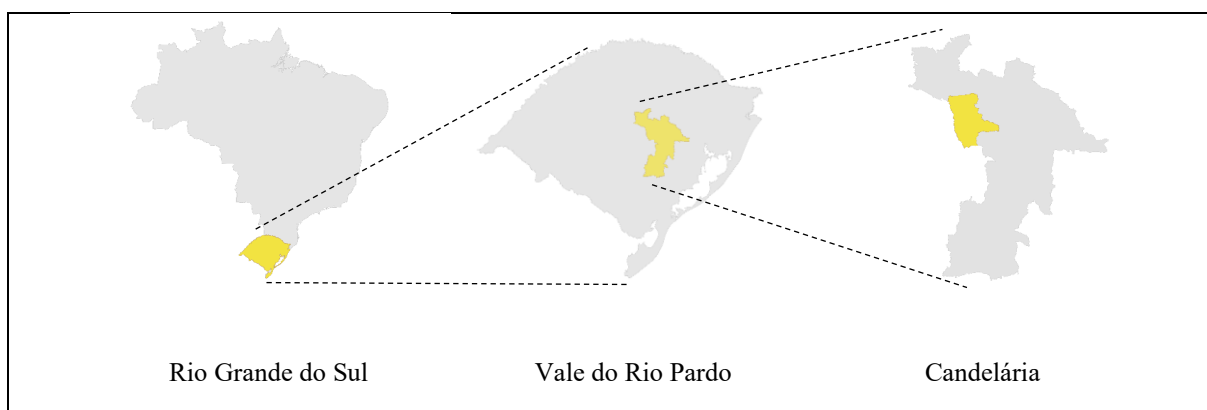
internalizar valores empresariais e responsabilizarem-se individualmente pelo desempenho produtivo, pela eficiência organizacional e pelo cumprimento de metas (Santos, 2013).

É nesse contexto que práticas de assédio moral organizacional se tornam compatíveis com racionalidades contemporâneas de gestão do trabalho. Pressões excessivas, vigilância permanente, exposição pública, ameaças veladas, mecanismos competitivos e constrangimentos cotidianos frequentemente aparecem legitimados enquanto estratégias de racionalização produtiva e de elevação da eficiência empresarial. Muitas dessas práticas encontram-se incorporadas à própria racionalidade organizacional contemporânea, sendo percebidas, não raras vezes, como exigências normais do trabalho.

Assim, esta dissertação parte do entendimento de que trabalhadoras e trabalhadores não apenas sofrem os efeitos das formas organizacionais de violência, mas também elaboram reflexivamente suas experiências, produzindo interpretações, significados e formas possíveis de consciência, de adaptação, de resistência, de proteção e de cuidado. As formas de ação e de reação diante do sofrimento laboral não estão previamente dadas, sendo historicamente produzidas nas próprias relações sociais através das quais os sujeitos interpretam suas condições de existência.

É esse o pressuposto que orientou a construção da problemática a partir da qual trabalho de investigação que resultou nessa dissertação foi realizado: como as experiências de trabalhadoras e trabalhadores da indústria de calçados de Candelária condicionam os processos de construção de significados acerca do assédio moral organizacional? Uma problemática a partir da qual se definiram os objetivos de pesquisa: a) identificar estratégias de organização do trabalho e da produção que se configuram como práticas de assédio moral organizacional; b) investigar práticas de assédio moral reconhecidas por trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária; c) compreender os processos de significação das experiências de assédio moral organizacional; d) investigar caminhos de construção de proteção e de cuidado diante de experiências de sofrimento e de violência organizacional.

Sob o ponto de vista empírico, a dissertação é resultado de uma investigação que considera as experiências de trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista do município de Candelária, localizado no Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul (Mapa 1).

MAPA 1 – Localização do município de Candelária.

Fonte: Mapa elaborado pela autora, 2024.

Segundo dados do Censo Demográfico de 2022/2023 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2023), o município de Candelária possui área territorial de 944,735 km² e população residente de 28.906 habitantes, com densidade demográfica de 30,60 habitantes por quilômetro quadrado. A população apresenta média de idade de 39 anos, composição proporcional semelhante entre homens e mulheres e predominância de pessoas autodeclaradas brancas. Apenas 25% da população encontra-se formalmente ocupada no mercado de trabalho, recebendo remuneração média de aproximadamente dois salários mínimos. Além disso, 31,5% da população reside em famílias com rendimento nominal mensal per capita de até meio salário mínimo (IBGE, 2023).

A economia do município apresenta relativa diversificação produtiva, embora as atividades agropecuárias possuam importante presença histórica e econômica. No entanto, sob o ponto de vista do mercado formal de trabalho, as atividades industriais assumem centralidade significativa. Segundo dados do Novo CAGED, aproximadamente 44,1% dos empregos formais existentes no município encontram-se vinculados ao setor industrial (MTE, 2024; MTE, 2025).

Sob o ponto de vista dos empregos formais do município, a indústria calçadista ocupa posição estratégica. Em 2025, dos 2.326 empregos formais vinculados à indústria no município, 1.894 correspondiam ao segmento calçadista, representando aproximadamente 81,5% do total de empregos industriais existentes (MTE, 2025). Essa relevância relaciona-se à existência de unidades fabris de produção de calçados no município, entre as quais se destaca a empresa Calçados Beira Rio, que inaugurou sua primeira unidade produtiva em Candelária no ano de 2015, inicialmente com

aproximadamente 500 trabalhadores, em projeto empresarial voltado à ampliação de sua participação no mercado nacional de calçados femininos (Prefeitura Municipal de Candelária, 2015).

A relevância desta dissertação, considerando as experiências concretas de trabalhadoras e trabalhadores que atuam na indústria do calçado, no município de Candelária, decorre de diferentes questões. Em primeiro lugar, relaciona-se à própria invisibilidade social do assédio moral organizacional. Muitas práticas violentas encontram-se naturalizadas nas formas contemporâneas de organização do trabalho, dificultando o reconhecimento de determinadas experiências como violações de direitos e da dignidade humana. Além disso, o estudo contribui no aprofundamento das discussões acadêmicas sobre assédio moral organizacional, especialmente ao enfatizar as experiências concretas de trabalhadoras e trabalhadores enquanto dimensão central da análise. Como indicado, o interesse está não apenas nos efeitos objetivos das práticas organizacionais de violência, mas também nos processos sociais através dos quais essas experiências são interpretadas, compartilhadas e transformadas em formas de ação e de resistência. Considere-se, ainda, que, enquanto um trabalho realizado no campo do Desenvolvimento Regional, a análise atenta a especificidades históricas do município de Candelária e da região do Vale do Rio Pardo. Nesse sentido, há um pressuposto que está presente na análise: as transformações globais nas formas de organização do trabalho e da produção manifestam-se concretamente em contextos territoriais específicos, assumindo particularidades relacionadas às dinâmicas econômicas, sociais e culturais locais e regionais.

Também é importante registrar neste texto de introdução que, no que diz respeito aos procedimentos metodológicos, esta dissertação é resultado de uma investigação que se desenvolveu a partir de duas frentes principais de levantamento de dados.

Em primeiro lugar, realizou-se pesquisa bibliográfica voltada à contextualização das transformações históricas nas formas capitalistas de organização do trabalho e da produção, bem como ao debate teórico acerca do assédio moral organizacional. Além disso, foram sistematizados dados secundários sobre o mercado de trabalho de Candelária e sobre a indústria calçadista local, especialmente a partir de informações disponíveis no Cadastro Geral de Emprego e Desemprego e em bases estatísticas do IBGE.

Em segundo lugar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária, incluindo empregados

de empresas tomadoras e terceirizadas, bem como com representante sindical da categoria. Entrevistas que foram organizadas a partir dos seguintes eixos temáticos: dados sociodemográficos; experiência de trabalho e relações cotidianas; processo produtivo e condutas organizacionais; e reações, redes de suporte e práticas de cuidado (ver roteiro das entrevistas no Apêndice A).

A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise do discurso, considerando especialmente as contribuições de Pêcheux (2011). Trata-se de uma perspectiva analítica preocupada não apenas com o conteúdo imediato das falas, mas também com os sentidos produzidos historicamente nas enunciações, as posições ideológicas implicadas nos discursos e as condições sociais de produção das interpretações construídas pelos sujeitos. Assim, se buscou compreender quem fala, de onde fala, para quem fala e em quais condições sociais determinadas interpretações sobre assédio moral organizacional tornam-se possíveis. As narrativas produzidas pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores não são compreendidas apenas como relatos individuais, mas como expressões de experiências socialmente construídas e historicamente situadas.

Considere-se, por fim, que a dissertação está organizada em três capítulos, além desta introdução e das considerações finais.

O segundo capítulo tem por objetivo situar o fenômeno do assédio moral organizacional no contexto mais amplo das transformações históricas dos modos capitalistas de organização dos processos de trabalho e de produção. Inicialmente, são discutidas as dinâmicas de mudança que caracterizam o desenvolvimento do capitalismo e seus impactos sobre a organização do trabalho, com destaque para os mecanismos de controle e de disciplinamento presentes no ambiente fabril. Na sequência, o capítulo estabelece uma aproximação entre as formas contemporâneas de organização capitalista do trabalho e as práticas de assédio moral organizacional, buscando compreendê-las não como efeitos automáticos de determinações estruturais, mas como fenômenos socialmente construídos e vivenciados por trabalhadoras e trabalhadores em suas experiências concretas de trabalho e de vida. Nessa perspectiva, a análise privilegia os modos pelos quais as transformações nos processos de gestão, controle e organização do trabalho são percebidas, interpretadas e significadas nas práticas sociais de trabalhadoras e trabalhadores.

O terceiro capítulo analisa o setor calçadista no Rio Grande do Sul e suas particularidades históricas e organizacionais, tomando-o como contexto empírico da investigação. Para tanto, apresenta-se inicialmente a trajetória histórica da indústria calçadista gaúcha, seguida de uma análise das formas de organização do processo de trabalho e dos mecanismos de controle exercidos sobre trabalhadoras e trabalhadores. Posteriormente, examina-se a inserção da indústria calçadista no mercado de trabalho do município de Candelária.

O quarto capítulo dedica-se à análise das experiências de trabalhadoras e trabalhadores do setor calçadista de Candelária em relação ao assédio moral organizacional. A partir dos relatos produzidos durante a pesquisa, são examinadas as vivências de assédio, suas consequências para os sujeitos envolvidos, os processos pelos quais essas vivências são transformadas em experiências socialmente significadas e as diferentes redes sociais mobilizadas na busca por proteção. Por fim, discutem-se os significados atribuídos ao assédio moral organizacional e as práticas de proteção construídas pelos trabalhadores diante dessas experiências.

2 A DINÂMICA HISTÓRICA DE TRANSFORMAÇÕES NAS FORMAS CAPITALISTAS DE ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

O que descobrimos (em minha opinião) está num termo que falta: ‘experiência humana’ (...). Os homens e mulheres também retornam como sujeitos, dentro deste termo – não como sujeitos autônomos, ‘indivíduos livres’, mas como pessoas que experimentam suas situações e relações produtivas determinadas como necessidades e interesses e como antagonismos, e em seguida ‘tratam’ essa experiência em sua consciência e sua cultura (as duas outras expressões excluídas pela prática teórica) das mais complexas maneiras (sim, ‘relativamente autônomas’) e em seguida (muitas vezes, mas nem sempre, através das estruturas de classe resultantes) agem, por sua vez, sobre sua situação determinada (Thompson, *A miséria da teoria*, p. 182).

A compreensão do assédio moral organizacional exige situá-lo no contexto mais amplo das transformações históricas dos modos capitalistas de organização do trabalho e da produção. Longe de constituir um fenômeno exclusivamente relacionado às condutas individuais ou às características particulares de determinados ambientes laborais, o assédio moral encontra-se vinculado às formas pelas quais o capitalismo, em suas diferentes fases de desenvolvimento, organiza a produção, controla a força de trabalho e busca ampliar a extração de valor. Nesse sentido, as mudanças ocorridas nos processos produtivos ao longo da história também implicaram alterações nos mecanismos de disciplina, vigilância e gestão das trabalhadoras e dos trabalhadores.

A trajetória histórica do capitalismo revela um movimento permanente de transformação das relações de produção, impulsionado tanto pelas exigências de acumulação do capital quanto pelas contradições inerentes ao próprio sistema. Desde os processos de acumulação primitiva, marcados pela expropriação dos meios de subsistência e pela exploração colonial e escravista, passando pelas revoluções industriais e pela consolidação dos modelos taylorista e fordista de organização do trabalho, até chegar às estratégias de flexibilização produtiva associadas ao toyotismo e às recentes inovações vinculadas à chamada Indústria 4.0, observa-se a constante redefinição das formas de controle sobre o trabalho e de intensificação da exploração da força de trabalho (Antunes, 2013; Harvey, 1993).

Essas transformações não ocorrem de forma linear nem homogênea. Em diferentes momentos históricos, o Estado ocupa um lugar estratégico na sustentação e regulação dos regimes de acumulação. Contudo, as crises estruturais do capitalismo impulsionam processos de reestruturação produtiva que redefinem as formas de gestão do trabalho e da produção, ampliam a flexibilização das relações de trabalho e intensificam os mecanismos de controle sobre trabalhadoras e trabalhadores. Nessa direção, as transformações técnico-científicas, a mundialização do capital, a ressignificação neoliberal nas formas de atuação do Estado, a adoção de novas estratégias de organização do processo de trabalho e da produção foram fundamentais no processo de reorganização dos processos produtivos e das relações de trabalho já a partir das últimas décadas do século XX (Harvey, 1993).

No Brasil, essas transformações assumiram características particulares em razão da formação histórica do capitalismo dependente, da permanência de estruturas herdadas do período escravista e da recorrente superexploração da força de trabalho. As mudanças nos modelos produtivos foram incorporadas de maneira desigual e combinada, articulando elementos modernos e arcaicos que contribuíram para a consolidação de relações de trabalho caracterizadas por diferentes formas de precarização, desde o permanente desemprego, o subemprego, o comprometimento da renda do trabalho, o controle político e social sobre trabalhadoras e trabalhadores. Assim, as formas contemporâneas de gestão não podem ser compreendidas sem considerar as especificidades históricas da sociedade brasileira e sua inserção dependente na dinâmica do capitalismo global (Antunes, 2006, 2014).

Essa dinâmica macroestrutural de controle e precarização materializa-se de forma singular no desenvolvimento regional de setores industriais específicos. É o caso da indústria calçadista no estado do Rio Grande do Sul, cujo percurso histórico, transcorrendo desde as práticas artesanais associadas à imigração alemã até a consolidação de um complexo industrial integrado e altamente competitivo, reproduz as pressões, crises e reestruturações do capital. No chão de fábrica calçadista, a transição para esteiras e células de produção, associada a exigências de produtividade e à fragmentação de postos de trabalho em redes de subcontratação, converteu-se em um terreno adequado para a disseminação de práticas de violência simbólica, disciplinamento abusivo e cobranças extremas.

Diante dessas considerações, este capítulo analisa a dinâmica histórica global das transformações nos modos capitalistas de organização do trabalho e da produção, destacando seus principais marcos e inflexões. Mas com atenção às particularidades assumidas por esses processos no contexto brasileiro. A análise desenvolvida, no entanto, recusa uma abordagem puramente determinista ou economicista das estruturas produtivas. Inspirada na concepção de experiência formulada por Edward Thompson, o capítulo encerra-se dedicando uma seção específica para compreender como tais transformações e dinâmicas de assédio moral são vivenciadas concretamente pelas trabalhadoras e trabalhadores. Reconhece-se que os sujeitos não absorvem passivamente os constrangimentos materiais e gerenciais de sua existência; ao contrário, eles interpretam, sentem e “tratam” essas determinações em sua consciência e em sua cultura. Ao considerar a experiência como mediação entre as determinações econômicas e a ação dos sujeitos, busca-se lançar as bases conceituais para apreender o assédio moral organizacional como um fenômeno estrutural e, simultaneamente, vivido e enfrentado na realidade cotidiana de trabalhadoras e trabalhadores.

2.1 A dinâmica histórica de transformação nos modos capitalistas de organização dos processos de trabalho e de produção

A constituição histórica do modo de produção capitalista implicou sucessivas transformações nas formas de organização da produção e do trabalho, desde os processos de acumulação primitiva e expansão colonial até os atuais sistemas digitais de gestão e controle do trabalho.

Se considerado o período que se inicia no século XX, sabe-se que a partir da primeira metade daquele século o processo capitalista de organização do processo de trabalho foi estruturado a partir de princípios e valores que se tornaram hegemônicos a partir da experiência da indústria norte-americana, e que aos poucos foram sendo expandidos para diferentes setores e diferentes países, consolidando um modelo de organização do processo de trabalho e da produção que passou a ser denominado “taylorista-fordista” (Coriat, 1994; Antunes, 2013).

Em linhas gerais, o modelo taylorista-fordista “integra a Organização Científica do Trabalho”, a partir dos princípios da “racionalização produtivista do trabalho”

(Cattani, 1997, p. 247). Sob o ponto de vista da organização do processo de trabalho, é um modelo se define a partir das seguintes características: “utilização intensiva da maquinaria”; “controle de tempo e de movimentos”; “realização de uma única tarefa pelo trabalhador”; “pagamento baseado em critérios da definição do emprego”; “algo grau de especialização de tarefas”; “pouco ou nenhum treinamento no trabalho”; “organização vertical do trabalho”; “nenhuma experiência de aprendizagem”; “ênfase na redução da responsabilidade dos trabalhadores” (disciplinamento e controle da força de trabalho); “nenhuma segurança no trabalho” (Harvey, 1993, p. 167-68; Cattani, 1997, p. 247). Nesse modelo, o trabalho resume-se a execução de atividades repetitivas, de modo geral, desprovidas de sentido, “dada a existência de um despotismo fabril e pela vigência de técnicas de disciplinamento próprias da exploração intensiva de força de trabalho” (Antunes, 2009, p. 43).

Sob o ponto de vista do controle sobre as trabalhadoras e os trabalhadores, o modelo taylorista-fordista representa um aperfeiçoamento das técnicas capitalistas de controle, utilizando-se de todo um aparato científico para racionalizar tempos e movimentos no âmbito do processo de trabalho. Um controle que se objetiva através da tecnologia, da linha de montagem, de normas e definição de padrões de comportamento, da fragmentação das tarefas, da concentração de atividades vinculadas ao planejamento na gerência, do controle dos tempos e movimentos, do estabelecimento de uma hierarquia rígida (Coriat, 1994).

Com a perda da identidade cultural vinculada ao trabalho artesanal e manufatureiro, as trabalhadoras e os trabalhadores passaram por um processo de ressocialização marcado pela homogeneização, tanto pela “parcelização” da indústria taylorista/fordista quanto pela repetição desqualificante das tarefas e pela sociabilidade construída fora da fábrica. Nesse contexto, conformou-se um “novo proletariado”, o “operário-massa”, cuja ressocialização em massa favoreceu o surgimento de uma “nova identidade” e de uma “nova forma de consciência de classe” (Antunes, 2009, p. 42-43).

A constituição desse novo sujeito coletivo evidencia que as transformações nos modos de organização do trabalho produzem efeitos que ultrapassam a esfera estritamente produtiva. Ao reorganizar tempos, espaços, hierarquias e formas de sociabilidade, o capitalismo também modifica as experiências vividas pelos trabalhadores, os modos pelos quais percebem sua inserção no processo produtivo e as formas de construção de identidades coletivas. Nessa perspectiva, as mudanças na organização do trabalho não

afetam apenas a produtividade, mas também os processos de subjetivação e as possibilidades de resistência coletiva (Dejours, 1992).

O Estado também foi central para a consolidação do fordismo, possibilitando um amplo arranjo institucional que articulou produção, consumo e regulação social em escala nacional e internacional, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial. Como observa Harvey, “o fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como um mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total” (Harvey, 1993, p. 131), sustentado por um quadro geopolítico e monetário que vinculava a política econômica mundial ao poder norte-americano: “o acordo de Bretton Woods, de 1944, transformou o dólar na moeda-reserva mundial” (Harvey, 1993, p. 132). Nesse sentido, o Estado não apenas financiou e regulou a expansão da produção em massa e dos serviços públicos necessários à reprodução social, mas também mediou as relações de classe por meio de políticas fiscais, monetárias e de bem-estar que tornaram viável a acumulação fordista em contextos nacionais distintos. A proteção estatal via regulação do trabalho, provisão de salário social parcial e coordenação macroeconômica, foi, portanto, condição de possibilidade do regime fordista.

Entretanto, os benefícios do modelo fordista foram distribuídos de forma desigual, pois a negociação salarial e as garantias associadas a esse modelo alcançaram apenas determinados setores e Estados-nação capazes de sustentar investimentos em produção em massa. Outros setores, no entanto, permaneceram dependentes de baixos salários, precariedade e subcontratação, de modo que essas diferenças geraram uma divisão estrutural do mercado de trabalho, pois enquanto alguns setores eram relativamente protegidos, outros setores seguiam competitivos e desprivilegiados, alimentando tensões sociais e movimentos de reivindicação (Harvey, 1993). Além disso, as desigualdades de acesso ao “emprego privilegiado” eram atravessadas por raça, gênero e origem étnica, gerando a exclusão de parte da força de trabalho em relação às benesses do consumo de massa, o que impulsionou mobilizações como o movimento pelos direitos civis e o movimento feminista, bem como reações críticas à aparente prosperidade fordista (Harvey, 1993, p. 132).

Entre o final da década de 1960 e início da década de 1970, tornou-se evidente que tanto o fordismo quanto o keynesianismo já não conseguiam conter as contradições do capitalismo, o que se conflou em uma crise do modo de produção capitalista. Essa crise se expressava sobretudo na “rigidez” estrutural: investimentos de longo prazo em

produção em massa que limitavam a flexibilidade, mercados e contratos de trabalho pouco adaptáveis (Harvey, 1993, p. 140). O Estado também se via preso a compromissos crescentes com programas sociais, enquanto sua base fiscal não acompanhava tais demandas, de modo que a única resposta flexível foi a política monetária, com a emissão de moeda, que acabou gerando a onda inflacionária responsável por minar a expansão do pós-guerra (Harvey, 1993).

A crise, nesse sentido, levou às empresas a necessidade de uma profunda reestruturação da organização da produção e do trabalho, através da introdução de novas tecnologias, novas formas de organização do processo de trabalho, aperfeiçoamento dos mecanismos de controle sobre a força-de-trabalho, a novas formas de organização da produção (diversificação de produtos, dispersão geográfica, fusões como estratégias de manutenção do capital etc.) (Harvey, 1993).

A “reestruturação produtiva” ocorrida a partir de então, nesse sentido, não representou apenas uma resposta técnica à crise econômica. Ela implicou uma redefinição das relações entre capital e trabalho. Se o fordismo havia se apoiado predominantemente na disciplina externa e na supervisão direta, os novos modelos organizacionais passaram a incorporar mecanismos voltados à mobilização da subjetividade dos trabalhadores, estimulando seu envolvimento ativo com os objetivos empresariais. Um movimento importante, que permite que o controle sobre o trabalho se desloque progressivamente da coerção visível para formas mais difusas de internalização das exigências organizacionais (Antunes, 2000).

Foi naquele contexto que a experiência japonesa de organização do processo de trabalho e da produção, iniciada ainda na década de 1940 na indústria Toyota, ganhou crescente projeção internacional, tornando-se um “farol” na implementação de processos de reestruturação capitalista nos modos de produzir e de trabalhar (Coriat, 1994).

Essas transformações evidenciam que os modos capitalistas de organização do trabalho e da produção constituem processos históricos dinâmicos, marcados pela permanente busca de ampliação da produtividade e de controle da força de trabalho. Importante destacar, no entanto, que tais tendências gerais não se realizam de forma homogênea, assumindo configurações particulares conforme as condições históricas, políticas e sociais de cada formação nacional. A compreensão dessas mediações torna-se fundamental para analisar a forma específica pela qual tais transformações se materializam no contexto brasileiro.

De qualquer forma, a partir das últimas décadas do século XX um amplo processo de reestruturação produtiva passou a ser impulsionado por empresas capitalistas, de modo geral inspiradas por princípios e valores que se originaram na experiência japonesa. Sob o ponto de vista de sua caracterização, o modelo japonês compreende “cinco focos”: relação capital-trabalho; organização do processo de trabalho; organização do processo de produção; relações entre empresas; modo de regulação (Xavier Sobrinho, 1997, p. 156-161).

Quanto à relação capital-trabalho, o modelo japonês compreende propostas de cooperação entre capital e trabalho, entre gerência e trabalhadores, através: a) concessão, por parte da empresa, de benefícios materiais e simbólicos (planos de promoção, salários definidos individualmente, treinamento, por exemplo); b) revitalização do saber do operário, através de políticas de qualificação permanente dos trabalhadores; c) integração dos trabalhadores no processo produtivo, através da incorporação em processos de inovações e de mudanças no processo produtivo (por exemplo, através dos Círculos de Controle de Qualidade); d) engajamento dos trabalhadores na organização, através do incentivo para que desenvolvam um sentimento de identificação, compromisso e pertencimento à empresa; e) mudanças de valores, através do incentivo para que trabalhadores e trabalhadoras desenvolvam os valores de cooperação, confiança, respeitabilidade, agilidade, respeito mútuo, aprendizado constante, liderança, trabalho em equipe etc.; f) redefinição das relações políticas entre empresas e trabalhadores/as, através da criação do sindicato-empresa, em substituição do sindicato-categoria (Xavier Sobrinho, 1997, p. 157-58).

Em relação à organização do processo de trabalho, o modelo japonês propõe, para racionalizar o processo de trabalho: a) o aumento da unidade de trabalho; b) a alternância de trabalhadores/as entre os diversos postos de trabalho, como motivação individual e estratégia de capacitação; c) o trabalho em equipe ou criação de “células de produção”; d) um maior comprometimento dos/as trabalhadores/as no processo produtivo; e) longo treinamento no trabalho, com políticas de aproveitamento do saber dos trabalhadores/as e de desenvolvimento das habilidades e competências; f) organização mais horizontal do trabalho, com relativização das hierarquias no processo produtivo e maior espaço de participação dos/as trabalhadores/as (Xavier Sobrinho, 1997, p. 158).

Quanto à organização da produção, visando organizar a produção de modo mais “flexível” e puxada pela demanda, o modelo japonês propõe as seguintes estratégias: a)

produção *just-in-time*: sistema sincronizado de produção em fluxo sem estoque – as partes necessárias devem chegar na hora necessária e na quantidade necessária; b) sistema Kanban: sistema de informação que aciona e controla a produção, definindo com um cartão a quantidade a ser produzida, dando instruções de trabalho, controlando visualmente a produção, indicando problemas etc.; c) sistema Muda: sistema a partir do qual busca-se eliminar todas as formas de desperdício; d) sistema Kaizen: sistema que busca o melhoramento contínuo da produtividade e da qualidade dos produtos (Xavier Sobrinho, 1997, p. 158).

Essa racionalização do processo produtivo toyotista, marcada pelo disciplinamento da força de trabalho e pela intensificação do capital, configurou uma forma específica de desenvolvimento do capitalismo monopolista no Japão. Práticas como o trabalho em equipe e a transferência das responsabilidades de elaboração e controle da qualidade, antes atribuídas à gerência científica e posteriormente incorporadas à própria ação dos trabalhadores, deram origem à chamada “gestão pelo estresse” (Antunes, 2009, p. 58).

A noção de gestão pelo estresse possui especial relevância para a compreensão do assédio moral organizacional. Diferentemente das formas clássicas de violência presentes nos ambientes de trabalho, as estratégias contemporâneas de gestão tendem a incorporar mecanismos permanentes de pressão por desempenho, competição interna, monitoramento de resultados e responsabilização individual pelo sucesso ou fracasso produtivo. Nesses contextos, práticas de constrangimento, humilhação e exposição deixam de constituir desvios ocasionais de conduta para integrarem, em determinadas situações, as próprias estratégias organizacionais de gestão da força de trabalho.

Sob o ponto de vista das relações interempresariais, o modelo japonês propõe uma relação mais orgânica entre diferentes empresas que compreendem um mesmo processo produtivo. Nesse sentido, as estratégias propostas são: a) focalização da produção – cada empresa deve se concentrar na sua ‘vocação’ principal (onde se encontra mais capacitada), terceirizando as etapas acessórias; b) vínculos estáveis e estreitos entre empresas clientes e empresas fornecedoras, com a introdução de uma cultura *just-in-time* em toda a relação; c) política de cooperação entre as empresas de um mesmo ramo em projetos conjuntos – cooperação na área de tecnologia (aquisição ou desenvolvimento tecnológico), na compra de matérias-primas, no desenvolvimento organizacional, na definição de estratégias de mercado etc.; d) uma estrutura produtiva na qual grandes

empresas nucleiam redes de pequenas empresas a elas ‘dedicadas’ (Xavier Sobrinho, 1997, p. 158).

Em relação ao modo de regulação, o modelo japonês, tal como se desenvolveu no Japão a partir da década de 1950, implica um modelo de desenvolvimento econômico, integrando uma lógica de mercado com alto grau de planejamento estatal. O Estado, no caso japonês, passou a ser estratégico no desenvolvimento de políticas de subsídios e de incentivos fiscais para as empresas, de desenvolvimento tecnológico, de incentivo à capacitação tecnológica e organizacional, na capacitação de mão-de-obra, no desenvolvimento da infraestrutura necessária para a expansão econômica, no desenvolvimento do mercado consumidor, no disciplinamento da força-de-trabalho (Xavier Sobrinho, 1997, p. 158-59).

Como indicado anteriormente, as transformações promovidas pela “acumulação flexível” não significaram a diminuição dos mecanismos de controle sobre a força de trabalho. Ao contrário, indicam sua recomposição sob formas mais sofisticadas, frequentemente apoiadas na mobilização da subjetividade, no autocontrole e na responsabilização individual.

Para a compreensão das singularidades desse processo histórico, que se manifesta em escala mundial, na formação social brasileira, um “capitalismo específico” (Mello, 1998), faz-se necessário voltar às raízes da economia primário-exportadora no Brasil. Em sua tese, João Manuel de Mello (1998) destaca que existiram duas economia primário-exportadora no Brasil: uma sustentada pelo trabalho escravo e outra organizada com base no trabalho assalariado. Para Mello (1998), a distinção fundamental entre a economia colonial e a primário-exportadora reside justamente nas diferentes relações sociais que lhes dão suporte, de um lado o trabalho compulsório, servil ou escravo, e de outro o trabalho assalariado.

No período colonial, a produção esteve estruturada no sistema de *plantation*, voltado para a exportação de gêneros agrícolas como o açúcar, o algodão e, posteriormente, o café. Esse modelo, baseado em grandes propriedades monocultoras, articulava-se diretamente às demandas do mercado internacional e dependia da utilização intensiva da mão de obra escrava, inicialmente indígena e, posteriormente, intensificada pela mão de obra escrava africana. O trabalho escravo, nesse contexto, não era apenas um mecanismo de produção, mas o fundamento da competitividade da economia colonial,

garantindo baixos custos e sustentando uma lógica de exploração marcada pela coerção e pela violência (Mello, 1998).

O *plantation* escravista constituiu, portanto, a primeira grande singularidade da formação econômica brasileira, na qual a lógica da produção voltada ao exterior implicava a utilização de mão de obra compulsória em larga escala, cuja exploração era condição para a inserção do Brasil no comércio mundial (Mello, 1998). O escravismo, além de assegurar a lucratividade das elites coloniais, estruturava relações sociais profundamente hierarquizadas, nas quais a violência física e simbólica era elemento constitutivo da organização produtiva (Mello, 1998). Desse modo, a especificidade da economia colonial dos “Tempos Modernos” não estava apenas na coexistência entre produção mercantil e trabalho servil ou escravo, como já ocorrera em períodos da Antiguidade ou da Idade Média, mas sim no fato de que essas formas de trabalho foram “reinventadas” e adaptadas de modo a impulsionar a transição do feudalismo para o capitalismo, assumindo uma função estratégica na consolidação de um novo sistema econômico (Mello, 1998, p. 40-41).

Nesse contexto, a transição da economia colonial para a economia exportadora capitalista, no entanto, não significou uma ruptura radical com o passado, mas sim a reconfiguração das formas de exploração. A abolição da escravidão em 1888 abriu espaço para a introdução do trabalho assalariado, mas esse processo ocorreu de maneira contraditória, desigual e racista. O assalariamento foi acompanhado pela imigração europeia, especialmente em regiões cafeeiras, mas manteve traços de coerção e precariedade, reproduzindo a lógica de subordinação que caracterizava o trabalho escravo. Nesse sentido, o trabalho livre, longe de representar conquista plena de cidadania, constituiu-se como mecanismo de ajuste às novas exigências do capital internacional, reproduzindo a lógica de dependência que sempre marcou a economia brasileira (Mello, 1998).

Essa passagem da economia colonial para a economia exportadora capitalista evidencia uma segunda singularidade da organização capitalista do trabalho no Brasil: a incorporação do assalariamento em condições de dependência externa e de desigualdade interna (Mello, 1998). De um lado, o país contribuiu para o avanço da mais-valia relativa nos países industriais, ao reduzir o valor da força de trabalho por meio da oferta de bens-salário como alimentos e matérias-primas. De outro, internamente, recorreu à intensificação da exploração da força de trabalho para compensar a perda de valor

decorrente da troca desigual. Lógica essa que se traduziu em maior exploração do trabalhador brasileiro, seja pela intensificação do trabalho, pela prolongação da jornada ou pela redução do consumo, mecanismos que caracterizam a superexploração do trabalho (Marini, 2017). A dependência externa, nesse sentido, configura-se como uma relação de subordinação entre nações formalmente independentes, mas cujas estruturas produtivas são construídas para assegurar a reprodução ampliada do capital nos países centrais (Marini, 2017).

Assim, a transição da economia colonial para a economia exportadora capitalista no Brasil consolidou uma lógica de dependência estrutural, visto que, mesmo após a independência, o país permaneceu subordinado às exigências externas, reproduzindo internamente relações de produção que ampliavam sua vulnerabilidade. Essa dependência, longe de ser transitória, tornou-se uma característica fundamental da inserção brasileira no capitalismo mundial, explicando a permanência de desigualdades sociais e a necessidade de maior exploração da força de trabalho como mecanismo de compensação (Marini, 2017).

Nesse sentido, o assalariamento não se consolidou como expressão de emancipação social, mas como forma de disciplinamento e de controle, em que a liberdade formal do trabalhador era constantemente tensionada por mecanismos de coerção econômica e social. Assim, a permanência de práticas coercitivas, a informalidade e a fragilidade da proteção social demonstram que a transição para o assalariamento não eliminou a lógica de exploração intensiva, apenas a reconfigurou sob novas formas, combinando processos de exclusão estrutural com modernização incompleta, o que resulta em um cenário que articula exploração (extração de mais-valor do trabalho assalariado) e expropriação (apropriação de trabalho não assalariado ou coercitivo, de terra, de minerais e/ou de energia recrutada para as operações de suas empresas) (Mello, 1998).

Na mesma direção, a passagem para o capitalismo industrial no Brasil, a partir do século XX, não representou uma ruptura com a lógica exportadora, mas sua reconfiguração. A industrialização surgiu como desdobramento da acumulação cafeeira, consolidando-se em setores leves como o têxtil, e permaneceu marcada pela dependência externa e pela ausência de um núcleo autônomo de bens de produção (Mello, 1998). Essa especificidade explica por que o capitalismo brasileiro se constituiu de forma tardia e

subordinada, reproduzindo internamente as contradições da economia mundial capitalista (Mello, 1998).

Por conseguinte, essas singularidades estruturais da industrialização brasileira não apenas definiram o ritmo e a forma da acumulação, como também condicionaram os padrões de organização do trabalho. A herança histórica explica por que a incorporação de modelos produtivos modernos, como o fordismo, ocorreu em bases “frágeis” e adaptadas às contradições sociais e econômicas brasileiras. Inviabilizando, assim, a consolidação das características centrais do modelo fordista, como o consumo em massa e o compromisso de negociação com os sindicatos, que previa a elevação do nível de vida das e dos trabalhadores em troca do aumento da produtividade. Por isso, o fordismo nesses contextos passou a ser qualificado como “periférico”, “incompleto” ou “autoritário”, caracterizado por baixos salários, alta rotatividade e reduzidos níveis de escolaridade e qualificação da força de trabalho (Laranjeira, 1997).

As transformações ocorridas no capitalismo mundial a partir da crise do fordismo e do keynesianismo assumiram configurações particulares no Brasil, articulando-se às especificidades históricas de sua formação social. A crise da superacumulação que atingiu as economias centrais a partir das décadas de 1960 e 1970 traduziu-se em recessão econômica, inflação e dificuldades fiscais dos Estados nacionais, colocando em xeque os mecanismos institucionais que haviam sustentado o crescimento do pós-guerra. Nesse contexto, a reestruturação produtiva e a ascensão das finanças abriram espaço para um novo regime de acumulação marcado pela flexibilização das relações de trabalho, pela intensificação da concorrência e pela ampliação dos mecanismos de controle sobre a força de trabalho (Cadoná, 2009; Harvey, 1993).

No Brasil, a crise da dívida externa e a estagnação econômica das décadas de 1980 e início dos anos 1990 favoreceram a incorporação de políticas alinhadas às diretrizes do chamado Consenso de Washington. A adoção de medidas voltadas à estabilização monetária, à abertura econômica, às privatizações e à desregulamentação dos mercados buscava restaurar a credibilidade macroeconômica e ampliar a integração do país à economia global. Entretanto, essas transformações não significaram apenas mudanças na política econômica. Elas estiveram associadas a profundas alterações na organização da produção e do trabalho, ampliando processos de flexibilização, terceirização, intensificação do trabalho e precarização das condições laborais (Batista, 1994; Cadoná, 2009).

Nesse contexto, já a partir dos anos 1990 a reestruturação produtiva brasileira incorporou diferentes elementos associados aos modelos de acumulação flexível. Conforme observa Antunes (2009; 2013), ao mesmo tempo em que ocorreram processos de enxugamento organizacional, racionalização produtiva e redução dos quadros de pessoal, ampliaram-se novas formas de gestão apoiadas em tecnologias informacionais, sistemas de monitoramento permanente, metas de produtividade e exigências crescentes de comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais. As empresas passaram a demandar um trabalhador considerado “polivalente” e “multifuncional”, capaz de responder às exigências de flexibilidade e adaptação permanente impostas pelos novos modelos organizacionais.

As pesquisas realizadas em diferentes setores econômicos brasileiros evidenciam a amplitude dessas transformações. Ao analisarem a indústria têxtil e de confecção, Jinkings e Amorim (2006) identificam a introdução de novas tecnologias produtivas associadas à reorganização dos sistemas de trabalho, mediante a adoção de programas de qualidade total, sistemas *just-in-time*, células de produção e estratégias de terceirização. Segundo as autoras, tais mudanças acarretaram alterações significativas nas condições de trabalho, intensificando ritmos produtivos e ampliando mecanismos de controle individual e coletivo sobre os trabalhadores.

Resultados semelhantes são encontrados por Faria e Previtali (2013) em estudo sobre o setor fumageiro brasileiro. As autoras demonstram que a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais, articuladas à flexibilização das relações de trabalho, permitiu expressivos ganhos de produtividade acompanhados por significativa redução dos postos de trabalho. No caso analisado, a reestruturação produtiva esteve associada à intensificação do trabalho e à concentração da produção em unidades dotadas de elevado grau de automação e controle gerencial.

Já a pesquisa desenvolvida por Lima (2006) em uma unidade da Toyota instalada no Brasil permite observar como os princípios organizacionais inspirados no modelo japonês são apropriados em contextos nacionais específicos. A autora destaca o papel desempenhado pelos chamados trabalhadores “expert”, responsáveis por atuar como elo entre a gestão e os demais trabalhadores. Além de funções técnicas, esses trabalhadores exercem atividades relacionadas ao engajamento das equipes, à mediação de conflitos e à disseminação dos valores organizacionais, constituindo importantes mecanismos de mobilização subjetiva e de internalização dos objetivos empresariais.

Apesar das diferenças setoriais e organizacionais observadas nesses estudos, é possível identificar tendências convergentes. A reestruturação produtiva não significou a diminuição dos mecanismos de controle sobre a força de trabalho, mas sua recomposição sob formas mais complexas e sofisticadas. A ampliação das exigências de desempenho, a responsabilização individual pelos resultados, a incorporação de mecanismos permanentes de avaliação e monitoramento e a captura da subjetividade dos trabalhadores passaram a ocupar lugar central nos processos contemporâneos de gestão.

Nesse contexto, o trabalho deixa de ser controlado apenas por mecanismos externos de supervisão e disciplina, passando a mobilizar dimensões cada vez mais amplas da subjetividade dos trabalhadores. A adesão às metas organizacionais, a disposição permanente para mudanças, a internalização dos objetivos empresariais e a competição entre colegas tornam-se componentes relevantes dos processos produtivos. Como consequência, experiências de sofrimento relacionadas ao trabalho passam a envolver não apenas a exploração material da força de trabalho, mas também pressões psicológicas, exigências emocionais e formas de violência simbólica presentes no cotidiano laboral (Antunes, 2006, 2009).

É nesse contexto que o assédio moral organizacional adquire especial relevância analítica. Longe de constituir apenas resultado de comportamentos individuais desviantes ou de conflitos interpessoais isolados, ele pode ser compreendido como expressão de formas contemporâneas de gestão do trabalho, vinculadas à intensificação da produtividade, à imposição de metas, à vigilância permanente e à responsabilização individual dos trabalhadores pelos resultados organizacionais. Em determinadas circunstâncias, práticas de constrangimento, exposição pública, humilhação e pressão excessiva passam a integrar os próprios mecanismos de gestão da força de trabalho.

No caso brasileiro, tais processos assumem características particulares em razão de uma formação social historicamente caracterizada pela dependência econômica, pela superexploração da força de trabalho e pela persistência de profundas desigualdades sociais. As transformações recentes nos modos capitalistas de organização do trabalho e da produção, portanto, não podem ser compreendidas apenas como reprodução de tendências globais, mas como processos historicamente mediados pelas especificidades da sociedade brasileira. É a partir dessa articulação entre tendências gerais e formas concretas de experiência que se torna possível compreender as condições sociais que favorecem a emergência e a reprodução das práticas de assédio moral organizacional.

Contudo, as transformações aqui analisadas não se manifestam de forma imediata ou uniforme na vida social. Elas são vivenciadas, interpretadas e ressignificadas por trabalhadoras e trabalhadores em contextos concretos de trabalho, adquirindo significados que não podem ser deduzidos exclusivamente das estruturas econômicas ou dos modelos de gestão. Nessa perspectiva, a compreensão do assédio moral organizacional exige deslocar a análise das formas gerais de organização do trabalho para o modo como essas condições são experimentadas pelos sujeitos em seu cotidiano laboral. É justamente nesse terreno da experiência que se torna possível apreender os sentidos atribuídos às situações de sofrimento, às práticas de controle e às estratégias de resistência construídas pelos trabalhadores.

2.2 Organização capitalista do trabalho, assédio moral organizacional e a experiência dos trabalhadores

A seção anterior procurou demonstrar que as práticas atualmente identificadas como assédio moral organizacional não podem ser compreendidas como fenômenos isolados ou desvinculados das transformações históricas do capitalismo contemporâneo. Ao contrário, sua emergência está relacionada às mudanças ocorridas nos modos de organização do trabalho e da produção, especialmente àquelas associadas aos processos de reestruturação produtiva, flexibilização das relações de trabalho, intensificação dos mecanismos de controle e disseminação de novos modelos de gestão orientados pela competitividade, produtividade e desempenho.

Nessa perspectiva, autores como Ricardo Antunes e Christophe Dejours estão dentre aqueles que há décadas demonstram que as atuais formas de gestão não se limitam à coordenação técnica dos processos produtivos. Elas envolvem a construção de dispositivos organizacionais capazes de mobilizar comportamentos, disciplinar condutas, produzir engajamento e induzir formas específicas de subjetivação. A gestão passa a operar não apenas sobre a força de trabalho, mas também sobre os aspectos emocionais, relacionais e simbólicos da vida laboral, ampliando as possibilidades de controle e aprofundando as formas de sofrimento associadas ao trabalho.

Nesse contexto, práticas como o estabelecimento de metas cada vez mais exigentes, a avaliação permanente de desempenho, a exposição pública de resultados, a

individualização das responsabilidades, a concorrência entre colegas e a naturalização da pressão cotidiana constituem elementos que favorecem a emergência de situações reconhecidas como assédio moral organizacional (Melo, Silva, 2025). Mais do que comportamentos individuais ou desvios ocasionais, tais práticas tendem a expressar lógicas organizacionais vinculadas às exigências de acumulação e valorização do capital, tornando-se parte constitutiva dos modos contemporâneos de gestão do trabalho.

Entretanto, embora essa perspectiva permita compreender as condições históricas e sociais que tornam possível o assédio moral organizacional, ela apresenta limites quando tomada como explicação suficiente para a compreensão das experiências concretas dos trabalhadores. Uma leitura excessivamente centrada nas determinações estruturais corre o risco de estabelecer uma relação direta entre organização do trabalho e experiência social, como se as formas de gestão produzissem automaticamente determinados comportamentos, percepções ou efeitos subjetivos. Em sua formulação mais extrema, essa perspectiva tende a conceber os trabalhadores como simples receptores das dinâmicas organizacionais, reduzindo a complexidade dos processos através dos quais as situações vividas são experimentadas, interpretadas e incorporadas à vida social.

Essa questão torna-se particularmente relevante quando se observa que práticas semelhantes podem produzir diferentes experiências. Trabalhadores submetidos às mesmas exigências produtivas, aos mesmos mecanismos de controle ou às mesmas formas de pressão organizacional nem sempre atribuem os mesmos sentidos ao que vivenciam. Enquanto determinadas situações podem ser percebidas como formas de violência, humilhação ou injustiça, outras podem ser naturalizadas como exigências inerentes ao trabalho, interpretadas como demonstrações de autoridade legítima ou mesmo compreendidas como estratégias necessárias à manutenção do emprego. Do mesmo modo, experiências semelhantes podem produzir consequências distintas sobre a saúde, sobre as relações familiares, sobre os vínculos de solidariedade e sobre as formas de participação coletiva. Como é possível compreender a partir de Edward Thompson, não se trata de fincar pé nas determinações, “que pressupõem marionetes que se movem conforme os balanços estruturais”; antes, trata-se de perceber que os modos de organização social exercem pressões, “mas há variadas respostas dos grupos sociais a tais pressões, há furos ao esperado, redesenham-se as cenas” (Formagio, 2017, p. 242).

Esse aspecto sugere que a compreensão do assédio moral organizacional exige uma pequena mudança, da identificação das estruturas para os processos através dos quais essas estruturas são vividas pelos sujeitos. Isso não significa abandonar a análise das determinações históricas que conformam o mundo do trabalho, nem substituir uma perspectiva materialista por uma leitura centrada exclusivamente na subjetividade. Significa reconhecer que entre as condições objetivas de existência e as respostas produzidas pelos indivíduos existe um conjunto de mediações sociais, culturais e históricas que participa ativamente da produção da vida social (Thompson, 1981).

Em outras palavras, as formas de organização do trabalho condicionam experiências, mas não determinam integralmente os significados que delas decorrem. As situações vividas pelos trabalhadores são constantemente elaboradas à luz de suas trajetórias de vida, de suas referências morais, de suas relações sociais e das experiências acumuladas ao longo do tempo. É nesse processo que determinadas práticas passam a ser percebidas como injustas, violentas ou intoleráveis, enquanto outras são incorporadas ao cotidiano laboral como elementos aparentemente normais da vida no trabalho (Thompson, 1987).

E é justamente a partir dessa perspectiva, capaz de articular, simultaneamente, estrutura e ação, condicionamento e agência, objetividade e subjetividade, que a categoria *experiência*, desenvolvida por Edward Thompson, oferece uma importante contribuição teórico-metodológica para a presente dissertação.

Edward Thompson é um historiador inglês, conhecido por suas análises sobre a formação da classe operária na Inglaterra. Suas interpretações, construídas a partir de uma crítica às perspectivas estruturalistas, apresentam a experiência histórica da classe trabalhadora inglesa, enfatizando que a classe operária se faz em sua própria história, em suas lutas, nas maneiras como trabalhadoras e trabalhadores se inserem nas relações sociais de produção resultantes da Revolução Industrial (Thompson, 1987). Nesse processo de “fazer-se classe”, a cultura (expressa nas manifestações religiosas, nos costumes, nas tradições) não ocupa lugar secundário, mas é uma dimensão central.

Nesse sentido, a “classe”, para Thompson, não se define somente a partir de estruturas objetivas (como ele mesmo indica, a classe operária não é o “resultado da equação energia vapor + sistema industrial, num mero fator de produção”) (Thompson, 1987). Ainda que as estruturas sejam importantes, a classe se organiza, e se reorganiza, enquanto vive sua própria história, através de suas experiências de luta, de organização e

de mobilização, num processo de construção de identidades políticas, ideológicas entre indivíduos e grupos que compartilham experiências comuns (Cadoná, 2009, p. 144).

Nessa análise sobre a formação da classe operária, a categoria experiência torna-se central para Thompson. É através dela que ele compreende a relação entre o ser social e a consciência social, na medida em que, através da experiência, homens e mulheres:

[...] retornam como sujeitos [...], não como sujeitos autônomos, “indivíduos livres”, mas como pessoas que experimentam suas situações e relações produtivas determinadas como necessidades e interesses e como antagonismos, e em seguida “tratam” essa experiência em sua consciência e sua cultura (as duas outras expressões excluídas pela prática teórica) das mais complexas maneiras (sim, “relativamente autônomas”) e em seguida (muitas vezes, mas nem sempre, através das estruturas de classe resultantes) agem, por sua vez, sobre sua situação determinada (Thompson, 1981, p. 182).

Ao mobilizar a categoria experiência, Thompson procura compreender como homens e mulheres experimentam suas condições de existência e, a partir delas, elaboram formas de consciência, cultura e ação social. Segundo sua análise, os sujeitos experimentam suas situações e relações produtivas e, posteriormente, tratam essa experiência em sua consciência e em sua cultura, produzindo respostas que podem reproduzir, negociar ou contestar as condições que os cercam. A experiência não constitui, portanto, um domínio puramente subjetivo ou psicológico. Ela corresponde ao processo histórico através do qual condições objetivas são vividas e transformadas em significados socialmente produzidos.

A importância dessa formulação reside justamente no fato de que ela permite superar tanto as interpretações estruturalistas quanto as abordagens centradas exclusivamente na subjetividade individual. De um lado, a experiência é inseparável das condições materiais de existência, das relações de trabalho, das hierarquias organizacionais e das formas de exploração que caracterizam determinado contexto histórico. De outro, ela não se reduz a essas determinações, pois envolve processos ativos de interpretação, julgamento, memória, aprendizado e elaboração social. A experiência constitui, assim, um espaço relacional em que estrutura e ação se encontram, tornando possível compreender simultaneamente os condicionamentos objetivos da vida social e a capacidade dos sujeitos de atribuir sentidos às situações que vivenciam (Corcuff, 2001).

Na perspectiva teórica proposta por Thompson, as relações entre estrutura e ação não podem ser compreendidas a partir de uma lógica de causalidade linear (Corcuff,

2001). Como indicam Vendramini e Tiriba (2014, p. 64), a experiência é “uma categoria com sentido histórico, capaz de apreender no campo do pensamento a síntese dos elementos da vida concreta, real, os quais dizem respeito à objetividade e à subjetividade, ao individual e ao coletivo, ao universal e ao particular”; permitindo compreender as particularidades e singularidades dos processos de produção da vida social. As formas de organização do trabalho condicionam possibilidades de ação, impõem constrangimentos e produzem desigualdades concretas, mas não determinam integralmente os sentidos que os sujeitos atribuem às situações vividas. Entre as determinações estruturais e as respostas produzidas pelos indivíduos existe um terreno de mediação fundamental: a experiência.

Trata-se de uma perspectiva teórico-metodológica que tem grande relevância na análise de situações de assédio moral organizacional. Embora determinadas práticas de gestão possam ser objetivamente identificadas como formas de violência organizacional, seus efeitos não decorrem exclusivamente de sua existência objetiva. Tais práticas adquirem relevância social na medida em que são experimentadas por sujeitos concretos, inseridos em trajetórias de vida específicas e portadores de diferentes repertórios culturais, morais e relacionais. Em outras palavras, a experiência do assédio moral organizacional não se reduz à ocorrência de determinados atos ou comportamentos; ela envolve os processos pelos quais esses acontecimentos são vividos, percebidos, elaborados e incorporados à vida de trabalhadoras e trabalhadores.

Nessa direção, a categoria experiência permite deslocar a análise da simples identificação de práticas organizacionais para a investigação dos processos através dos quais essas práticas passam a adquirir significado na vida social. A questão deixa de ser apenas quais formas de organização do trabalho produzem situações de assédio moral organizacional, para incluir também como essas situações são experimentadas por trabalhadoras e trabalhadores, como são interpretadas à luz de suas trajetórias e valores, quais efeitos produzem sobre suas vidas e quais respostas passam a mobilizar.

Como indicado anteriormente, esse olhar permite atentar para situações que, embora semelhantes, podem ser vivenciadas de modos diferentes. Práticas de cobrança, exposição pública, vigilância ou pressão por produtividade não produzem automaticamente os mesmos efeitos sobre todos os trabalhadores e todas as trabalhadoras. Seus significados são construídos a partir das experiências acumuladas ao longo das trajetórias laborais, das relações estabelecidas nos espaços de trabalho, das expectativas de reconhecimento e das referências morais através das quais os sujeitos interpretam

aquilo que vivem. A experiência constitui, portanto, o terreno no qual determinadas práticas organizacionais podem ser reconhecidas, naturalizadas, questionadas ou denunciadas como formas de violência.

Contudo, uma experiência de assédio não se encerra na atribuição de significados. Ela produz desdobramentos concretos na vida social dos sujeitos. As situações vividas podem afetar relações familiares, projetos profissionais, condições de saúde, vínculos de sociabilidade e formas de participação coletiva. Podem também mobilizar estratégias de proteção, busca de cuidado, solidariedade e resistência (Oliveira et. al, 2023). A experiência apresenta, portanto, um caráter processual, acompanhando os sujeitos para além do momento imediato em que determinados acontecimentos ocorrem.

Da mesma forma, os significados produzidos a partir dessas experiências não devem ser compreendidos como simples opiniões individuais ou representações subjetivas desvinculadas da realidade social. Eles constituem elaborações construídas historicamente, produzidas a partir das condições concretas de vida e de trabalho. Memórias, valores, expectativas de reconhecimento, relações familiares, experiências profissionais anteriores e formas de sociabilidade participam da construção dos sentidos atribuídos às situações vividas. Por essa razão, experiências semelhantes podem produzir interpretações distintas, dependendo dos contextos sociais e biográficos nos quais são experimentadas.

A partir dessas considerações, a categoria experiência alcança uma posição fundamental na presente dissertação. Mais do que identificar práticas objetivamente associadas ao assédio moral organizacional, trata-se de compreender como essas práticas são vividas por trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária, como são incorporadas às suas trajetórias de vida e trabalho, quais significados produzem e quais formas de ação mobilizam. A experiência constitui, assim, a mediação fundamental através da qual se pretende articular as transformações históricas da organização capitalista do trabalho aos processos concretos de construção de sentidos desenvolvidos pelos sujeitos.

Porém, para além de seu alcance teórico, a utilização da categoria experiência, tal como proposta por Thompson, requer um caminho de operacionalização conceitual. Ou seja, trata-se de traduzir essa construção teórica, a "experiência como mediação", em vetores analíticos que permitam investigar a experiência concreta de trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista. Para tanto, propõe-se a apreensão da experiência a

partir de um caminho que, por um lado, considera os itinerários da experiência (o que compreende a dinâmica temporal do assédio moral organizacional, desde o ingresso na fábrica, os tensionamentos presentes no cotidiano do trabalho, as possibilidades de adoecimento, as respostas dos trabalhadores e das trabalhadoras); mas, ao mesmo tempo, considera-se esses itinerários a partir de quatro dimensões analíticas, as quais operam de forma integrada e simultânea.

A primeira dimensão compreende a *vivência concreta dos trabalhadores e das trabalhadoras no âmbito do processo de trabalho*, em seus locais de trabalho. Trata-se de um momento fundamental, em que as determinações econômicas e as lógicas de organização do processo produtivo e do trabalho, na indústria calçadista (linha de montagem intensiva, metas de produção, jornadas de trabalho, relações hierárquicas, formas concretas de controle dos tempos etc.) colocam-se numa relação de tensão contra o corpo e o cotidiano dos trabalhadores e das trabalhadoras. Como indicado, a partir de Thompson, o ser social condiciona a experiência, na medida em que compreende diferentes formas de constrangimento material. Assim, nesta dimensão, trata-se de identificar as formas concretas de inserção dos trabalhadores no processo de trabalho, não no sentido de toma-las como elementos causadores (mecânicos) do assédio, mas como as condições materiais dadas, a partir das quais os sujeitos são levados a agir.

A segunda dimensão compreende as mediações culturais, a partir de Thompson uma dimensão central na experiência social. Trabalhadores e trabalhadoras entram na fábrica, por assim dizer, portando uma bagagem cultural, sobre o que é trabalho, sobre disciplina no trabalho, sobre respeito, sobre justiça no ambiente de trabalho. Uma bagagem que é construída a partir das relações profissionais pregressas, das relações familiares, relações comunitárias, formação profissional. Mas há também, como indica Thompson, uma “economia moral” (Thompson, 1988), expressão de acordos tácitos que os trabalhadores estabelecem, sobre o que é uma relação de trabalho legítima e o que é um abuso. Considere-se, inclusive, as questões culturais locais, específicas do território, que também condicionam a consciência social, a partir de valores, tradições, trajetórias de imigração de espaços rurais para espaços urbanos, condições do mercado de trabalho local etc.

A questão central, que decorre dessa segunda dimensão, é que as pressões estruturais que são exercidas pelas estratégias gerenciais da empresa capitalista não penetram num vazio existencial, mas são mediadas pelos repertórios morais, sociais,

culturais, preexistentes e construídos no âmbito do trabalho. Thompson, aliás, lembra que os sujeitos históricos possuem costumes, tradições e noções de justiça firmados culturalmente (Thompson, 1987).

A terceira dimensão compreende as elaborações subjetivas e a atribuição de significados. Trata-se de uma dimensão que pode estar no centro de um processo de virada de consciência dos trabalhadores e das trabalhadoras ao longo de suas trajetórias de trabalho. Um momento em que o sofrimento difuso e a angústia, que podem inicialmente ser internalizados como incompetência individual ou "fraqueza", passam a ser processados e ressignificados como violência sistemática e coletiva. Como indica Dejours (2019), a organização do trabalho atinge o psíquico dos trabalhadores, exigindo deles estratégias de defesa. A partir da perspectiva de Thompson, a experiência é o laboratório onde a consciência é modificada pelo sofrimento assimilado: o trabalhador "trata" o sofrimento na cultura, podendo desnaturalizar a opressão gerencial e definir a dor como assédio moral organizacional.

Por fim, a quarta dimensão permite que se alcance algo que é fundamental na análise de Thompson sobre a experiência de trabalhadoras e trabalhadores: a agência e as práticas de resistência. Rompendo com o viés estruturalista que reduz o operário à passividade da vítima coisificada, esta dimensão investiga as respostas produzidas pelos sujeitos diante das pressões sofridas. Thompson (1981) enfatiza que, ao processarem as situações produtivas determinadas como antagonismos, os indivíduos agem sobre sua situação. No chão de fábrica calçadista, por exemplo, a agência pode ser manifestar tanto nas micro-resistências cotidianas (o silêncio tático, a redução deliberada do ritmo da esteira, o suporte mútuo e a solidariedade invisível entre colegas) (Sato, 2002), quanto nas ações abertas de ruptura, que configuram o desfecho do itinerário, tais como o acionamento do sindicato, a judicialização do conflito ou a decisão limite do desligamento voluntário para preservação da vida.

Abre-se, a partir dessa quarta dimensão, uma possibilidade para uma melhor compreensão de como a experiência de assédio moral transcende os muros da fábrica, podendo compreender as relações familiares, as redes de amizade e as relações comunitárias, os espaços institucionais de mediação política e, inclusive, os espaços de garantia jurídica de direitos.

Nesse sentido, a incorporação da noção de *itinerários* atende uma necessidade metodológica central: compreender o assédio moral organizacional não como um evento

estático ou um nexos causal imediato, mas como uma experiência eminentemente processual. Como é conhecido, o conceito de itinerários está diretamente vinculado a pesquisas no campo da socioantropologia e da saúde coletiva. Um campo no qual o conceito de “itinerários terapêuticos” é utilizado para descrever a sucessão de movimentos, escolhas e significações que os sujeitos realizam diante da aflição e da enfermidade (Kleinman, 1980; Alves, Souza, 1999). Uma abordagem que não olha apenas para as estruturas formais de cuidado, mas principalmente para a agência do próprio sujeito no tempo. Ao migrar para as ciências sociais e, especificamente para os estudos do trabalho, o conceito de itinerário permite reconstituir trajetórias de trabalhadores e trabalhadoras em contextos de reestruturação produtiva, adoecimento ocupacional e trajetórias de exclusão-inclusão, revelando a sucessão de fases, negociações e reposicionamentos que marcam a vida laboral (Sato, 2013).

Assim, no âmbito da análise do assédio moral organizacional, a reconstrução dos itinerários dos trabalhadores permite visibilizar a longa duração e o caráter cumulativo da violência organizacional. O assédio não se reduz a um ato isolado de hostilidade; ele se configura como um processo que se estende no tempo, modificando a relação do sujeito com o trabalho, com seus pares e consigo mesmo. Ao identificar o itinerário, pode-se acompanhar o movimento vivo de enfrentamento, de construção de significados, de estratégias, de adaptações e de resistências dos trabalhadores e das trabalhadoras. Lembrando Thompson (1981), os homens e mulheres não experimentam suas situações de forma estática; a experiência possui um fluxo temporal em que o sofrimento assimilado altera os horizontes de expectativas e mobiliza novas formas de ação histórica.

Portanto, a partir das dimensões indicadas se define uma estrutura de condução da análise das entrevistas realizadas com trabalhadores e trabalhadoras, evitando-se que a análise reduza suas histórias ao estudo de casos fragmentados, e garantindo-se, em consequência, que a experiência seja apreendida em sua totalidade: como um processo dinâmico onde as pressões da estrutura fabril são continuamente vividas, mediadas pela cultura, significadas na dor e respondidas pela agência.

3 O SETOR CALÇADISTA NO RIO GRANDE DO SUL E AS PRÁTICAS DE ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

[...] um sapateiro, uma pessoa cuja vocação é proteger os pés, para que a cabeça não se perturbe com o contato direto com a substância das coisas [...] (Herman Melville, O vigarista).

[...] pensou em muitas coisas, pensou que seu trabalho se tornara definitivamente inútil, que a existência de sua pessoa deixara de ter justificação suficiente [...] (José Saramago, A caverna).

As transformações nos modos capitalistas de organização do trabalho e da produção, discutidas no capítulo anterior, assumem configurações concretas em diferentes setores econômicos e contextos históricos. Embora expressem tendências mais amplas relacionadas à reestruturação produtiva, à flexibilização das relações de trabalho e à intensificação dos mecanismos de controle sobre a força de trabalho, tais transformações materializam-se de formas específicas, condicionadas pelas características de cada atividade produtiva e pelas particularidades das formações sociais em que se inserem. Nesse sentido, compreender as experiências de assédio moral organizacional vivenciadas por trabalhadoras e trabalhadores do setor calçadista exige analisar as condições históricas e organizacionais que estruturam o trabalho nesse segmento produtivo.

O setor calçadista ocupa posição relevante na história econômica e social do Rio Grande do Sul, constituindo-se, ao longo do século XX, como uma importante atividade industrial do estado. Sua trajetória foi marcada por processos de expansão produtiva, inserção em mercados nacionais e internacionais, reestruturações organizacionais e sucessivas adaptações às mudanças ocorridas na economia mundial. Ao mesmo tempo, a indústria calçadista consolidou formas particulares de organização do trabalho, caracterizadas pela intensa utilização de mão de obra, pela fragmentação das atividades produtivas, pela adoção de mecanismos de controle sobre os trabalhadores e, mais recentemente, pela incorporação de estratégias gerenciais vinculadas aos processos de reestruturação produtiva.

Partindo desse contexto, este capítulo analisa inicialmente o desenvolvimento histórico do setor calçadista no Rio Grande do Sul, destacando aspectos de sua

constituição e de sua inserção na dinâmica econômica regional. Em seguida, são examinadas as formas de organização do processo de trabalho e os mecanismos de controle presentes na indústria calçadista, com especial atenção às condições que contribuem para a emergência de práticas de assédio moral organizacional. Ao situar historicamente essas transformações e suas implicações para o cotidiano de trabalho, busca-se construir os elementos necessários para a compreensão das experiências relatadas pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores investigados.

Por fim, analisa-se a importância da indústria calçadista no mercado de trabalho do município de Candelária, considerando sua participação na estrutura ocupacional local e as condições sociais que caracterizam a inserção dos trabalhadores nesse segmento produtivo. Ao situar historicamente o setor, suas formas de organização do trabalho e sua relevância para o contexto local, busca-se construir os elementos necessários para a compreensão das experiências de assédio moral organizacional vivenciadas por trabalhadoras e trabalhadores que participaram da pesquisa que resultou nesta dissertação.

3.1 O contexto histórico do setor calçadista no Rio Grande do Sul

O setor calçadista do Rio Grande do Sul se consolidou como referência nacional e internacional, especialmente pela capacidade de exportação e pela concentração de empresas no Vale do Rio dos Sinos, tornando-se símbolo da inserção internacional do setor, mas também palco de tensões sociais decorrentes da precarização das condições de trabalho. A lógica de *cluster*¹ favoreceu a cooperação entre empresas, a difusão de tecnologias e a modernização produtiva, mas também reforçou práticas de disciplinamento e vigilância sobre as trabalhadoras e os trabalhadores, implicando em maior objetivação do processo de trabalho, reduzindo a subjetividade e a autonomia dos trabalhadores (Ruas, 1989, 1995). O processo de industrialização, no entanto, “percorreu um longo caminho até conquistar, de fato, o status de setor industrial” (Schneider, 1996, p. 307).

Segundo Schneider (1996, p. 307), a trajetória percorrida pelo setor coureiro-calçadista no Rio Grande do Sul pode ser identificada a partir de dois períodos: o

¹ “CLUSTERS. [...]. No setor industrial, o termo é usado quando se deseja, por exemplo, destacar agrupamentos ou ramos industriais dedicados à exportação que tenham alguma característica comum, como o fato de ser produtos de consumo de massa, bens duráveis, semiduráveis etc.” (Sandroni, 1999).

primeiro, entre 1890 e 1930, quando o artesanato de couro e calçados, ainda disperso em pequenos ofícios rurais, conseguiu se afirmar de forma autônoma em relação às demais práticas artesanais; e o segundo, entre 1930 e 1970, quando houve um crescimento acelerado das atividades ligadas ao setor, com aumento significativo do número de estabelecimentos e maior absorção de trabalhadoras e trabalhadores em cada unidade. Nesse período, a região do Vale do Rio dos Sinos, especialmente o município de Novo Hamburgo, consolidou-se como o principal polo produtor de calçados do Estado (Schneider, 1996).

O primeiro período remonta à chegada dos primeiros imigrantes alemães ao Rio Grande do Sul, em 1824, na Real Feitoria do Linho Cânhamo, atual município de São Leopoldo, os quais foram trazidos pelo governo imperial com a missão de serem “um misto de colono e soldado”, capazes de “colonizar as terras da Serra e do Planalto, fornecendo alimentos para a população urbana da Província e, ainda, capaz de garantir a proteção do território português nas terras consideradas ‘devolutas’”² (Schneider, 1996, p. 300-301).

Entretanto, desde o início, os colonos combinavam o cultivo da terra com atividades artesanais, como o curtimento de couro e a produção de calçados rudimentares, para garantir sua sobrevivência, sendo que o contexto social reforçava essa dinâmica, vez que as comunidades eram organizadas em povoamentos rurais dispersos, mantendo, portanto, intensas relações de parentesco, solidariedade vicinal, além de religiosidade. Festas como o *Kerb*, realizadas em agradecimento ao santo padroeiro pelas colheitas, eram momentos de reafirmação da identidade cultural germânica e de fortalecimento dos laços comunitários (Schneider, 1996). Essa sociabilidade coesa possibilitou que o “artesanato do couro-calçado, apesar de pulverizado e praticado em pequenos ofícios rurais” conseguisse “se autonomizar em relação às demais formas de artesanato rural” (Schneider, 1996, p. 307).

O segundo período, por sua vez, está relacionando ao “rápido crescimento das atividades ligadas ao artesanato do couro-calçados” (Schneider, 1996, p. 307). Nesse período, a produção de calçados deixou de ser apenas uma atividade complementar ao modo de vida colonial e passou a constituir um dos pilares da economia gaúcha, com forte impacto social e cultural. Schneider (1996) destaca que o contexto social e cultural dos

² Schneider (1996, p. 301) ressalta que as terras não eram propriamente devolutas, pois já eram habitadas por populações indígenas, como os caingangues.

colonos nesse período é fundamental para compreender a expansão do setor e, para tanto, destaca a figura do “colono-operário”, que, segundo ele, emergiu como resultado da articulação entre agricultura e indústria, na qual as trabalhadoras e os trabalhadores dividiam sua força de trabalho entre a agricultura e a fábrica.

Esse movimento coincidiu com a expansão do setor calçadista, cuja demanda por mão de obra cresceu significativamente a partir de 1968, impulsionada pela entrada do setor no mercado externo, através de políticas públicas de incentivo, que ofereciam benefícios fiscais e creditícios, em um contexto de necessidade de superávits comerciais para enfrentar a dívida externa, consolidando, assim, o Vale do Sinos como núcleo central da produção (Navarro, 2006; Schneider, 2004).

A partir dos anos 1970, o setor assumiu feições industriais plenas, o que resultou da convergência de dois fatores macroeconômicos. De um lado, diante da crise de realização enfrentada por setores dependentes do consumo das classes trabalhadoras, como têxteis, vestuário e calçados, agravada pela perda de poder aquisitivo decorrente da corrosão do salário mínimo, o Estado brasileiro assumiu papel decisivo na dinamização das indústrias e no incentivo às exportações de bens manufaturados. De outro lado, em consequência dessa política, as fábricas de calçados conquistaram espaço significativo nos mercados dos países capitalistas do Norte Global, especialmente nos Estados Unidos. Essa internacionalização levou o setor coureiro-calçadista gaúcho a promover uma rápida transformação na sua base tecnológica e na sua estrutura produtiva, inaugurando um período de forte expansão industrial.

Nesse contexto, foram introduzidos os métodos de racionalização dos processos de organização do trabalho da produção. A adoção do taylorismo-fordismo elevou significativamente a produtividade e ampliou a acumulação de capital, ao mesmo tempo em que aumentou de forma expressiva a absorção de mão de obra, esgotando em pouco tempo o contingente de trabalhadores disponível na região do Vale do Sinos (Navarro, 2006; Schneider, 1996).

A partir da década de 1980, o crescimento da demanda externa levou as empresas de calçados a adotar novas formas de recrutamento da força de trabalho, o que resultou em estratégias específicas de desenvolvimento industrial e de regulação das relações de trabalho. Nesse contexto, as fábricas passaram a flexibilizar os processos produtivos e a descentralizar suas unidades para zonas periurbanas das microrregiões da Encosta da Serra, Vale do Caí e Vale do Taquari, privilegiando o assalariamento dos filhos de

colonos residentes em áreas próximas. Essa flexibilização envolveu maior subcontratação de prestadores de serviços, como os ateliês de calçados, e a instalação de unidades que executavam apenas etapas do processo de fabricação. Entre os fatores que estimularam essa estratégia, estavam a absorção acelerada das tecnologias tayloristas, que atraíram migrantes em busca de emprego, gerando urbanização desordenada e favelização, além da busca por trabalhadores de baixo custo, mais facilmente disciplinados nas áreas rurais e da tentativa de escapar da crescente sindicalização e dos movimentos grevistas nos centros urbanos. Essa “interiorização” das empresas calçadistas também se relacionou aos incentivos oferecidos por prefeituras locais, como benefícios tributários, melhorias em transporte e comunicações (Schneider, 2004).

Os resultados da estratégia de interiorização³ das fábricas de calçados estavam, portanto, diretamente relacionados ao aumento da produtividade, vez que nas comunidades rurais, onde predominavam valores sociais rígidos e forte coesão moral, as indústrias encontravam condições favoráveis para instalar suas unidades, já que a rotatividade e o absenteísmo dos trabalhadores eram baixos. Assim, embora os salários pagos nessas unidades fossem iguais ou, em muitos casos, inferiores aos da matriz, a maior assiduidade e dedicação dos operários, somadas à redução de gastos com benefícios assistenciais e sociais, compensavam os investimentos realizados e garantiam taxas de lucro mais elevadas (Schneider, 2004).

A partir da década de 1990, no entanto, o setor calçadista brasileiro passou a enfrentar forte pressão competitiva no mercado internacional, especialmente pela entrada de países como China e Vietnã, que operavam com custos de produção muito mais baixos. Segundo a pesquisa realizada por Achyles Barcelos da Costa e Cristiane Froehlich (2007), em 1990, o Brasil “participava com 9,2% dos pares de calçados importados pelos Estados Unidos, reduzindo essa participação para 4,7% em 2004; já a China, no mesmo ano, representava 35,3% das importações norte-americanas, aumentando para 83,5% em 2004” (Costa; Froehlich, 2007, p. 5).

³ Foi este processo de expansão para o interior que em outro trabalho denominou-se de industrialização difusa (Schneider 1994; 1999). Trata-se de uma difusão do desenvolvimento industrial tanto no sentido de sua ampliação espacial, através da incorporação de novas regiões e localidades que até então eram apenas distritos (embora hoje muitos já tenham alcançado a autonomia política e formado novos municípios), como produtiva, porque também implicou no estabelecimento de novas relações de trabalho mediante a integração de um novo tipo de mão-de-obra ao mercado de trabalho que são os colonos-operários, que formam o terceiro tipo de trabalhadores (Schneider, 2004, p. 29).

A pesquisa também apontou que os trabalhadores chineses enfrentavam jornadas de 10 a 12 horas diárias, com salários extremamente baixos e praticamente sem direitos sociais, o que tornava o custo de produção imbatível em segmentos de mercado sensíveis ao preço. Esse cenário levou à retração das exportações brasileiras e ao aumento da concorrência externa, retirando do Brasil o papel de grande exportador (Costa; Froehlich, 2007). O valor exportado, que havia atingido US\$ 1,8 bilhão em 1993, caiu para cerca de US\$ 1,2 bilhão em 1999 e manteve oscilações durante os anos 2000, influenciado pela valorização do real e pela crise internacional de 2008 (Roehrig et al., 2020).

Nesse contexto, atraídas por incentivos fiscais e pela oferta de mão de obra mais barata, contratada muitas vezes sob a forma de cooperativas, as empresas gaúchas deslocaram parte das unidades produtivas para o Nordeste brasileiro (Zingano e Oliveira, 2014). Outras fábricas, no entanto, passaram a descentralizar etapas da produção, ampliando a terceirização e a proliferação de ateliês e pequenas oficinas subcontratadas para realizar etapas específicas da produção (“facções”). Ao mesmo tempo em que essa realocação e essa fragmentação produtiva reduziram os custos da produção, mantendo o Brasil como um dos maiores produtores mundiais de calçados, contribuíram para o desmanche parcial do setor calçadista gaúcho e para a fragmentação dos postos de trabalho locais, gerando impactos sociais significativos, como aumento da rotatividade, fragilização da organização sindical, perda de direitos e instabilidade para os trabalhadores, o que intensificou a informalidade e a precarização do trabalho (Rodrigues, 2021; Roehrig et al., 2020).

Os anos seguintes confirmaram a transição do mercado externo para o mercado interno. Em 2011, o Estado ainda produzia cerca de 185,9 milhões de pares de calçados, respondendo por aproximadamente 20% da produção nacional e mantendo 78,7 mil postos de trabalho formais. Contudo, apenas 15% dessa produção destinava-se ao mercado externo, evidenciando a dificuldade de competir internacionalmente diante da pressão dos calçados asiáticos, sobretudo os chineses, que chegavam ao Brasil com preços muito inferiores (Roehrig et al., 2020). Entre 2017 e 2020, a dependência do mercado interno tornou-se ainda mais clara, e as empresas passaram a investir em diferenciação por meio de design, marcas próprias e diversificação de linhas de produtos (Roehrig et al., 2020).

Nos últimos anos, o setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul passou um período de recuperação após os efeitos da pandemia. Em 2021, a indústria nacional ainda

não havia retomado os níveis pré-pandêmicos, mas o Rio Grande do Sul seguia como um dos principais polos produtores, responsável por cerca de 20% da produção brasileira. A retomada, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), foi puxada pelo mercado externo, especialmente pelos Estados Unidos, que buscavam alternativas ao fornecimento asiático, o que favoreceu temporariamente os embarques brasileiros (Abicalçados, 2022). Em 2022, o setor registrou crescimento mais consistente, com produção superior a 820 milhões de pares no Brasil, e o Rio Grande do Sul manteve sua relevância como maior produtor fora da Ásia. O mercado externo foi novamente decisivo, com aumento das exportações entre 8,4% e 10,2% em relação a 2021, período em que houve um aumento na geração de empregos, com mais de 280 mil postos diretos no país, dos quais uma parcela significativa concentrava-se no Rio Grande do Sul (Abicalçados, 2022).

O ano de 2023, no entanto, foi marcado por uma nova retração. Segundo a Abicalçados, a base elevada de 2022, somada a problemas macroeconômicos nos principais mercados consumidores, resultou em queda nos indicadores de produção e exportação, e isso repercutiu diretamente no emprego, com redução de postos de trabalho e aumento da pressão sobre as condições laborais (Abicalçados, 2024). Em 2024, a produção nacional voltou a crescer, superando os níveis de 2019, sendo quase 90% absorvido pelo mercado interno. Esse crescimento trouxe ao setor certa estabilidade ao emprego, mas não eliminou os problemas estruturais, já que as condições de trabalho permaneceram pressionadas pela concorrência externa e pela informalidade em segmentos terceirizados (Abicalçados, 2025).

Esse o contexto histórico do setor calçadista no Rio Grande do Sul revela uma trajetória que vai das práticas artesanais dos imigrantes alemães à conformação de um complexo industrial integrado e competitivo, que passa pelas fases da mecanização, expansão territorial e inserção internacional, reproduzindo de forma intensa as transformações e contradições capitalistas vistas no capítulo anterior. De um lado, a busca por eficiência e inserção global, sustentada pela adoção de tecnologias e práticas organizacionais modernas; de outro, a intensificação da exploração e do controle sobre as trabalhadoras e os trabalhadores, que se traduz em precarização das condições de trabalho, intensificação dos ritmos produtivos, redução da autonomia e vulnerabilidade local e regional.

3.2 A organização do processo de trabalho e controle sobre os trabalhadores na indústria calçadista

Como visto na seção anterior, antes da consolidação das formas típicas de assalariamento trazidas pela industrialização, as relações entre operários e empregadores do setor calçadista do Vale do Rio dos Sinos se davam através de práticas de solidariedade e reciprocidade, sustentadas pelos vínculos de parentesco e pela origem étnica germânica predominante na região. Esse padrão relacional se articulava com a trajetória artesanal de muitas fábricas de calçados, nas quais a produção era realizada diretamente pelos proprietários em conjunto com suas esposas, filhos, irmãos e outros parentes, reforçando um ambiente de caráter familiar e comunitário (Schneider, 1996).

Com o avanço da industrialização, esse padrão familiar foi gradualmente substituído por novas formas de organização dos processos de trabalho e da produção, sobretudo a partir da década de 1980, quando a indústria calçadista enfrentou um novo processo de reestruturação produtiva, impulsionado pela globalização e pela intensificação da concorrência internacional. Esse processo implicou na adoção do modelo taylorista-fordista de produção, através da fragmentação e da automatização de etapas do processo produtivo, da introdução de programas de qualidade total, do *just-in-time*, do *kanban*, da adoção de grupos de trabalho, bem como da intensa disciplina imposta às trabalhadoras e aos trabalhadores (Navarro, 2006; Ruas, 1989; Schneider, 1996; 2004). Nesse período, a produção se dava basicamente da seguinte forma:

a) *Área de modelagem* - tem a função de elaborar os moldes das peças a serem produzidas pelos diversos setores da produção.

b) *Área de corte do couro* - realiza-se com base nos moldes elaborados no setor acima, resultando dessas operações de corte as diferentes peças que comporão o cabedal (parte superior do calçado). O corte pode ser feito com lâminas ou facas, através de operação manual com o auxílio dos moldes, ou por balancins de corte que pressionam moldes metálicos (especialmente fabricados para cada modelo) na superfície do couro. Esta última forma de corte só é viável a partir de um determinado volume de produção.

c) *Área de costura* - operação de junção das partes do cabedal através de atividades de costura realizadas com o auxílio de máquinas. Uma mudança importante na forma de segmentação do trabalho foi a introdução de subdivisões no interior da área da costura, a partir das suas especificidades. Nesse caso temos as atividades de preparação e de aviamento, constituindo, em alguns casos, o papel de subsetores.

d) *Área de pré-fabricados* - fabricação das solas, saltos, palmilhas, ou seja, todas as partes complementares do calçado. Nem todas as empresas produzem seus próprios pré-fabricados, pois muitas delas optam por adquiri-los prontos de outra empresa.

e) *Área de montagem* - corresponde à montagem do calçado, conjunto de operações que une o cabedal à sola.

f) *Área de acabamento* - operações finas ligadas à apresentação do calçado, escovamento, limpeza, eliminação de excessos (Ruas, 1989, p. 38-39).

No que diz respeito à organização do trabalho, essa se dava basicamente de duas formas: linhas de montagem e grupos (células) de trabalho. Na linha de montagem, “os postos de trabalho são instalados ao longo de um eixo, cada um dentre eles acrescenta uma operação ao produto que está sendo elaborado, circulando ao longo deste eixo até o final da linha” (Piccinini, 1995, p. 122). De acordo com estudos sobre o setor calçadista no período, uma das mudanças mais significativas na organização do trabalho foi a substituição das linhas de montagem convencionais por grupos (células) de trabalho, especialmente na etapa de costura. Outra inovação, derivada da criação de grupos de trabalho, foi a divisão da produção em “minifábricas”, cada uma voltada para atender a mercados específicos.

Em ambos os casos, as alterações visavam aumentar a qualidade, a produtividade e a flexibilidade, através da reorganização do *layout* das fábricas, mediante a aproximação das áreas/setores, permitindo que trabalho passasse de mão em mão, o que exigiu maior polivalência das trabalhadoras e dos trabalhadores, tornando comum a presença de empregados(as) capazes de desempenhar múltiplas funções. Ainda, houve alterações na estrutura organizacional, com a criação de cargos intermediários para facilitar a comunicação entre setores e minifábricas, passando-se a realizar treinamentos comportamentais, reuniões periódicas entre direção, chefias e trabalhadores (Cruz, 1995, p 313-314); apoiando-se, ainda, em métodos tradicionais de controle do trabalho, como a cronoanálise e a visualização direta, com escritórios posicionados estrategicamente para permitir que gerentes e superiores acompanhem visualmente o processo produtivo, prevalecendo, assim, formas de gestão voltadas ao controle direto dos trabalhadores no local de trabalho (Carlioni, 2007).

Além disso, como visto na seção anterior, essa divisão técnica do trabalho, associada à descentralização da produção e à interiorização das fábricas, favoreceu a terceirização, através da utilização de serviços de ateliers domiciliares (oficinas), que complementavam a produção das fábricas por meio do pagamento por peça. Esse recurso podia assumir um caráter eventual, quando a empresa se via pressionada por situações excepcionais, ou tornar-se parte integrante e permanente da organização produtiva. As

atividades realizadas nesses ateliers concentravam-se sobretudo na costura, embora também incluíssem tarefas de corte e, em menor escala, de montagem, sendo que, em algumas empresas, a dependência desse tipo de serviço externo chegava a representar até 80% das operações de costura de determinados produtos, evidenciando sua relevância para a dinâmica produtiva do setor (Ruas, 1989, p. 39-40).

Atualmente, “do total de R\$ 37,3 bilhões da produção de calçados, em 2024, 2,8% esteve relacionado aos serviços de produção (atelier), uma participação 0,1 ponto percentual menor que a observada em 2023 (totalizando R\$ 1,03 bilhão no ano de 2024)” (Abicalçados, 2025, p. 18). Esse dado denota que, embora pareça pequena, boa parte da produção ainda é transferida a ateliers⁴, o que demonstra não ter havido grandes inovações organizacionais desde os anos 1990.

Assim, pode-se observar que as mudanças introduzidas a partir dos anos 1980, embora tenham aumentado a produtividade e a competitividade da indústria calçadista, também resultaram em maior precarização das condições de trabalho, com intensificação dos ritmos, terceirização e redução da autonomia dos trabalhadores (Navarro, 2006; Schneider, 1996). Como observa Carloni, a adoção de programas de qualidade total, *just-in-time* e células de produção implicaram em novas formas de controle, nas quais os próprios trabalhadores passaram a ser responsabilizados pela qualidade e pela produtividade, internalizando mecanismos de autocontrole e disciplina (Carloni, 2007). O controle sobre o trabalho, portanto, não se limita a metas de produção ou ao planejamento técnico, mas se estende ao cotidiano dos trabalhadores por meio de práticas que, posteriormente, foram categorizadas como assédio moral organizacional.

Importante destacar que, embora não exista um conceito único consolidado na literatura, adota-se nesta dissertação as seguintes definições propostas na obra *Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões* e no artigo *Os contornos conceituais do assédio moral organizacional*, em que os autores caracterizam o assédio moral organizacional como “um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o

⁴ “No contexto da indústria calçadista [atualmente], entende-se por atelier uma empresa que presta serviços de produção - corte, costura, pré-fabricação, bordados e outros - a um fabricante de calçados, sem ser detentora do produto acabado.” (Abicalçados, 2025, p. 18).

comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios” (Gosdal; Soboll et al., 2009, p. 37); e como “tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e hostis, reiteradas e prolongadas, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a um determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, atingindo gravemente a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador” (Pamplona Filho, 2018, p. 11).

Na indústria calçadista, o assédio moral organizacional se manifesta, por exemplo, em práticas como restrição ao uso do banheiro, imposição de metas inalcançáveis, exposição vexatória de resultados, retirada de autonomia, humilhações, exclusão, cobranças abusivas de produtividade, entre outras. Nesse sentido, citam-se três pesquisas realizadas com trabalhadoras e trabalhadores de indústrias de calçados de diferentes Estados brasileiros. Na primeira pesquisa, intitulada *Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará*⁵, Raquel Maria Rigotto, Regina Heloisa Maciel e Izabel Cristina Ferreira Borsoi analisam como práticas organizacionais na indústria calçadista do Ceará se articulam com experiências de humilhação e constrangimento no trabalho.

A pesquisa, baseada em entrevistas realizadas com nove trabalhadoras e onze trabalhadores de três fábricas de calçados distintas, demonstra que o assédio moral não se limita a atos individuais de superiores hierárquicos, mas está enraizado em políticas de gestão voltadas para metas de produtividade. A organização do trabalho, marcada pela fragmentação extrema das tarefas e pela lógica taylorista-fordista, criou condições para pressões constantes e vigilância intensiva, resultando em sofrimento psíquico e degradação da dignidade dos trabalhadores. Nesse sentido, os autores destacam que, embora algumas empresas tenham introduzido elementos toyotistas, como células de produção, tais mudanças coexistiam com práticas rígidas de controle, reforçando a cobrança por resultados e a competição entre colegas. Nesse contexto, emergiram práticas

⁵ Embora os autores não tenham utilizado a expressão *assédio moral organizacional*, para fins desta dissertação, entende-se que as práticas relatadas podem se configurar como tal, sendo que, em parte do texto, os próprios autores fazem menção a essa categorização.

de violência simbólica e disciplinamento abusivo, como a imposição de metas inalcançáveis, a exposição vexatória de trabalhadores que não atingem os objetivos e a restrição de pausas fisiológicas, como uso de banheiro e ingestão de água (Rigotto et al., 2010), práticas essas que, se reiteradas, configuram práticas de assédio moral organizacional.

O estudo também evidenciou que o processo de realocização das fábricas do Rio Grande do Sul para o Nordeste favoreceu a disseminação de práticas de assédio moral, que se tornaram parte da cultura organizacional, vez que a região era caracterizada, sobretudo, por “mão de obra abundante, barata e sem tradição de organização coletiva” (Rigotto et al., 2010, p. 219).

Na segunda pesquisa, intitulada *Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT*⁶, Edil Ferreira da Silva, Keila Kaionara Medeiros de Oliveira e Paulo César Zambroni-de-Souza abordam o assédio moral praticado contra duas trabalhadoras e dezoito trabalhadores da indústria calçadista de Campina Grande-PB, acometidos por Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e/ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), destacando como a organização do trabalho e os modos de gestão contribuem para a intensificação do sofrimento laboral (Silva et al., 2011).

Os resultados da pesquisa mostraram que, para manter os níveis de produção, as trabalhadoras e os trabalhadores eram exigidos no limite de suas capacidades físicas e mentais. Quando eram acometidos por LER/DORT, tornavam-se alvo privilegiado de humilhações, exclusão e cobranças abusivas de produtividade, mediante coação, chantagem, rebaixamento e pressão psicológica, o que levou alguns trabalhadores a pedir demissão, enquanto outros apenas suportavam dores além dos limites do corpo, configurando práticas de assédio moral tanto interpessoal quanto organizacional (Silva et al., 2011). A partir disso, o estudo demonstrou, em síntese, que o assédio moral organizacional na indústria calçadista se articula diretamente com a estrutura produtiva e com as políticas de gestão, transformando o adoecimento em motivo de perseguição e reforçando práticas de violência simbólica que degradam a dignidade humana e intensificam a precarização do trabalho, evidenciando, nesse sentido, que a lógica produtiva baseada em células e grupos de trabalho, embora apresentada como inovação,

⁶ Embora os autores não tenham utilizado a expressão *assédio moral organizacional* no título, essa categorização aparece durante a pesquisa.

manteve velhas formas de controle e vigilância, impondo metas rígidas e constrangimentos constantes (Silva et al., 2011).

Na terceira pesquisa, intitulada *O assédio moral nas trabalhadoras calçadistas no município de Rolante-RS*, Andréia Melo e Fabio Rios Kwecko verificaram a presença de diferentes formas de violência laboral nas relações de trabalho das 42 trabalhadoras da indústria calçadista de Rolante/RS, tais como do assédio moral⁷, sexual e discriminação de gênero. Os resultados indicaram que a maioria das participantes, embora possuísse baixa escolaridade e baixa remuneração, reconheciam as situações que caracterizam o assédio moral. Entre os exemplos relatados estão a falta de condições adequadas para gestantes, a imposição de tarefas degradantes ou superiores às capacidades físicas, críticas e ironias em público, além de exclusão e isolamento no ambiente de trabalho (Melo; Kwecko, 2022), práticas essas que, quando repetidas e sistemáticas, configuram assédio moral organizacional.

Ainda, o estudo evidenciou que o assédio moral pode se manifestar em diferentes formas: vertical descendente, quando praticado por superiores; vertical ascendente, quando parte de subordinados contra chefias; horizontal, entre colegas; e misto, quando a vítima sofre assédio de diferentes níveis hierárquicos, sendo que, no caso das trabalhadoras entrevistadas, o assédio vertical descendente apareceu como o mais recorrente, revelando o abuso do poder de chefia e a precariedade das condições de trabalho (Melo; Kwecko, 2022).

Além disso, os autores destacam que as práticas de assédio moral e sexual geram consequências graves, como queda de produtividade, absenteísmo, rotatividade, adoecimento físico e psicológico, baixa autoestima e isolamento social. Nesse sentido, concluem que, mesmo diante da globalização e dos avanços tecnológicos, muitas mulheres permanecem expostas a práticas constrangedoras e humilhantes, tanto por superiores hierárquicos quanto por colegas, o que repercute negativamente não apenas no ambiente laboral, mas também na vida familiar e social das vítimas, o que exige enfrentamento institucional e cultural (Melo; Kwecko, 2022).

Em síntese, as pesquisas realizadas demonstram que o assédio moral organizacional na indústria calçadista decorre da própria estrutura produtiva e das

⁷ Do mesmo modo, embora os autores não tenham utilizado a expressão *assédio moral organizacional*, para fins desta dissertação, entende-se que as práticas relatadas podem se configurar como tal.

políticas de gestão, transformando o sofrimento de trabalhadoras e trabalhadores em técnica de disciplinamento, o que corrói a solidariedade e a capacidade de organização coletiva. Trata-se, portanto, de um fenômeno estrutural, vinculado à lógica de acumulação e à precarização das relações de trabalho, mas que adota contornos diferentes a depender de fatores regionais e de gênero.

No Rio Grande do Sul, de 2019 a 2023, o Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região (TRT4, 2024) contabilizou 25.921 processos novos envolvendo assédio moral e 1.548 processos novos envolvendo assédio sexual, registrando um “aumento de processos por assédio moral e assédio sexual em 2023”, sendo que, até 28 de julho de 2024, o TRT4 já havia contabilizado 2.105 processos novos envolvendo assédio moral e 211 processos novos envolvendo assédio sexual. Esses dados podem revelar tanto um aumento de casos de assédio moral e/ou sexual quanto “uma maior conscientização das pessoas sobre o tema e uma sensação maior de segurança para reivindicar direitos” (TRT4, 2024). Dentre esses processos, apenas nesse período, é possível encontrar vários deles relacionados a indústrias de calçados.

Nesse sentido, é o processo nº 0020169-15.2020.5.04.0731, no qual as empresas Industria de Calçados Vênus Ltda., SS Shoes Industria e Comercio de Calcados Ltda., bem como a empresa Calcados Beira Rio S/A, foram condenadas ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 10.000,00, decorrentes de trabalho em pé e de tratamento humilhante dispensado à trabalhadora. Segundo o relato das testemunhas, “não tinha como a reclamante [trabalhadora] sentar no local onde ela trabalhava, só se afastasse as máquinas e colocasse uma cadeira”, bem como “lembra que chamaram ela de velha e perguntaram o que ela queria ali; que a forma como as coisas eram ditas era ofensiva” e que

[...] os xingamentos na empresa são frequentes e ocorrem de forma natural [...] que essas cobranças, muitas vezes, eram feitas na forma de xingamentos; [...] a depoente vê as chefias gritando com os funcionários; que a irmã da depoente não foi mais trabalhar porque um chefe [...] jogou um sapato nela (TRT4, 2023).

Em sentido análogo, é o processo nº 0020250-27.2021.5.04.0731, no qual a empresa Calcados Beira Rio S/A foi condenada, novamente, ao pagamento de indenização por dano moral, decorrente do trabalho em pé, para R\$ 8.000,00 (TRT4, 2025). Outro caso, é o do processo nº 0020382-26.2021.5.04.0233, no qual a empresa foi

condenada ao pagamento de R\$ 5.500,00 a título de indenização por danos morais (TRT4, 2024a). Segundo a decisão, restou comprovado que o trabalhador

foi vítima de perseguição por parte do superior hierárquico e humilhações, perante os demais colegas. A testemunha A. R. P. L. convidada pelo reclamante, afirmou que ""trabalhou com J, que era um cara arrogante, prepotente; que teve conflito com J; que quando foi para o primeiro turno e trabalhou fora, logo quando retornou, antes de ir para o segundo turno, foi colocado em uma função diversa da que tinha; que ficou trabalhando por três semanas nessa função; que foi falar com J.e dizer que se não tinha a função para a qual o depoente foi contratado, J. podia dispensá-lo; que J.disse que o depoente foi contratado para fazer o que ele quisesse; que logo depois o depoente passou para o segundo turno; que sempre ficaram sabendo que J. não gostava do reclamante; que J. falava que "o terceiro turno isso e aquilo"; que J. colocava umas "picuinhas" para coordenar todo mundo; que no escritório presenciou Jader falando que o serviço do reclamante havia sido mal feito; que não sabe se o serviço foi bem feito ou mal feito; que só sabe o que J. falava; que muitas pessoas reclamavam de J.; que só escutava o que J. falava dentro do escritório, sobre o reclamante; que J. falava de um serviço mal feito, de uma carga que deveria ter sido feita; que J. falava isso para outros supervisores (...) (TRT4, 2024a).

Essas práticas, longe de serem exceções, constituem mecanismos sistemáticos de disciplinamento, cujo objetivo é aumentar a produtividade e enfraquecer a resistência coletiva (Barreto; Heloani, 2015). O assédio moral organizacional, nesse contexto, não é um desvio pontual, mas uma prática sistemática de gestão, que utiliza o medo, a humilhação e a pressão como instrumentos de disciplinamento e controle. Essa forma de violência, invisível, mas concreta, compromete a saúde mental e física dos trabalhadores e fragiliza os vínculos sociais dentro e fora do ambiente laboral (Soboll, 2008; Hirigoyen, 2006; 2019).

A análise do processo produtivo e das formas de controle no setor calçadista evidencia, portanto, que a modernização e a reestruturação produtiva intensificaram a exploração e a violência simbólica. Nesse sentido, a intensificação da divisão técnica do trabalho e a cobrança por produtividade transformaram o ambiente laboral, deslocando o eixo das relações de confiança para práticas de vigilância e pressão psicológica (Navarro, 2006; Ruas, 1989; Schneider, 1996; 2004).

A banalização dessas formas de violência observadas nas pesquisas apresentadas nesta seção reflete a naturalização do sofrimento no trabalho e a dificuldade das instituições, inclusive sindicais, em enfrentar a dimensão subjetiva da superexploração do trabalho. Assim, reconhecer essas práticas na indústria calçadista do Rio Grande do Sul implica compreender que o controle sobre o trabalho não se limita à objetividade das

máquinas ou dos sistemas de produção, mas se estende à subjetividade das trabalhadoras e dos trabalhadores, transformando o assédio moral organizacional em uma estratégia perversa de gestão.

3.3 A indústria de calçados no mercado de trabalho de Candelária

Antes de entrar na análise do campo e das entrevistas concedidas pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores, importante situar brevemente o município de Candelária, histórica, social e economicamente.

Nesse sentido, conforme já indicado na introdução, o município de Candelária está localizado na região do Vale do Rio Pardo, a qual tem sua história marcada por diferentes processos de ocupação e reorganização territorial: o desenvolvimento extensivo da pecuária; a concessão de sesmarias; a colonização açoriana a partir da instituição de pequenas propriedades e; a partir da segunda metade do século XIX, a chegada da imigração alemã (Hermann; Silveira, 2001). Dessa forma, assim como pode-se observar na região do Vale do Rio dos Sinos, os imigrantes alemães que ocuparam o Vale do Rio Pardo também trouxeram consigo práticas agrícolas, saberes técnicos e modos de organização comunitária que conformaram a região.

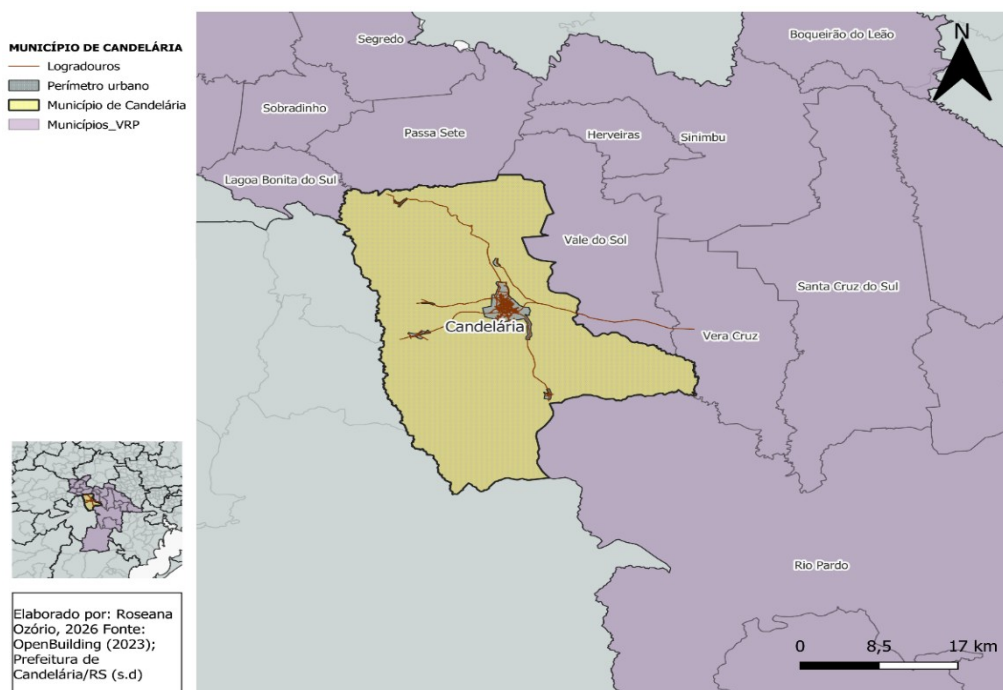
Atualmente, a Região do Vale do Rio Pardo detém forte relevância econômica e social através da indústria do tabaco, especialmente no município de Santa Cruz do Sul, que além de ser um dos principais polos da produção nacional de tabaco, também se configura como uma cidade média que conecta sua economia local e regional às dinâmicas globais. Em contraste, a maior parte da região é formada por municípios de pequeno porte, onde os empregos formais não possuem a mesma centralidade, sendo as ocupações agrícolas predominantes na estrutura produtiva do tabaco e na sobrevivência das famílias (Cadoná; Freitas, 2024).

Sob a perspectiva do mercado de trabalho, essa configuração gera uma característica singular: a sazonalidade. Uma parte importante dos trabalhadores empregados nas indústrias de tabaco atua em empregos temporários, conhecidos como safristas, concentrados principalmente no primeiro semestre do ano, quando ocorre o pico da safra. No segundo semestre, muitos desses trabalhadores enfrentam situações de desemprego, disputando vagas em outras atividades ou permanecendo em espera pela

próxima safra, na expectativa de serem novamente contratados pelas indústrias. Essa dinâmica evidencia tanto a dependência da região em relação ao setor fumageiro quanto a vulnerabilidade dos trabalhadores diante da instabilidade do emprego formal (Cadoná; Freitas, 2024).

O município de Candelária também se insere nessa lógica, tanto que, recentemente, a Câmara de Vereadores do município aprovou o Projeto de Lei nº 008/2025, que “declara a fumicultura como atividade de relevante interesse econômico, social e cultural no âmbito do Município de Candelária” (Portal Arauto, 2025). Entretanto, desde a segunda metade da década de 1990, os processos de concentração fundiária decorrentes dessa dinâmica econômica regional vinculada à fumicultura, que extrai o excedente do trabalho da agricultura familiar e detém o monopólio do mercado, diminuindo outras culturas destinadas à subsistência (Hermann e Silveira, 2001), levou a maior parte da população a concentrar-se no perímetro urbano do município (Prefeitura Municipal de Candelária, 2011).

Mapa 02 - município de Candelária.



Fonte: Mapa elaborado pela autora, 2026.

Atualmente, a agropecuária (na qual se inclui a fumicultura) ocupa a primeira colocação sob o ponto de vista de sua contribuição no Produto Interno Bruto (PIB) do município (IBGE, 2022). No entanto, essa predominância também se constitui um como um dos marcadores de desigualdade socioeconômica no município, vez que, enquanto o

PIB per capita em 2021 era de R\$ 34.255,30, o salário médio dos trabalhadores formais correspondia a apenas dois salários mínimos, sendo que cerca de 31,5% da população vivia com rendimento nominal mensal per capita de até meio salário mínimo (IBGE, 2022), revelando uma discrepância entre o desempenho econômico agregado e a renda efetivamente distribuída, o que se reflete nas condições de vida da população e, conseqüentemente, na ocupação de postos de trabalho marcados pela superexploração, como é o caso da indústria de calçados.

Como pode ser observado na tabela abaixo, os empregos formais na indústria correspondem a 44,1% do total de empregos formais existentes no município de Candelária, seguida pelos empregos no comércio (27,1%) e nos serviços (24,8%) (MTE, 2025).

Tabela 01 – Empregos formais no município de Candelária – jan. a dez. de 2025

Empregos formais	Número	%
Setores		
Agropecuária	102	1,9
Indústria	2.326	44,1
Construção Civil	110	2,1
Comércio	1.432	27,1
Serviços	1.308	24,8
Total	5.278	100,0

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, 2025. Dados organizados pela autora.

Outro dado que merece atenção é o que reflete a divisão sexual do trabalho presente no município. Com exceção da agropecuária e da construção civil, em todos os demais setores, incluindo a indústria, são contratadas mais mulheres do que homens.

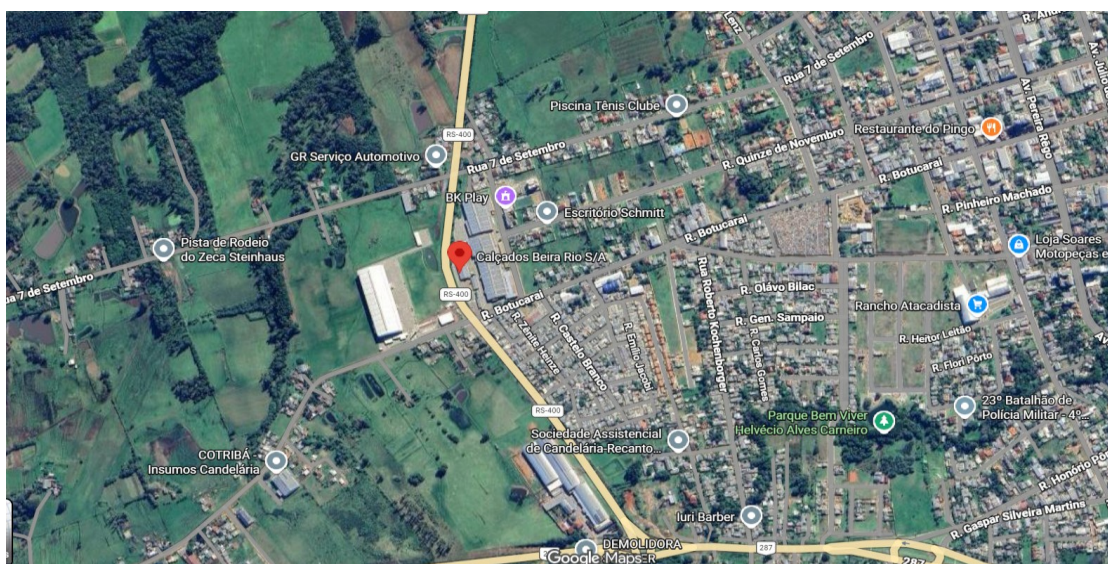
Tabela 02 – Admissões por setor de acordo com gênero – jan. a dez. de 2025

Empregos formais	Mulheres	Homens
Setores		
Agropecuária	4	34
Indústria	836	693
Construção Civil	5	55
Comércio	470	408
Serviços	327	313
Total	1.642	1.503

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, 2025. Dados organizados pela autora.

A indústria de calçados, por sua vez, tem uma importância significativa entre os empregos vinculados à produção industrial do município e, consequentemente, na empregabilidade das mulheres. Para se ter uma noção dessa importância, considere-se que, em 2025, dos 2.326 empregos formais vinculados à indústria no município, 1.894 (81,5%) eram empregos existentes no segmento de calçados (MTE, 2025). Uma relevância que decorre da existência de quase duas dezenas de fábricas de calçados no município, dentre as quais a mais importante é a indústria Calçados Beira Rio, a qual, em 2015, inaugurou sua primeira unidade de produção em Candelária; à época com aproximadamente 500 trabalhadores, num projeto empresarial que tinha como objetivo torná-la a maior empresa de calçados femininos do Brasil (Candelária, 2025).

Figura 01 – localização da indústria de Calçados Beira Rio inaugurada em 2015.



Fonte: Google Maps, 2026.

Já em 2022, a indústria Calçados Beira Rio foi beneficiária do Fundopem/RS, mediante o recebimento de um incentivo fiscal no valor de R\$ 156 milhões do Estado do Rio Grande do Sul, dos quais R\$ 64 milhões foram destinados para a “inauguração da segunda unidade em Candelária, a qual previa 150 novos postos de trabalho diretos, além de outros 1680 indiretos, por meio de micro e pequenas empresas que integram a cadeia produtiva mobilizada pela Beira Rio na região” através da transferência de algumas etapas da produção, como costura e montagem dos calçados (Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2022).

Além do uso de mão de obra terceirizada e *quarteirizada*⁸, através de micro empresas, ateliers, entre outras formas de contratação, a indústria Calçados Beira Rio “[...] adota conceitos da indústria 4.0, com aprimoramento e modernização de vários tipos de sistemas que, investidos nos processos e metodologia da empresa, aumentam a competitividade” (Jornal do Comércio, 2022), o que, como visto nos capítulos anteriores, gera impactos diretos no agravamento das condições de trabalho e de vida da classe trabalhadora, que passa a enfrentar práticas de assédio moral organizacional, o aumento do desemprego e a instabilidade decorrente das novas formas de organização das relações sociais de trabalho (Queiróz et al., 2024).

Nesse sentido, uma característica que merece atenção é o alto índice de volatilidade dos empregos formais no município. No acumulado do ano de 2025, o município de Candelária registrou 3.145 admissões e 3.279 desligamentos (MTE, 2025), sendo a maioria no segmento de calçados. Esse alto índice de volatilidade, portanto, deve ser tomado como uma singularidade que merece atenção, vez que está relacionada tanto ao contexto global de intensificação da superexploração do trabalho quanto aos contextos regional e local da organização da econômica, sendo o local uma escolha consciente da indústria calçadista, corroborada pelo próprio fundador e presidente da Calçados Beira Rio, Roberto Argenta, segundo o qual a empresa é “guiada pelo princípio do localativismo [sic]”⁹ (Freitas, 2025).

No entanto, ao mesmo tempo em que o setor garante empregos e dinamiza a economia local, também reproduz práticas de precarização laboral, assédio moral e intensificação do ritmo de produção. Nesse sentido, restrições ao uso do banheiro, jornadas extenuantes em pé e ambientes insalubres já foram objeto de denúncias e mobilizações sindicais, evidenciando tensões entre capital e trabalho (CNTRV, 2020).

⁸ De acordo com o art. 4º-A da Lei n. 6.019/74, a “quarteirização” caracteriza-se pela situação em que “a empresa prestadora de serviços [terceirizada] [...] subcontrata outras empresas para realização desses serviços”, entre outras.

⁹ Atualmente, as fábricas estão instaladas em Novo Hamburgo, Igrejinha, Sapiranga (2), Osório, Teutônia, Candelária (2), Roca Sales, Mato Leitão e Santa Clara do Sul (Freitas, 2025).

Figura 02 – mobilização de trabalhadoras e trabalhadores da indústria de calçados Beiro Rio em Candelária contra o assédio moral e por garantias de direito.



Fonte: CNTRV, 2020.

Nesse contexto, observa-se que a organização da produção e do trabalho na indústria calçadista de Candelária expressa contradições do capitalismo contemporâneo de forma articulada às singularidades regionais e territoriais que constituem o município, dentre as quais destaca-se agropecuária e a indústria fumageira. Diante disso, a análise acerca da construção social do assédio moral organizacional na indústria calçadista de Candelária exige a compreensão entre as transformações nos modos capitalistas de produção com um olhar voltado ao território.

4 A EXPERIÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL ENTRE TRABALHADORAS E TRABALHADORES DO SETOR CALÇADISTA DE CANDELÁRIA

A partir do momento que eu coloco o pé pra dentro do portão da empresa, eu sou funcionária da empresa, né? *No que eu coloco pra fora do portão, eu sou a mãe dos meus filhos e a dona de casa.* Eu esqueço o serviço [...] A única coisa que eu faço? Eu penso nas crianças, tenho muita fé em Deus, sabe? E aí quando eu tô muito mal [...] eu pego, ligo umas músicas gospel, sabe? *E daí eu escuto, eu choro e eu melhora.* Então, um conforto: um pouco na música, na música gospel, né? *E daí eu choro bastante [...]* (Entrevista 5, 2025).

Neste capítulo, então, são apresentados e analisados os dados construídos durante o trabalho de campo. Fundamentado em entrevistas semiestruturadas e em registros construídos ao longo da inserção no campo, o capítulo procura compreender como trabalhadoras e trabalhadores vivenciam, interpretam e atribuem significado às suas experiências de trabalho, considerando não apenas as condições objetivas de trabalho, mas também os processos culturais, subjetivos e relacionais que condicionam suas experiências.

Como foi indicado no segundo capítulo, parte-se do entendimento de que as relações de trabalho não podem ser reduzidas aos seus aspectos estritamente econômicos ou organizacionais. Embora as formas de gestão, os ritmos produtivos, os mecanismos de controle e as estratégias empresariais constituam importantes dimensões para a compreensão do trabalho contemporâneo, a experiência concreta de trabalhadoras e trabalhadores é produzida na articulação entre essas condições estruturais e os modos pelos quais elas são vividas, percebidas e elaboradas pelos sujeitos. Nesse sentido, a experiência aparece como uma categoria central de análise, permitindo compreender como homens e mulheres processam, interpretam e respondem às situações que encontram em suas trajetórias de trabalho.

As entrevistas realizadas revelam um universo marcado por diversas tensões. De um lado, emergem relatos sobre intensificação do trabalho, polivalência funcional, controle do tempo, pressão por metas, ameaças e situações que indicam relações de assédio moral organizacional. De outro, evidenciam-se estratégias cotidianas de enfrentamento, redes de solidariedade, referências morais sobre justiça e respeito, bem como formas particulares de elaboração subjetiva das experiências vividas. Ao contrário

de uma leitura que enfatiza a dimensão da dominação, os dados apontam para um processo dinâmico, no qual trabalhadoras e trabalhadores não apenas sofrem os efeitos das transformações do mundo do trabalho, mas também constroem interpretações, formulam críticas e desenvolvem práticas de resistência.

A análise aqui desenvolvida busca, portanto, ultrapassar uma descrição imediata das condições de trabalho para alcançar os significados produzidos pelos sujeitos acerca de suas vivências. Interessa compreender não apenas o que ocorre no interior da fábrica, mas também como essas experiências são incorporadas às trajetórias individuais e coletivas, influenciando percepções sobre direitos, dignidade, justiça, reconhecimento e pertencimento. O foco não está na simples observação dos fenômenos, mas na compreensão dos sentidos atribuídos a eles por trabalhadoras e trabalhadores.

O capítulo está organizado em quatro seções complementares, articuladas por uma preocupação transversal com os processos de elaboração subjetiva e de atribuição de significados às experiências vividas por trabalhadoras e trabalhadores. Inicialmente, são apresentadas algumas considerações sobre o trabalho de campo, destacando aspectos relacionados ao processo de inserção, às dificuldades encontradas e às especificidades que marcaram a realização das entrevistas; mas também a características sociais das trabalhadoras e dos trabalhadores que participaram da pesquisa. Na sequência, examinam-se as vivências concretas das trabalhadoras e dos trabalhadores na indústria calçadista, com ênfase nas condições de trabalho, nas formas de organização da produção e nas relações estabelecidas no cotidiano de trabalho. Posteriormente, são analisadas as mediações culturais que condicionam essas experiências, buscando identificar os valores, referências morais e repertórios simbólicos mobilizados pelos sujeitos para interpretar sua realidade. Por fim, são examinadas as diferentes expressões da agência das trabalhadoras e dos trabalhadores, evidenciando em seus itinerários práticas de resistência, enfrentamento e construção de alternativas diante das condições encontradas.

4.1 Considerações sobre o campo e sobre as trabalhadoras e os trabalhadores entrevistadas/os

A inserção no campo de pesquisa se constituiu numa etapa caracterizada por desafios logísticos, relacionais e metodológicos. A realização das entrevistas exigiu

deslocamentos entre a cidade de Santa Cruz do Sul e a cidade de Candelária, o que demandou tempo, organização e recursos financeiros. Além disso, a situação climática foi um fator importante para a realização do trabalho de campo, sobretudo porque as entrevistas ocorreram entre agosto e outubro de 2025, período que, de modo geral, compreende um volume maior de chuvas no Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, inclusive, é importante destacar que o ano de 2024 foi marcado por um desastre climático de grandes proporções no Rio Grande do Sul, com a ocorrência de chuvas concentradas e intensas, bem acima das médias históricas, que provocaram inundações, deslizamentos, com consequências diversas que repercutem até hoje não somente nos territórios mais intensamente atingidos. Diante disso, as saídas de campo foram planejadas com cautela e, sempre que identificada alguma probabilidade de risco, tanto para a pesquisadora quanto para os(as) entrevistados(as), foram adiadas. Essa precaução se justificou pelo fato de que tanto Santa Cruz do Sul quanto Candelária foram diretamente atingidas por esse evento climático, o que reforçava a necessidade de atenção às condições meteorológicas.

Outra situação que demandou cautela foi o próprio gênero da pesquisadora. Diante do crescimento dos índices de violência contra a mulher (Brasil, 2026), e considerando que algumas entrevistas foram realizadas individualmente no domicílio das trabalhadoras e dos trabalhadores, em locais até então pouco conhecidos, optou-se por realizá-las com algum acompanhamento, do que resultou a necessidade de contar com a disponibilidade de terceiros. Embora o motivo do acompanhamento não tenha sido informado aos entrevistados(as), esse foi recebido por todos(as) com normalidade, sem qualquer questionamento ou aparente desconfiança.

Além disso, um outro aspecto que influenciou o ritmo das saídas a campo foi a disponibilidade dos(as) próprios(as) entrevistados(as), tendo em vista que, de segunda-feira a sexta-feira (às vezes, aos sábados também), esses(as) estavam trabalhando na indústria calçadista, de modo que as entrevistas só podiam ser realizadas aos sábados ou aos domingos.

Considere-se, ainda, que o acesso inicial às trabalhadoras e aos trabalhadores foi intermediado pelo então vice-presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Vestuário e do Calçado do Vale do Rio Pardo, que também atua e reside no município de Candelária. O contato inicial com o então vice-presidente foi fácil e bem recebido, cabendo aqui rememorar que, durante os anos de advocacia, a pesquisadora atuara no escritório de

advocacia que presta assessoria jurídica ao referido Sindicato. Sendo conhecida, portanto, pelo respectivo líder sindical; o que, certamente, foi um diferencial na resposta positiva obtida.

Cabe destacar que, com exceção do vice-presidente do Sindicato, à época das entrevistas, as trabalhadoras e os trabalhadores que participaram não possuíam vínculos com o Sindicato. A intermediação do vice-presidente, então, foi fundamental para a realização da pesquisa de campo. Mesmo assim, ao menos uma trabalhadora previamente contatada desistiu da participação próximo à realização da entrevista. Além da dificuldade de encontrar tempo disponível para realização das entrevistas, já que os melhores dias se mostraram os sábados e os domingos, se observou um certo receio em participar da pesquisa, sobretudo em razão do seu objeto, que requer que se fale sobre os locais de trabalho, sobre as relações com as chefias e com colegas de trabalho, sobre as condições de trabalho.

Após o encerramento da participação do Sindicato na intermediação das entrevistas, diante da aproximação do período de eleições sindicais (CUT-RS, 2025), e tendo em vista que nenhum dos(as) entrevistados(as) conseguiu indicar outra trabalhadora ou outro trabalhador, foi realizada uma saída de campo autônoma (também acompanhada), na qual foram abordadas onze pessoas nas suas residências. Embora tenha sido bem recebida por todas as pessoas abordadas, algumas informaram não trabalhar nas indústrias de calçados e outras que já estavam aposentadas. Outras, ainda, ao serem informadas que a entrevista seria sobre as relações e condições de trabalho na indústria calçadista, manifestaram desconforto e se negaram a participar. De modo que, ao final, apenas uma trabalhadora concordou com em participar; indicando, ao final, um casal, que residia próximo a sua casa. Embora o casal não tenha concordado com a realização da entrevista, sobretudo com a gravação das suas falas, foi possível conversar sobre trabalho e condições de trabalho na indústria calçadista, considerando a experiência de ambos, já que um trabalhava numa fábrica de calçados e o outro tinha sido demitido de uma há aproximadamente dois anos. Assim, foi estabelecida com o casal uma conversa informal, de aproximadamente uma hora, sobre algumas relações e condições de trabalho que os incomodavam, incluindo relatos de assédio moral, razão pela qual, optou-se por não descartar os relatos, mas usá-los como informantes.

Diante da dificuldade em encontrar trabalhadoras e trabalhadores dispostos a participar das entrevistas em tempo hábil à entrega da dissertação, bem como

considerando que, através das sete entrevistas semiestruturadas realizadas, além da referida conversa informal, entendeu-se que foi atingido o “estado de saturação”¹⁰ acerca do objeto de pesquisa, optou-se por encerrar as saídas de campo.

A resistência observada nas falas das trabalhadoras e dos trabalhadores que não se disponibilizaram a conceder entrevista, bem como àquelas e àqueles que negaram a indicação de colegas (seja por não saberem como o assunto seria recebido, seja por medo de eventuais represálias; ou, ainda, que contataram colegas, mas também receberam negativas), pode ser compreendida como expressão tanto da fragilidade do tema investigado e da percepção de riscos associados à exposição de suas vivências e experiências, quanto ao contexto regional do mercado de trabalho e do “peso” da indústria calçadista de Candelária, enquanto maior empregadora formal no município.

Assim, o temor em participar das entrevistas, a recusa em indicar colegas e a cautela diante da exposição não se configuram como ausência de dados, mas como expressão concreta da *experiência* de trabalhadoras e trabalhadores submetidos a uma estrutura pré-estabelecida por relações de poder. O silêncio e a recusa, nesse sentido, não necessariamente devem ser interpretados como medo, mas como estratégias de autopreservação num contexto que pode ser adverso para quem vive do trabalho, demonstrando consciência dos riscos envolvidos, diante das condições materiais e simbólicas às quais trabalhadoras e trabalhadores estão submetidos no município, tornando-se parte constitutiva do objeto investigado.

Nesse sentido, o campo também se configura como parte da experiência histórica e relacional apresentada, no qual a dimensão técnica da coleta de dados se entrelaça aos aspectos humanos e territoriais, reafirmando o caráter dinâmico da pesquisa qualitativa, que não se limita ao cumprimento de um roteiro previamente estabelecido, mas se constrói na interação viva com os sujeitos e com as condições materiais e simbólicas específicas de cada encontro.

Em respeito a essas condições, inclusive, é preciso fazer um registro importante e relacionado à identificação das trabalhadoras e trabalhadores entrevistados. No texto da dissertação, visando respeitar anonimato, não há uma identificação direta, referindo-se às entrevistas como “entrevista 1”, “entrevista 2” e assim por diante.

¹⁰ “O processo de análise é sistemático e compreensivo, mas não rígido. A análise só termina quando os novos dados nada mais acrescentam quando entram num estado de saturação” (Gil, 2008, p. 176).

Antes de iniciar propriamente a análise das experiências de trabalho na indústria calçadista de Candelária, torna-se importante apresentar o perfil das trabalhadoras e trabalhadores que participaram da pesquisa. Mais do que uma simples caracterização descritiva, esses dados permitem compreender alguns marcadores sociais que estão presentes em suas trajetórias, influenciando suas formas de inserção no mercado de trabalho, suas condições de vida e as experiências construídas no cotidiano laboral.

Como indicado, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com sete trabalhadores(as) da indústria calçadista de Candelária, sendo cinco mulheres e dois homens. A predominância feminina acompanha a própria composição da força de trabalho do setor calçadista, historicamente caracterizado pela participação majoritária de mulheres em diferentes etapas do processo produtivo. Os relatos também indicam que, embora as mulheres constituam a maioria da mão de obra, permanecem diferenças importantes na distribuição de funções e oportunidades de ascensão profissional.

É o que que eu vi era que as mulheres, elas tinham setores específicos, assim, né? Tipo na montagem você não vê a chefe mulher, sabe? [...] aí você vai ver na costura, na etiquetagem, na qualidade. Essa parte aí que eles consideram que é mais o papel da mulher, assim, né? (Entrevista 7, 2025).

No que se refere à orientação sexual e à identidade de gênero, a maioria identificou-se dentro dos padrões heteronormativos predominantes na região. Entretanto, alguns relatos apontam que trabalhadores(as) cujas identidades ou orientações sexuais divergem desses padrões podem encontrar situações de preconceito e discriminação no ambiente de trabalho, revelando que as relações de trabalho são igualmente condicionadas por valores e normas sociais que extrapolam o espaço produtivo.

Como é que eu vou te falar, né? Então, ele [tinha uma atitude atípica], sabe? E aquilo gerava motivo de risada. Dos colegas também e dos superiores. Aquilo gerava motivo de risada e eu não gostava (Entrevista 5, 2025).

[...] tem preconceitos dentro da empresa [...] E o pior que não é nem muitas vezes a chefia, é o teu próprio colega, até o próprio colega que tem preconceito sobre a tua condição sexual (Entrevista 6, 2025).

Em relação à cor/etnia, a composição do grupo entrevistado reproduz características demográficas observadas no próprio município de Candelária e em parte da região do Vale do Rio Pardo, marcada por processos históricos de colonização europeia. Cinco autodeclararam-se brancos, enquanto duas entrevistadas identificaram-se como parda e negra. Embora os relatos sobre discriminação racial tenham sido pouco

frequentes nas entrevistas, isso não significa a ausência de desigualdades relacionadas à questão racial. Ao contrário, a reduzida presença de pessoas negros(as) em determinados espaços ocupacionais e a naturalização de determinadas hierarquias sociais sugerem a necessidade de compreender o tema para além das manifestações explícitas de preconceito.

É a opção que tem aqui em Candelária, porque assim ó, a pessoa, aqui em Candelária, a gente sofre o preconceito. Quem tem um problema, cor de pele, tem muita coisa que a gente sofre preconceito [...] não vai ver no mercado, vai ser difícil no mercado, numa loja, uma pessoa da raça negra, vai ser rara a loja que tu vai ver uma pessoa de uma condição de uma cor ou uma pessoa com uma condição especial, é raro ver [...] (Entrevista 6, 2025).

A diversidade etária constitui outra característica importante do grupo pesquisado. Os(as) entrevistados(as) possuem trajetórias que abrangem diferentes gerações de trabalhadores do setor, incluindo desde jovens que ingressaram na indústria calçadista ainda na adolescência até pessoas com mais de cinquenta anos de idade. Chama atenção a recorrência de trajetórias marcadas pela entrada precoce no mercado de trabalho, muitas vezes ainda durante o ensino médio. Em alguns casos, a indústria calçadista aparece como a primeira experiência profissional e, em outros, como um espaço para o qual os trabalhadores retornam após passagens por diferentes atividades econômicas.

[...] Ah, eu trabalho em calçado desde meus 17 anos. Até tive uma [inaudível] pra outros lugares, mas acabei retornando pro calçado novamente (Entrevista 3, 2025).

[...] eu acho que eu era adolescente mais ou menos, estava no ensino médio. E aí terminou o ensino médio, enfim, né? Aquela coisa, né? Começar a trabalhar então, né? Daí meu pai queria que eu fosse trabalhar com ele para lá [...] E aí eu fui, tinha 17 anos [...] (Entrevista 7, 2025).

As entrevistas também evidenciam a forte presença de trajetórias laborais extensas no setor. Alguns participantes acumulam anos ou mesmo décadas de experiência em empresas calçadistas, tendo acompanhado transformações organizacionais, mudanças tecnológicas e alterações nas formas de gestão do trabalho. Ao mesmo tempo, os relatos revelam que o prolongado tempo de permanência no setor frequentemente se associa ao desgaste físico e emocional decorrente das exigências produtivas, questão que será aprofundada posteriormente na análise das experiências de trabalho e dos processos de adoecimento.

Outro aspecto relevante diz respeito às condições de saúde e às situações de deficiência. Entre os(as) entrevistados(as), há contratados por meio da política de cotas para pessoas com deficiência, bem como participantes que convivem com limitações físicas ou problemas de saúde que impactam diretamente sua atividade laboral. As entrevistas indicam que tais condições influenciam a forma como esses sujeitos vivenciam o trabalho e se relacionam com a organização produtiva, evidenciando a importância de considerar o corpo e suas condições concretas como dimensões constitutivas da experiência de trabalho.

[...] Eu tive um acidente, eu tenho problema de visão. [...]. Foi um acidente de trabalho. [...]. Eu tinha um problema mais sério, tinha que fazer uma cirurgia já, devido a esse acidente que eu tive alguns anos atrás (Entrevista 4, 2025).

É, eu adquiri uma bursite de quadril. Então, tipo, eu cuido um pouco, né? Mas a gente tem, hoje tem cadeira, a gente pode sentar. E mesmo que não tivesse, [tem] a médica, né... tu passa por ela... te oferece esse apoio, [...] Tu pode dar uma sentada, tu senta pra fazer teu trabalho. [...]. Imagina ficar nove horas de pé todo dia. Por mais que tu seja nova, tu cansa, né? Tu chega em casa e tem tanta coisa para fazer ainda. Todo trabalho doméstico. Às vezes tem filho, passa na creche, pega, leva. [...]. Agora eles fizeram uma distribuição praticamente para todos, né? Todos ainda não tem, mas aí pelo menos é dividido: ah, se a colega ficou uma hora, ela vai dar para outra que estava de pé. E assim vão, né? [...] (Entrevista 3, 2025).

No que se refere à religião, observa-se a predominância do cristianismo, especialmente do catolicismo, além de entrevistados(as) que, embora não mantenham participação regular em instituições religiosas, afirmam possuir crenças e práticas de espiritualidade. Nas entrevistas, a religião aparece associada a redes de apoio familiar e comunitário, funcionando como importante recurso simbólico para lidar com situações de sofrimento, insegurança e incerteza presentes na vida cotidiana.

[...]. Com certeza [a igreja é uma forma de conforto]. [...] a nossa família é muito unida, graças a Deus por isso. Isso foi muito depois que o meu pai fez. Não [o pai não era evangélico], eu sou o único evangélico, eu e minha esposa da família. Sim, sim. A gente se dá todo mundo bem, convido eles às vezes para ir no culto, eles amam ir, mas é um direito deles, né? O Deus é o mesmo, né? Independente. [...]. Eu tenho certeza que esse acesso que eu tenho hoje, graças a Deus, que eu tento levar pessoas comigo também, mas que esse acesso que eu tenho para determinadas pessoas em várias dimensões dentro da cidade, né? [...]. Graças a Deus, na minha família, eu não sou rico, mas eu tenho bastante pessoas, meus irmãos que são bem, né? E a gente é unido, então a gente está sempre todos pelos outros, né? Uma coisa que eu queria que todo mundo tivesse, infelizmente não é assim (Entrevista 4, 2025).

Não, religião, se eu te falar a verdade, eu não, vou dizer “ah, tu vai na missa?” não, “tu vai no culto?” não, não vou em lugar nenhum. A única coisa... o que que eu faço? Eu penso nas crianças [nos filhos], tenho muita fé em Deus, sabe? (Entrevista 5, 2025).

Considerados em conjunto, os dados sociodemográficos permitem compreender que as trabalhadoras e os trabalhadores entrevistados constituem um grupo relativamente heterogêneo, constituído por diferentes orientações de gênero, idade, condição física, pertencimento racial e experiências religiosas. Essas características não devem ser entendidas apenas como informações descritivas, mas como elementos que participam da constituição das experiências sociais e de trabalho. Assim, ao longo das próximas seções, esses marcadores sociais serão considerados na medida em que ajudam a compreender as formas pelas quais eles e elas interpretam, vivenciam e respondem às condições de trabalho presentes na indústria calçadista de Candelária.

4.2 A vivência das trabalhadoras e trabalhadores na indústria calçadista de Candelária

A apresentação das trajetórias dos trabalhadores e trabalhadoras entrevistados (as) permitiu compreender que a inserção na indústria calçadista de Candelária não decorre exclusivamente de escolhas individuais, mas está relacionada a processos sociais mais amplos, envolvendo a origem social, as experiências familiares, os deslocamentos entre campo e cidade e as características do mercado de trabalho regional. As entrevistas evidenciaram que o setor calçadista ocupa uma importante posição na estrutura ocupacional do município, constituindo-se, para muitos trabalhadores e trabalhadoras, em uma das principais possibilidades de emprego formal.

Entretanto, compreender os percursos que conduziram esses trabalhadores e essas trabalhadoras à indústria não é suficiente para apreender os significados atribuídos ao trabalho. A experiência de trabalho não se limita ao acesso ao emprego ou à execução de determinadas tarefas, mas envolve relações sociais, percepções, expectativas, conflitos, formas de adaptação e estratégias de enfrentamento construídas no cotidiano. É nesse espaço de vivência concreta que as condições objetivas de trabalho são interpretadas, negociadas e ressignificadas pelos trabalhadores e trabalhadoras, produzindo diferentes formas de compreender o próprio trabalho e o lugar que ocupam no interior da organização produtiva.

As entrevistas revelam experiências tanto de relações de solidariedade e reconhecimento quanto de situações de tensão, conflito e sofrimento. Da mesma forma, a organização do trabalho aparece associada a mecanismos de controle, exigências de produtividade e processos de intensificação do trabalho que influenciam diretamente a forma como trabalhadores e trabalhadoras percebem suas condições laborais e projetam suas expectativas de permanência ou saída do setor.

Assim, esta seção analisa as vivências dos trabalhadores e das trabalhadoras que concederam entrevistas. Para fins de apresentação, o texto está organizado em dois momentos complementares. O primeiro examina as relações sociais construídas no ambiente de trabalho e as percepções sobre o cotidiano de trabalho, contemplando as relações com chefias e com colegas, bem como os significados atribuídos à experiência de trabalhar na indústria calçadista. O segundo aborda a organização do trabalho, as formas de controle e as condições de trabalho presentes no processo produtivo, discutindo aspectos relacionados à distribuição das funções, ao ritmo de trabalho, à autonomia, aos direitos e aos mecanismos de disciplina e de controle.

4.2.1 Relações sociais e percepções sobre o cotidiano do trabalho

As entrevistas revelam que a experiência do trabalho na indústria calçadista não pode ser compreendida apenas a partir das tarefas executadas ou das condições reais de produção. O cotidiano fabril é constituído por relações sociais complexas, nas quais hierarquias, formas de cooperação, conflitos, sentimentos de pertencimento e percepções sobre justiça e injustiça são importantes. Nesse contexto, as relações estabelecidas com chefias e colegas assumem um importante lugar na forma como os trabalhadores e as trabalhadoras significam sua experiência.

No que se refere às relações com as chefias, os relatos evidenciam percepções ambivalentes. Alguns entrevistados descrevem seus superiores imediatos como pessoas acessíveis e respeitadas, enquanto outros associam a chefia a situações de pressão, desrespeito e cobrança excessiva. Chama atenção, entretanto, a recorrência de manifestações que apontam mudanças de comportamento após a ascensão a cargos de liderança. Como relatou uma trabalhadora:

Como que eu vou te explicar... tipo... ela é auxiliar faz pouco tempo, né? Quando ela estava no treinamento, ela era uma rica pessoa, ela tinha um

carinho para falar. Agora não, simplesmente ela chega, não dá nem bom dia. Bom dia não, porque a gente trabalha de noite, eu trabalho de noite. Ela simplesmente só: “vai para tal lugar” ... só a voz: “vai para tal lugar” (Entrevista 5, 2025).

A fala sugere que a função de chefia é percebida como um lugar de autoridade que modifica as formas de interação entre os sujeitos. A cordialidade anteriormente existente dá lugar a uma relação mais distante e verticalizada, na qual a comunicação passa a ocorrer predominantemente por meio de ordens e cobranças.

Percepção semelhante aparece em outro entrevistado, para quem a mudança não decorre apenas de características individuais, mas da própria lógica organizacional da empresa:

[...] parece que as pessoas entraram para lá e eu não sei se é uma norma da empresa, que muitas delas se corrompem, né? E aqui fora é um gatinho, lá dentro é um leão, né? Querendo mostrar serviço, querendo mostrar e acaba descontando muitas vezes em cima dos funcionários, né? Não todos, mas grande parte. [...]. E assim eu te falo que não dá 20% que o momento que colocam um jaleco de auxiliar ou de chefe que não se torna outra pessoa. Eu acredito que [...] uma pessoa fez esse questionamento. Será que isso é algo que é cobrado do líder, será do chefe maior que é cobrado? [...]. Mas tem pessoas ali, eu conheço pessoas que eu conheci desde pequeno, que ali fora eram as pessoas incríveis, e que lá dentro são uma arrogância. Então, é um questionamento se isso vem de cima também? Se vem de cima, eu acredito que sim. Porque eu vejo eles também tomando pau na cabeça. Então, é mais ou menos aquilo. Os grandes vão batendo nos pequenos. O mais pequeno é o que apanha. Não tem mais que se vingar. [...] (Entrevista 4, 2025).

A interpretação produzida pelo entrevistado é particularmente relevante porque desloca a explicação do plano individual para o plano organizacional. A mudança de comportamento das chefias é compreendida como resultado das exigências do próprio ambiente de trabalho, caracterizado por pressões que se reproduzem ao longo da cadeia hierárquica. Como afirma o mesmo trabalhador, “os grandes vão batendo nos pequenos”, indicando a percepção de que as cobranças e os constrangimentos se movem sucessivamente pelos diferentes níveis da estrutura organizacional.

Embora nem todos os entrevistados relatem experiências negativas diretas com seus superiores, a pressão por produtividade aparece como elemento recorrente nas entrevistas. Uma trabalhadora afirma:

Olha, na empresa, assim, o serviço é tranquilo, de lidar com pessoas, com chefe, gerente, essas coisas, mas realmente tem muito, tipo [...] tu não tá com serviço, uma coisa não tá legal, eles xingam, eles brigam, eles não querem saber, eles querem produção, querem, querem. Depende do dia mesmo. Depende do dia. [...] É bem de boa, só que as chefes também, às vezes, abusam da gente, tipo, abusam um pouco do nosso poder fazer ali, sabe? [...] a primeira

empresa que eu trabalhei [...] eu sofria muita pressão, assim, muita pressão [...] (Entrevista 1, 2025).

A repetição do verbo "querer" enfatiza a importância atribuída à produtividade, produzindo a percepção de que as exigências da produção tendem a se sobrepor às necessidades e limitações dos trabalhadores. Ainda assim, observa-se que alguns entrevistados procuram relativizar ou contextualizar essas situações, atribuindo-as a determinados períodos de maior demanda ou a chefias específicas.

Ao mesmo tempo, as entrevistas demonstram que os trabalhadores e as trabalhadoras não se posicionam passivamente diante dessas relações. Em algumas entrevistas surgem referências a estratégias de enfrentamento e à construção de limites frente às exigências consideradas excessivas. Nesse sentido, uma entrevistada afirma:

Assim, uns dois anos para cá que deu uma melhorada boa mesmo assim que... Claro que a gente tem reclamações, mas já foi pior em termos de tratamento. Eles mudaram muito. [...] Pelo menos para mim teve bastante mudança, para mim assim, é que eu aprendi a bater o pé [...] não vou, não faço, pronto. Eu acho que mais eles respeitam mesmo porque eles... eles sabem se eu vou... eu digo: eu consigo fazer eu faço, então se eu disse não consigo [...] então eles insistem não, mas antigamente já era diferente. Ele insistiu e não queria nem saber. Ah eu tenho que fazer e pronto, tem que dar conta e pronto (Entrevista 6, 2025).

A experiência acumulada ao longo dos anos de trabalho parece contribuir para o desenvolvimento de formas de resistência cotidiana, permitindo que alguns trabalhadores negociem demandas ou recusem determinadas imposições. Essas estratégias não eliminam as desigualdades de poder existentes, mas revelam que os sujeitos elaboram mecanismos de proteção diante das pressões presentes no ambiente fabril.

As relações estabelecidas entre colegas de trabalho também ocupam lugar importante na construção dos significados atribuídos à experiência de trabalho. Diferentemente das relações hierárquicas, frequentemente associadas à cobrança e ao controle, os colegas aparecem, nas entrevistas, como fonte de apoio, aprendizado e convivência. Um dos entrevistados sintetiza essa percepção ao afirmar:

Outra colega minha que trabalhava comigo também... ela era uma mulher mais velha assim, mas ela era bem trabalhadeira e tipo ela me ajudava muito sabe, eu era muito grato a ela porque no começo eu tava... eu nem sabia que era trabalhado e ela que me ensinou tudo e a gente se dava super bem sabe [...]. Assim isso era legal de ir trabalhar. Sabe? Tipo a gente levantava de manhã a barba. Então vou trabalhar e tal não pelo emprego em cima, mas sei lá pelo mesmo setor mesmo setor por essa relação de parceria que a gente tinha (Entrevista 7, 2025).

Esse depoimento sugere que as relações de amizade e de solidariedade constituem elementos capazes de amenizar o desgaste produzido pelo trabalho. Em alguns casos, os vínculos construídos no ambiente fabril aparecem como um dos principais fatores que contribuem para a permanência dos trabalhadores nas empresas, mesmo diante de situações de insatisfação com salários, funções ou formas de gestão. Essa solidariedade manifesta-se também em atitudes de proteção e defesa dos colegas. Uma trabalhadora relata:

Eu acho que eu sou muito assim, eu divido, tipo... Eu não aceito que maltrate o meu colega, entendeu? A gente tem muitos novatos também. Num dia desses, anteontem, ela não veio. Anteontem uma novata passou mal. Ela trabalhou comigo na máquina. E sempre, quando a pessoa vai trabalhar comigo na máquina, eu tento conversar, tento descobrir por que a pessoa tá daquele jeito. Porque eu sei tudo que eu passei até chegar aqui, né? Então eu tento conversar com a pessoa. [...]. Os novatos tão ali pra aprender. A gente tem que ensinar. Eles também têm que dar apoio pros novatos, sabe? E eu não gosto. Isso me afeta muito, sabe? E maltratar alguém eu brigo. Eu defendo (Entrevista 5, 2025).

A fala demonstra que a experiência de sofrimento vivida pelos próprios trabalhadores pode produzir formas de identificação com os demais colegas, fortalecendo práticas de apoio mútuo e resistência coletiva diante de situações percebidas como injustas.

Entretanto, as relações entre colegas não são marcadas apenas pela solidariedade. As entrevistas revelam a existência de conflitos, disputas e comportamentos considerados hostis. Como relata uma entrevistada:

[...] eu não vou não vou deixar vou comentar assim, ó, que tem colegas que te humilham mais que o teu próprio chefe, tem colegas pior que a chefia [...]. Tem uns que eu acho que são assim, que são pessoas arrogantes e tem uns que querem ser chefe a qualquer custo, então eles acham que eles podem humilhar, derrubar, fazer intriga [...] (Entrevista 6, 2025).

Esse tipo de depoimento evidencia que as relações de poder não se restringem à estrutura formal da empresa. Em determinados contextos, trabalhadores de mesmo nível hierárquico reproduzem práticas de controle, vigilância e constrangimento, contribuindo para a disseminação de tensões no ambiente de trabalho. Assim, o espaço fabril configura-se simultaneamente como espaço de cooperação e de conflito, revelando a complexidade das relações sociais construídas no cotidiano de trabalho.

As percepções gerais sobre o ambiente de trabalho expressam essa mesma ambivalência. Em alguns relatos, observa-se um processo de adaptação às condições

existentes, muitas vezes traduzido por sentimentos de resignação. Quando questionada sobre como se sentia em relação ao ambiente de trabalho, uma entrevistada respondeu simplesmente: “Acostumei” (Entrevista 2, 2025).

Esse termo é significativo. Mais do que satisfação, a palavra parece indicar um processo de acomodação a uma realidade percebida como difícil de transformar. O trabalho é aceito não porque produz realização pessoal, mas porque representa uma condição necessária para a sobrevivência e para a manutenção da renda familiar. Ao lado dessa resignação, aparecem também sentimentos de frustração e desejo de saída do setor. Uma trabalhadora afirmou:

[...]. Se continuar como estava, eu saio. É, por causa do estresse, sabe? Até porque, quando eu entrei, era outro auxiliar. Aí aquela nossa auxiliar que nós tínhamos, que agora está entrando a minha encarregada, ela tinha uma postura, entendeu? Ela não era de ficar se arreganhando com ninguém, ela tinha aquela postura dela. Ela tratava igual todo mundo e ela ensinava. Ela tinha a postura séria dela, mas ela tinha paciência para ensinar [...] (Entrevista 5, 2025).

São relatos que revelam a existência de um descompasso entre as expectativas dos trabalhadores e as condições efetivamente encontradas no cotidiano de trabalho. Contudo, as dificuldades de inserção em outros setores e a limitada oferta de empregos no município fazem com que muitos permaneçam na indústria mesmo manifestando o desejo de deixá-la. Talvez nenhum depoimento sintetize melhor essa condição contraditória do que a fala do entrevistado que afirma: “Eu me sinto bem, mas vejo muitas pessoas que choram na esteira (Entrevista 4, 2025).

A coexistência entre experiências individuais relativamente positivas e a percepção do sofrimento dos demais trabalhadores revela a complexidade da experiência de trabalho na indústria calçadista. As entrevistas realizadas indicam que o cotidiano de trabalho é caracterizado simultaneamente por relações de solidariedade e de conflito, por estratégias de adaptação e de resistência, bem como por sentimentos de pertencimento e de sofrimento.

Nesse sentido, mais do que uma descrição sobre relações interpessoais nos ambientes de trabalho, as entrevistas indicaram que chefias e colegas constituem importantes referências no processo de construção dos significados atribuídos ao trabalho. É a partir dessas interações que os trabalhadores elaboram percepções sobre respeito, dignidade, reconhecimento e justiça, produzindo avaliações que frequentemente extrapolam a dimensão estritamente produtiva. O que significa dizer que a experiência do

trabalho é vivida e interpretada não apenas em relação às tarefas executadas, mas também em função da qualidade das relações sociais construídas no cotidiano da fábrica.

4.2.2 Organização do trabalho, controle e condições de trabalho

As entrevistas realizadas indicam que a experiência do trabalho na indústria calçadista está diretamente relacionada à forma como o processo de trabalho é organizado. Não se trata somente de tarefas técnicas, pois a organização do trabalho aparece associada a mecanismos de intensificação da produção, controle dos corpos e gestão do tempo que influenciam diretamente as condições de trabalho e os significados atribuídos à atividade laboral. Nesse contexto, aspectos como a distribuição das funções, a cobrança por produtividade, a limitação da autonomia e a percepção de ameaças ou humilhações constituem dimensões importantes na experiência cotidiana das trabalhadoras e trabalhadores entrevistados.

Um dos aspectos presentes nas entrevistas refere-se à polivalência e ao acúmulo de funções. Embora os contratos de trabalho estabeleçam atribuições específicas, os relatos revelam que, na prática, os trabalhadores são frequentemente deslocados entre diferentes atividades, independentemente da função formalmente registrada. Como afirma uma entrevistada:

Olha, não tem função certa, por causa que são funções gerais e outra coisa que é ruim nas empresas também, se quiser falar de empresa, né? No teu contrato, na tua carteira, tu tem uma função. Vamos dizer, tu tem a função [...] ah, tu é costureira, como calçadista, né? Vamos dizer, tu é costureira, tu vai lá e tá afivelando. Ou tu tá lá fazendo outro serviço que ganharia mais, ou até, tipo, fazendo serviços gerais, sendo que tu é costureira. Outra coisa que tem nas empresas que não deveria, né? Não, eu tô dando exemplo mesmo. Geral, tipo, serviços gerais, Preparadeira, não faria sentido, é um serviço diferente do outro, sabe? É, no documento, normalmente tá escrito polivalente ou preparadeira. [...]. Tem [acúmulo de funções], isso é o que mais tem. Eu acho que isso é geral em empresa, assim. Acúmulo de funções é [...] tu trabalha como um auxiliar mesmo, porque o auxiliar serve pra ajudar em todas as funções. Tu não trabalha como uma pessoa, tipo: bah, eu vou só afivelar. Não, tu tá trabalhando ali revisando ou fazendo outra coisa, vamos dizer assim, ajudando os colegas do lado, tendo que estar em cinco cantos sendo uma pessoa só [...]. Olha, às vezes sim [me sinto pressionada]. Às vezes tá um dia tranquilo, um dia leve, só que tem semanas, assim, que tá tenso o negócio pra eles também, daí eles descontam na gente [...]. Às vezes tu está querendo trabalhar sentado. Tipo, tu consegue trabalhar sentado naquele serviço e é ruim ficar em pé. Mas eles falam, por exemplo, que isso vai aumentar a produtividade? Isso, eles também falam isso. Que se tu trabalhar em pé, tu vai trabalhar mais [...] (Entrevista 1, 2025).

A fala evidencia uma dissociação entre a função contratada e as atividades efetivamente realizadas. A flexibilidade exigida dos trabalhadores não é percebida como ampliação da qualificação ou oportunidade de aprendizagem, mas como mecanismo de intensificação do trabalho e redução de custos para a empresa.

Essa percepção aparece de forma ainda mais explícita na fala de outro entrevistado, que relata ter assumido responsabilidades superiores às de seu cargo sem qualquer reconhecimento formal ou salarial:

Porque eu tinha mais experiência que os outros colegas; o meu chefe não entendia nada do setor [...] o que botaram pra ser o meu chefe [...] e aí eu tinha que fazer tudo, ele só queria mandar eu fazer as coisas, até porque ele não sabia, né? Ele não entendia [...] eu que tinha que ligar para os fornecedores. E esse era um serviço que eu não fazia lá, porque lá tinha outras pessoas que faziam, sabe, então eu fazia o meu serviço e mais o dele, mais um monte de gente, sabe? [...] ele também não teve orientação, entendeu? [...] Aí tem as pessoas que faltam, enfim, [...] isso era um problema constante, sabe, aí como que eles resolvem: eles pegavam pessoas de outro setor, né, para botar na esteira, porque na esteira tinha que funcionar, o resto podia né, ah, se atrasar um pouquinho, azar. Daí os trabalhador não gosta, né? Porque você tá desviando a função. Com razão, né? As pessoas não gostam, com razão, e aí dá os atritos, né. [...] (Entrevista 7, 2025).

O depoimento sugere que a ampliação das responsabilidades nem sempre é acompanhada de reconhecimento institucional. Ao contrário, assumir novas tarefas aparece naturalizada como parte das exigências do cotidiano produtivo.

A polivalência também está associada à falta de treinamento adequado e à transferência de responsabilidades para os próprios trabalhadores. Uma entrevistada relata:

Sim, isso acontece muito. A pessoa simplesmente coloca no lugar e nem fala o que tu tem que fazer, tu tem que meio que adivinhar o que tu tem que fazer. Daí tu vai lá, faz errado, eles vão cagar na tua cabeça, bem essa frase mesmo, eles vão cagar na tua cabeça (Entrevista 1, 2025).

Veio material novo, simplesmente largaram na máquina ali e mandaram fazer. Só que como que eu vou fazer uma coisa que eu não sei? E aí se a gente faz errado? Aí vem a xingada para a gente (Entrevista 5, 2025).

Nessa situação, o erro deixa de ser compreendido como consequência da ausência de formação ou de orientação e passa a ser atribuído individualmente ao trabalhador. A responsabilidade pela produção é transferida para quem executa a tarefa, mesmo quando as condições necessárias para sua realização não são garantidas pela empresa.

As entrevistas revelam ainda que a polivalência está diretamente relacionada à intensificação do ritmo de trabalho. A necessidade constante de substituir colegas

ausentes, atender diferentes demandas e adaptar-se a mudanças de função produz sentimentos de sobrecarga e exaustão. Nos depoimentos, a organização do trabalho é descrita como desordenada, marcada por improvisações e pela necessidade permanente de responder às urgências da produção. A figura do trabalhador "coringa", mencionada por alguns entrevistados, sintetiza essa lógica segundo a qual a disponibilidade para realizar qualquer atividade se torna requisito esperado pela empresa.

Dentro de ter que fazer tudo? Eles ali dizem coringa. Tem muitos coringas, mas eu acho que o coringa tu consegue ser com o tempo, né? Eu sou uma pessoa coringa, se eu me largar, claro que eu não faço, eu não faço porque é profissão minha, né? Mas o [fulano], por exemplo, é um coringa. Onde colocar ele, ele vai saber [Entrevista 4, 2025].

Nesse sentido, a polivalência não é significada como flexibilidade produtiva ou oportunidade de qualificação, mas como expressão de um desequilíbrio entre responsabilidades assumidas e reconhecimento recebido. Os trabalhadores tendem a interpretar o acúmulo de funções como evidência de que a empresa se beneficia de sua disponibilidade sem oferecer contrapartidas equivalentes, produzindo sentimentos de injustiça e desvalorização.

As consequências desse modelo tornam-se ainda mais evidentes quando observadas as situações envolvendo trabalhadores com limitações físicas ou problemas de saúde. As entrevistas indicam que a compatibilidade entre função desempenhada e condição física nem sempre é considerada na organização do trabalho, fazendo com que dor, desgaste e sofrimento sejam frequentemente naturalizados como parte da experiência laboral.

Olha, eu tive um acidente de trabalho lá também, por causa da pressão, essas coisas, porque eu tava fazendo múltiplas funções e trabalhando numa máquina que poderia a qualquer momento me machucar, e o que aconteceu foi que eu me machuquei. Fiquei encostada, voltei pra empresa, fiquei uns meses lá, só que tava me tratando muito pior. Tipo, muito, muito pior (Entrevista 1, 2025).

Além da distribuição das funções, as entrevistas indicam a existência de mecanismos de controle sobre o tempo e sobre a autonomia dos trabalhadores. O controle não se limita ao cumprimento da jornada, mas alcança aspectos cotidianos relacionados ao uso do corpo, aos deslocamentos e aos intervalos de descanso. Assim, a restrição ao uso do tempo pessoal, como o acesso ao banheiro, à água e à alimentação, é uma experiência possível. Uma trabalhadora afirmou:

A esteira não dá tempo de tomarem água. O banheiro, meu Deus do céu. Eu digo, ou eu como meu lanche ou eu me mijo [...]. Passa mais ou menos, digamos, 13 bandejas. Então as pessoas... ela vai passando pelas pessoas. Então tu tem aqueles 13 intervalos. Quando chegar lá o sapato, tu já tem que estar ali de novo [...]. E aí também essa coisa de tirar banheiro [...]. Às vezes as pessoas estão pedindo lá: “tira banheiro pra mim, tira banheiro pra mim” e ninguém aparece pra tirar banheiro. Isso acontece muito (Entrevista 4, 2025).

Elas [da esteira], segundo o que eu sei, elas têm que ter alguém pra... o termo que eles usam é tirar o banheiro, porque no caso é ficar no lugar deles (Entrevista 5, 2025).

[Quando interfere na qualidade] é maior [a cobrança] e daí é mais difícil de ir no banheiro também tudo isso. Mas já aconteceu de eu passar mal... tá com uma crise de enxaqueca... e pedir para ir no banheiro e eles não tirar o banheiro para mim (Entrevista 6, 2025).

A proibição do uso do banheiro, especialmente em situações de necessidade fisiológica urgente, é significada como forma de violência simbólica e material, que atinge diretamente a dignidade dos trabalhadores. A linguagem mobilizada (“tirar o banheiro”) revela a naturalização de práticas de controle sobre o corpo do trabalhador. Assim, a vigilância permanente também aparece como característica marcante do ambiente de trabalho. Um entrevistado relata:

Eu sentei um pouco e logo a supervisora apareceu perguntando se eu estava bem, porque me viu pela câmera. Eu entendi que não podia sentar (Entrevista 7, 2025).

Mais do que uma advertência explícita, a situação demonstra como os mecanismos de vigilância produzem comportamentos de autocontrole. A simples percepção de estar sendo observado leva o trabalhador a adequar sua conduta às expectativas da empresa. A vigilância constante é interpretada pelos trabalhadores não apenas como mecanismo de organização da produção, mas como expressão de desconfiança. Ao relatar situações envolvendo câmeras, controle dos deslocamentos ou restrições ao descanso, os entrevistados produzem uma leitura segundo a qual sua autonomia é sistematicamente reduzida em favor das exigências produtivas.

A cobrança por produtividade constitui outro aspecto presente nas entrevistas. Conforme já mencionado na seção anterior, a pressão para alcançar resultados é percebida como característica permanente do cotidiano de trabalho. A vigilância constante, mediada por dispositivos tecnológicos, transforma o espaço fabril em um espaço de controle disciplinar, onde o corpo do trabalhador é regulado em sua postura, tempo e movimento. A chefia, nesse caso, opera como extensão da máquina, assegurando que o trabalhador permaneça em função da produção.

A intensificação da cobrança por produtividade é tematizada nos depoimentos dos entrevistados. Uma entrevistada relata: “Produção, produção, produção? Como é que é? É, a esteira, meu. É, a mil. A mil. Eles querem produção [...] Eles só dizem que querem produção” (Entrevista 2, 2025). A repetição da palavra “produção” enfatiza a sua centralidade como valor absoluto, descolado de qualquer consideração sobre as condições subjetivas dos(as) trabalhadores(as). A chefia, nesse contexto, é interpelada como agente executor da lógica produtivista, cuja função é garantir o rendimento a qualquer custo.

A importância da produtividade constrói a percepção de que o valor do trabalhador é frequentemente medido por sua capacidade de manter o ritmo de produção. Nessa interpretação, necessidades individuais, limitações físicas e dificuldades pessoais tendem a ser secundarizadas diante das exigências do processo produtivo.

A ausência de intervalos adequados é outro aspecto que emerge com força nos relatos. O cansaço é apresentado como efeito direto da sobrecarga de trabalho e da supressão dos momentos de descanso. A fábrica é significada como espaço de exaustão, onde o tempo do trabalhador é integralmente capturado pela lógica da produção. Nesse aspecto, uma trabalhadora afirma:

A gente cansa, imagina ficar nove horas de pé todo dia. Por mais que tu seja nova, tu cansa, né? Tu chega em casa e tem tanta coisa para fazer ainda. Todo trabalho doméstico. Às vezes tem filho, passa na creche, pega, leva (Entrevista 3, 2025).

As entrevistas também revelam que a gestão do trabalho é permeada por relações de desigualdade e insegurança. Alguns trabalhadores relatam percepções de tratamento diferenciado, ausência de reconhecimento e limitações no acesso a direitos considerados básicos. Uma entrevistada afirma:

Como é que eu vou te explicar? Não é tipo discriminação. É o tratamento, tipo, algumas pessoas têm um tratamento, outras têm outro. Isso me... Porque eu acho que todo mundo tem que ser igual, tratado igual (Entrevista 5).

Do mesmo modo, outra trabalhadora expressa sua frustração diante da ausência de oportunidade de progressão profissional. Essas percepções contribuem para a construção de um sentimento de injustiça organizacional, no qual o esforço e a experiência acumulada não são necessariamente reconhecidos, conforme observa-se no trecho seguinte:

A minha indignação, eu não acho justo com funcionário que trabalha lá há 5, 6, 7, 8 anos... ele dedicou uma vida, não é, não tá dedicando 2, 3 dias, ele tá

dedicando uma vida à empresa... e daí chega um colega lá, que entrou ontem, tá ganhando o mesmo valor. É isso que eu não acho justo (Entrevista 6).

A pressão para a realização de horas extras, ainda que não formalmente obrigatória, é vivenciada como imposição. Uma entrevistada afirma: “Te convidavam para fazer serão todo dia” (Entrevista 1, 2025). O “convidar” é ressignificado no discurso como eufemismo para uma exigência velada. A naturalização dessa prática é um efeito da ideologia produtivista, que interpela o sujeito como força de trabalho disponível e submissa.

As ameaças, ainda que veladas e advertências sem justificativa clara também aparecem como mecanismo de disciplinamento. Relatos envolvendo a possibilidade de demissão, a pressão para realização de horas extras e as dificuldades para utilização de atestados médicos revelam que a insegurança em relação à permanência no emprego constitui elemento importante da experiência laboral. Como afirma uma entrevistada:

Eles só fazem essas ameaças [...] eu vou te demitir se tu continuar faltando [...]. Ou a pessoa tá mal e eles agem como se a pessoa estivesse se fingindo, ou coisa do tipo que não faz nem sentido. E depois se a pessoa volta do banheiro... Vai pro escritório, vem uma advertência, coisa do tipo que não faz nem sentido. Ganha um sermão por uma coisa que ela tá certa (Entrevista 1, 2025).

O medo da demissão funciona como dispositivo de silenciamento. Um trabalhador afirma: “Tem pessoas ali que não se impõem. Até por medo de perder um emprego, não se impõem que se faça ser capaz da chefia. Infelizmente é assim” (Entrevista 4). A ameaça constante de desligamento impede o enfrentamento de situações de abuso, consolidando uma cultura de submissão e de aceitação da precarização.

Um aspecto relevante é a sugestão velada para que o trabalhador peça demissão ou aceite ser transferido. Um trabalhador narra: “A empresa não quis demitir ele, o superior, enfim, a pessoa do RH que ele conversou. Então ele decidiu pedir demissão da empresa” (Conversa informal, 2025). A recusa da empresa em formalizar a demissão, mesmo diante do sofrimento do trabalhador, é significada como forma de coerção simbólica.

Outro aspecto particularmente significativo é que a coerção raramente aparece sob a forma de ordens diretas. Os trabalhadores descrevem um conjunto de sinais, comentários, advertências e insinuações que produzem sentidos de obrigação mesmo na

ausência de determinações explícitas. Trata-se de uma forma de controle que opera menos pela imposição aberta e mais pela internalização do risco da demissão.

Por fim, as entrevistas revelam a presença de situações de humilhação e assédio que extrapolam os mecanismos formais de controle. A exposição pública de críticas, os insultos, as ameaças e os comentários ofensivos aparecem nas entrevistas como experiências que produzem sofrimento e desgaste emocional. Uma trabalhadora relata: “já passei de ser chamada de burra, já passei um monte de xingamentos” (Entrevista 6, 2025). A agressividade da expressão utilizada evidencia que os efeitos dessas situações ultrapassam o momento em que ocorrem, afetando a autoestima, o sentimento de pertencimento e a própria relação dos sujeitos com o trabalho.

Apesar desse conjunto de mecanismos de controle e disciplinamento, as entrevistas também revelam a existência de formas de resistência. Alguns trabalhadores recusam determinadas tarefas, questionam decisões das chefias, reivindicam direitos ou estabelecem limites frente a exigências consideradas excessivas. Essas práticas demonstram que os sujeitos não se constituem apenas como destinatários passivos das normas organizacionais, mas elaboram estratégias para preservar sua dignidade e ampliar suas margens de autonomia.

Em conjunto, as entrevistas que a organização do trabalho na indústria calçadista de Candelária é percebida como um sistema caracterizado pela intensificação produtiva, pela polivalência, pelo controle permanente e pela insegurança. Mais do que descrever características da organização do trabalho, elas revelam como esses mecanismos são interpretados pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras. A polivalência é frequentemente associada à desvalorização; a vigilância é associada ao controle, mas também produz desconfiança; a cobrança por produtividade é associada à subordinação das necessidades humanas às exigências da produção; as ameaças estão associadas à insegurança permanente no âmbito do trabalho. É a partir dessas interpretações que os sujeitos constroem, desde seus locais de trabalho, suas avaliações sobre justiça, dignidade e reconhecimento no trabalho, produzindo sentidos que orientam suas formas de adaptação, resistência e ação cotidiana.

4.3 As mediações culturais da experiência: território, trajetórias e repertórios morais

Como analisado no segundo capítulo, a experiência não constitui uma resposta imediata ou automática às condições objetivas de existência. Embora as formas de organização do trabalho imponham constrangimentos materiais concretos, os sujeitos experimentam essas condições a partir de referências construídas ao longo de suas trajetórias de vida. Na perspectiva de Thompson (1981), a experiência é o terreno em que as determinações sociais são vividas, interpretadas e elaboradas pelos homens e mulheres concretos, mobilizando valores, memórias, expectativas e formas de compreensão historicamente construídas. Nesse sentido, as situações encontradas no interior da fábrica não são percebidas a partir de um vazio cultural, mas são continuamente interpretadas à luz de repertórios morais e culturais que antecedem e transcendem o espaço produtivo.

As entrevistas realizadas revelam a importância dessas mediações na construção dos significados atribuídos ao trabalho e às situações de assédio moral organizacional. Os relatos evidenciam que as percepções sobre respeito, autoridade, injustiça, reconhecimento e violência são produzidas em diálogo com experiências familiares, comunitárias, religiosas e profissionais acumuladas ao longo da vida. Do mesmo modo, as características históricas e sociais do território, as trajetórias de migração entre campo e cidade, as redes de sociabilidade locais e as próprias condições do mercado de trabalho regional participam da constituição das referências através das quais os trabalhadores interpretam aquilo que vivenciam no cotidiano fabril.

Partindo desse entendimento, esta seção busca analisar algumas mediações culturais que condicionam a experiência dos trabalhadores e das trabalhadoras entrevistados. Mais especificamente, procura compreender como o território, as trajetórias familiares e laborais, os valores morais relacionados ao trabalho, as diferenças sociais e as referências religiosas participam da construção dos sentidos atribuídos às experiências vividas na indústria calçadista.

4.3.1 O território como mediação da experiência

As experiências narradas pelos trabalhadores e pelas trabalhadoras não podem ser compreendidas exclusivamente a partir do espaço interno da fábrica. Como sugere

Thompson (1981), os sujeitos experimentam suas condições de existência a partir de relações sociais mais amplas, construídas historicamente em seus territórios de vida. Nesse sentido, o município de Candelária não constitui apenas o “cenário” onde se desenvolvem as atividades produtivas do setor calçadista, mas uma mediação fundamental para a compreensão dos sentidos atribuídos ao trabalho, às situações de violência e às possibilidades de enfrentamento dos conflitos laborais.

Como indicado anteriormente, os dados produzidos durante a pesquisa demonstram que a indústria calçadista ocupa uma posição central na dinâmica econômica e social do município. Além de representar uma importante fonte de empregos formais, o setor está profundamente integrado às trajetórias familiares e profissionais de parcelas significativas da população local. Nas entrevistas, observa-se que o ingresso na fábrica não raras vezes ocorre por meio de redes familiares, de vizinhança ou de relações comunitárias já estabelecidas. Em alguns casos, mães, pais, irmãos ou outros familiares já trabalhavam nas empresas antes da entrada dos entrevistados, fazendo com que o trabalho na indústria apareça não apenas como uma oportunidade econômica, mas como parte de uma trajetória social considerada natural ou esperada.

Essa inserção territorial também produz formas específicas de sociabilidade. As relações construídas no interior das empresas frequentemente extrapolam os limites da fábrica e se articulam com vínculos familiares, comunitários e de vizinhança. A observação realizada por uma das entrevistadas, ao afirmar que "as pessoas não sabem diferenciar trabalho pra coisas pessoais" e que conflitos externos são frequentemente transportados para dentro da empresa (Entrevista 1, 2025), revela justamente essa sobreposição entre diferentes esferas da vida social. Em um contexto marcado por redes de convivência relativamente próximas e duradouras, as fronteiras entre relações pessoais e relações laborais tornam-se mais permeáveis, influenciando tanto a dinâmica dos conflitos quanto as formas de percepção das situações de injustiça.

É nesse sentido que, como foi indicado no item anterior desse capítulo, no próprio cotidiano de trabalho, as relações interpessoais são interpretadas pelos entrevistados como fatores importantes na criação de condições mais ou menos favoráveis. A mudança de um encarregado de setor, de uma chefia, é percebida como uma oportunidade ou, então, como uma ameaça. Assim como os próprios colegas podem fazer a diferença em momentos de dificuldades, de maior pressão por produtividade, de integração à lógica de organização da produção.

Ao mesmo tempo, a centralidade econômica do setor calçadista parece produzir efeitos que ultrapassam as relações estabelecidas entre trabalhadores e empresas. Durante o processo de pesquisa, emergiram indícios de que a dependência econômica do município em relação às fábricas influencia também a atuação de instituições responsáveis pela mediação dos conflitos trabalhistas. Registros produzidos ao longo da inserção no campo, bem como experiências acumuladas na atuação profissional da autora junto ao sindicato da categoria, sugerem a existência de pressões, explícitas ou implícitas, que tendem a limitar iniciativas de enfrentamento mais contundentes às empresas locais. Em diferentes ocasiões, relatos do dirigente sindical apontaram preocupações recorrentes com os possíveis impactos econômicos decorrentes de denúncias, fiscalizações ou conflitos judiciais envolvendo as principais empregadoras do município.

Situação semelhante também foi observada em experiências relacionadas à judicialização dos conflitos trabalhistas. Os registros de campo indicam a presença de discursos que relativizam situações de violência organizacional ou que tratam determinadas denúncias como questões menores diante da importância econômica das empresas para o município. Embora tais posicionamentos não eliminem a possibilidade de reconhecimento jurídico das violações, revelam um contexto em que a proteção dos empregos e a preservação da atividade econômica local frequentemente aparecem como valores mobilizados nas interpretações sobre os conflitos de trabalho.

Essas questões sugerem que o território não atua apenas como contexto externo à experiência de trabalho. Ele participa ativamente da produção dos significados atribuídos ao trabalho e às situações de assédio moral organizacional. Em uma realidade marcada pela dependência econômica do setor calçadista, as possibilidades de denúncia, resistência e enfrentamento das violências laborais tendem a ser condicionadas por relações sociais mais amplas, envolvendo famílias, comunidades, organizações representativas e instituições públicas.

4.3.2 Família, trabalho e a moralidade do esforço

As trajetórias dos trabalhadores e das trabalhadoras entrevistados também revelam que a experiência do trabalho na indústria calçadista não se inicia com o ingresso na fábrica. Antes mesmo da inserção no mercado de trabalho formal, as referências sobre o

valor do trabalho, sobre o significado do esforço, sobre a importância da disciplina e as formas consideradas legítimas de autoridade já estão posicionadas. Essas referências foram produzidas em contextos familiares, comunitários e profissionais diversos, constituindo repertórios que acompanham os trabalhadores ao longo de suas trajetórias e influenciam a maneira como interpretam as situações vividas no cotidiano de trabalho.

Se, como indica Thompson, a experiência é resultado do encontro entre condições objetivas e formas históricas de elaboração social, então os trabalhadores e as trabalhadoras não chegam ao ambiente de trabalho como indivíduos desprovidos de referências culturais. Ao contrário, carregam consigo valores, expectativas e concepções sobre justiça, respeito e dignidade que foram construídos ao longo da vida. As entrevistas realizadas evidenciam que a família ocupa posição central nesse processo, funcionando tanto como espaço de socialização para o trabalho quanto como mediadora do ingresso na própria indústria calçadista.

Essa dimensão aparece de forma particularmente evidente nos relatos que indicam a entrada precoce no mercado de trabalho. Em alguns casos, o ingresso na fábrica ocorreu ainda durante a adolescência, frequentemente mediado pela presença de familiares que já atuavam no setor. Como relata uma das entrevistadas:

[...] eu comecei a trabalhar lá com 15 anos. Daí ela [a mãe que também trabalhava na empresa] falava por mim, né? Porque eu não sabia o que fazer, eu não sabia, não sabia nada (Entrevista 1, 2025).

O relato evidencia que a inserção laboral não ocorre como uma decisão estritamente individual, mas como parte de trajetórias familiares mais amplas. A presença da mãe não apenas facilita o acesso ao emprego, mas também legitima a entrada precoce no trabalho, naturalizando uma experiência que, sob outros parâmetros, poderia ser compreendida como problemática. Nesse contexto, o trabalho aparece associado a valores como responsabilidade, amadurecimento e contribuição para a sobrevivência familiar, reforçando uma moralidade que atribui ao esforço laboral um lugar central na construção da identidade dos sujeitos.

As entrevistas também revelam a força de uma ética do trabalho baseada na valorização da resistência e da capacidade de suportar adversidades. O sofrimento físico, as dores decorrentes da atividade laboral e mesmo as limitações produzidas pelo avanço da idade frequentemente são incorporados às trajetórias dos trabalhadores como parte de

um percurso caracterizado pelo esforço contínuo. Essa disposição aparece de forma significativa na fala de uma trabalhadora que, ao descrever suas condições de saúde após anos de trabalho na indústria, enfatiza a permanência no trabalho mesmo diante do agravamento dos problemas físicos:

Eu tô com 55. Eu vou fazer agora 56. [...] Quando eu entrei na firma não tinha varize. Agora minha varize tá me incomodando. E um problema nos braço, eu consultei em Rio Pardo já faz anos, mas eles disseram que leva dez anos, cinco anos, a cirurgia, né? [...] Trabalho na X, eu tenho cadeira, mas não adianta. Eu não consigo ficar na cadeira. Agora é a dor horrível. Já faz oito anos que eu estou lá. E daí o único atestado que eu tirei foi, como eu te disse, do meu braço, que eu fui para Rio Pardo [...] Eu sempre trabalhando e eu com dor, e agora com dor e não, não tinha médico. E é o jeito que eu estou. Eu estou derrotada [...] daí disseram: “não precisa nem se preocupar que tu vence tudo”. Eu disse: “ah, é, venço? E a minha dor, tu não pensou na minha dor?” (Entrevista 2).

Embora o depoimento da trabalhadora expresse sofrimento e desgaste, ela também revela a presença de uma identidade construída em torno do compromisso com o trabalho. A referência ao fato de ter permanecido trabalhando apesar das dores e das dificuldades médicas indica a importância atribuída ao esforço como valor moral. O trabalho não aparece apenas como fonte de renda, mas como elemento constitutivo da própria trajetória de vida, influenciando a forma como o adoecimento é percebido e enfrentado.

Ao mesmo tempo, as entrevistas mostram que essas moralidades do esforço não produzem apenas conformação ou aceitação das condições existentes. Elas também servem como parâmetro para a crítica. Justamente porque atribuem valor ao trabalho, os trabalhadores e as trabalhadoras desenvolvem expectativas de reconhecimento, respeito e reciprocidade. O problema não reside na existência do trabalho árduo em si, nas situações de stress e nas formas violentas que organizam as relações de trabalho, mas na percepção de que determinados sacrifícios não encontram contrapartida adequada por parte das empresas. Assim, a valorização cultural do esforço pode funcionar simultaneamente como elemento de permanência e como fundamento para a denúncia de situações consideradas abusivas.

As trajetórias familiares e laborais dos entrevistados sugerem, portanto, que a experiência do trabalho na indústria calçadista, seja essa experiência considerada adequada, seja percebida como injusta, é condicionada por moralidades construídas muito além dos limites da fábrica. Valores associados ao esforço, à responsabilidade, ao compromisso e à dignidade do trabalho participam da forma como os trabalhadores e as trabalhadoras interpretam as situações vividas, estabelecendo referências a partir das

quais avaliam tanto as exigências consideradas legítimas quanto as práticas percebidas como injustas ou violentas. Mais do que simples antecedentes biográficos, essas trajetórias constituem mediações fundamentais na construção dos sentidos atribuídos ao trabalho e às experiências de assédio moral organizacional.

4.3.3 Valores de respeito, reciprocidade e justiça no trabalho

As trajetórias familiares, comunitárias e laborais discutidas anteriormente não produzem apenas disposições favoráveis ao trabalho. Elas também contribuem para a construção de expectativas morais acerca da forma como o trabalho deve ser organizado e das relações que devem existir entre trabalhadores, colegas e chefias. Ao longo das entrevistas, observa-se que os sujeitos mobilizam continuamente referências relacionadas ao respeito, à reciprocidade, ao reconhecimento e à justiça para interpretar situações vividas no cotidiano da fábrica. São essas referências que permitem distinguir, em suas percepções, aquilo que constitui uma exigência legítima do trabalho daquilo que passa a ser compreendido como abuso, humilhação ou violência.

Em relação a essa questão, a contribuição de Thompson (1988) mostra-se muito relevante. Ao discutir a noção de economia moral, o autor demonstra que os conflitos sociais não se organizam apenas em torno de interesses materiais, mas também em torno de expectativas compartilhadas acerca do que é considerado justo, legítimo ou aceitável. Embora formulada originalmente para compreender outros contextos históricos, essa perspectiva permite perceber que os trabalhadores e as trabalhadoras entrevistados elaboram suas avaliações sobre o ambiente de trabalho a partir de parâmetros morais construídos coletivamente. A crítica ao assédio moral organizacional não emerge apenas do sofrimento produzido pelas práticas de gestão, mas também da percepção de que determinadas condutas rompem limites considerados legítimos nas relações de trabalho. Essa percepção aparece de forma explícita na fala de um trabalhador:

Eu te digo assim que eu acho que uma... A empresa, como o tempo, a gente acaba se impondo ali, né? E eu não sou muito de aceitar... Eu conheço os meus direitos, também sei dos meus deveres, mas conheço os meus direitos, né? E aquilo que eu não estiver capacitado a fazer, eu não vou fazer, até porque eu ocupo uma vaga de PCD, né? (Entrevista 4, 2025).

Mais do que uma reação individual diante de um episódio específico, o relato expressa a existência de um parâmetro moral sobre a forma adequada de tratamento entre

as pessoas. O trabalhador não rejeita a autoridade da chefia nem contesta a existência de cobranças relacionadas ao trabalho. O que está em questão é o modo como essa autoridade é exercida. A fala sugere que existem limites para a disciplina e para a cobrança, limites que se vinculam a expectativas de respeito e dignidade construídas ao longo da trajetória social dos trabalhadores e das trabalhadoras.

As entrevistas realizadas indicam que o trabalho é frequentemente concebido como uma relação que envolve, também, compromissos morais de reciprocidade. Os trabalhadores reconhecem a necessidade de cumprir tarefas, alcançar metas e atender às exigências da produção. Em contrapartida, esperam receber tratamento respeitoso, reconhecimento de seus esforços e consideração por sua condição humana. Quando essa reciprocidade é rompida, as práticas gerenciais passam a ser interpretadas como formas de injustiça. O sofrimento produzido pelo trabalho não decorre apenas da intensidade das exigências, mas da percepção de que essas exigências ultrapassam limites considerados legítimos.

Essa mesma lógica aparece quando os entrevistados discutem situações envolvendo conflitos interpessoais no ambiente de trabalho. Ao comentar episódios em que rivalidades pessoais eram transportadas para o interior da fábrica, uma trabalhadora observa:

Muitas vezes dá uma vergonha na empresa, sabe? Porque não faz sentido porque as brigas que tem nas empresas normalmente não é sobre a empresa. Não tem nada a ver com a empresa. Tipo, tu tem uma rixa com alguém e as pessoas não sabem diferenciar trabalho pra coisas pessoais, sabe? E resolvem na empresa, pra passar vergonha (Entrevista 1, 2025).

O incômodo manifestado pela entrevistada revela a existência de expectativas compartilhadas acerca das fronteiras que deveriam organizar as relações no ambiente laboral. A crítica não se dirige apenas ao conflito em si, mas à sua inadequação em relação a um conjunto de normas implícitas que definem o comportamento considerado apropriado naquele espaço. A situação é percebida como ilegítima porque rompe uma determinada ordem moral que orienta as relações entre colegas de trabalho.

As entrevistas sugerem, portanto, que a experiência do assédio moral organizacional não pode ser compreendida exclusivamente a partir da observação das práticas objetivas de gestão. Entre as situações vividas e os significados atribuídos a elas existe um conjunto de referências morais que orienta a interpretação dos acontecimentos. São essas referências que permitem aos trabalhadores reconhecer determinadas práticas

como abusivas, indignar-se diante delas e formular críticas às formas de organização do trabalho. A percepção da violência não nasce apenas da existência objetiva da agressão, mas do confronto entre aquilo que é vivido e aquilo que os trabalhadores consideram justo ou legítimo.

Nessa perspectiva, os valores de respeito, reciprocidade e justiça constituem mediações importantes da experiência. Eles atuam como critérios através dos quais os trabalhadores interpretam as relações de trabalho e avaliam os comportamentos de colegas, chefias e empresas. Esses valores não expressam simplesmente opiniões individuais, mas construções históricas e coletivas que orientam a consciência social dos trabalhadores. É justamente a partir deles que práticas cotidianas de cobrança, exposição, humilhação ou desqualificação podem deixar de ser percebidas como exigências normais do trabalho e passar a ser compreendidas como formas de violência organizacional.

4.3.4 Diferenças sociais e experiências de injustiça no trabalho

As mediações culturais discutidas nas seções anteriores não atuam em um plano homogêneo ou indiferenciado. Ao contrário, os valores de respeito, reciprocidade e justiça que orientam a experiência dos trabalhadores e das trabalhadoras são constantemente condicionados por diferenças sociais que estruturam a vida social brasileira, como gênero, raça, idade, deficiência e sexualidade. Essas diferenças não aparecem como dimensões externas à experiência do trabalho, mas como elementos que participam ativamente da forma como as relações laborais são vividas, interpretadas e avaliadas.

Nesse sentido, as entrevistas realizadas revelam que situações de assédio moral organizacional são frequentemente percebidas e significadas a partir do modo como essas desigualdades se manifestam no cotidiano da fábrica. A experiência da injustiça não se limita à intensidade da cobrança ou à forma de organização da produção, mas se expressa também na percepção de que determinados grupos são mais expostos a determinadas formas de desvalorização, sobrecarga ou desrespeito.

As desigualdades de gênero, por exemplo, aparecem de forma recorrente nas entrevistas, especialmente em relação à divisão sexual do trabalho e à distribuição das tarefas mais pesadas ou mais precarizadas. Uma das entrevistadas relata uma situação

vivida no ambiente de trabalho que evidencia a naturalização de práticas consideradas injustas:

Teve uma reunião na firma porque as mulheres estavam usando papel higiênico demais na empresa. Tu vê como isso é engraçado. E ela falou: eu vou parar de comprar e vocês vão trazer de casa. A dona da empresa fez isso. Eu estou gastando por semana mais de mil reais com papel higiênico. Sim, não tem muitos homens na empresa. Tem em torno de 100 pessoas ali na empresa e vamos dizer uns 80% é mulher. Sim, não era para ter homens naquela empresa, sabe? É que firma de calçado foi feita para ser para mulheres, né? Querendo ou não, é meio machista isso, mas foi feita para ser para mulheres. Realmente, se tu for fazer pesquisas e tal, foi feito para mulheres fazer. Eu não vejo sentido nisso, ateliê pelo menos. Ateliê, fábricas grandes foi feito normal, assim, qualquer pessoa, mas ateliê era só para mulheres. Eu não entendo muito bem da história, mas é o que vem na história, entendeu? Sim, muito poucos homens. E o engraçado nas empresas, é machista que eu vou te falar, não me leva a mal. Não, não, pode falar. Mas é realmente verdade, isso é uma coisa que eu acho muito idiota, um homem trabalhando sentado, sentado ali, só cortando o fiozinho ali no sapato, só cortando o fiozinho. Trabalho pesado, realmente pesado, que por lei mulher não pode trabalhar pesado, carregando peso, porque são caixas e caixas de sapato super pesadas. Vamos dizer, tu pega um caixote, já viu um caixote de farmácia? Os caixotes assim, cheios de sola, dessas pesadas, mulher carregando, homem ali sentado. A mulher já está assim, morrendo de dor, passando mal, e a mulher que trabalha nisso. Isso também eu acho muito errado (Entrevista 1, 2025).

O depoimento evidencia não apenas a desigualdade na distribuição das tarefas, mas também a forma como essas desigualdades são percebidas e contestadas a partir de parâmetros morais de justiça. A crítica não se dirige exclusivamente à organização técnica do trabalho, mas à naturalização de uma divisão sexual que atribui às mulheres as tarefas mais desgastantes fisicamente, ao mesmo tempo em que reserva aos homens atividades menos exigentes. Nesse caso, a percepção de injustiça emerge do confronto entre práticas cotidianas e expectativas de equidade construídas ao longo da experiência social dos trabalhadores e das trabalhadoras.

As questões relacionadas à idade também estão presentes na experiência do trabalho. Como indicado anteriormente, a entrada precoce na indústria calçadista, muitas vezes ainda na adolescência, revela como trajetórias familiares e comunitárias contribuem para a naturalização da incorporação de jovens ao trabalho produtivo. Ao mesmo tempo, o envelhecimento aparece nas narrativas como um processo associado ao desgaste físico e à diminuição das condições de permanência no trabalho. O corpo envelhecido, marcado por dores e limitações decorrentes da atividade laboral, tende a ser percebido no interior das empresas como um elemento de menor produtividade, o que contribui para formas de invisibilização e desvalorização desses trabalhadores.

Nesse sentido, foi o relato da trabalhadora durante a conversa informal. Segundo ela, o estresse causado pelo ambiente laboral durante quase 10 anos fez com que ela fosse acometida por hipertensão, de modo que foi prescrita a medição da sua pressão duas vezes por semana, durante a jornada de trabalho. Porém, os(as) trabalhadores(as) da produção não têm acesso livre à enfermaria, de modo que o encaminhamento deve ser feito pelo superior direto. No entanto, a trabalhadora, que aguarda sua aposentadoria, relatou situações de descaso por parte do seu superior, o qual ficava “enrolando” para levá-la, enquanto puxava assunto com trabalhadoras mais jovens. Ao procurar o setor de recursos humanos da empresa, a trabalhadora relatou que o superior ainda tentou intervir na sua fala, tentando minimizar a situação.

As entrevistas também evidenciam a presença de experiências relacionadas à deficiência e às condições de saúde pré-existentes, que impactam diretamente a forma de inserção e permanência no trabalho. Em alguns casos, trabalhadores com deficiência relatam a necessidade de se impor para garantir o cumprimento de direitos mínimos relacionados às suas limitações:

[...] como eu vou te explicar que o PCD não... ele tem direitos, mas não tem direitos. Que nem eu ou qualquer outro colega PCD que eles ver que tem habilidade, eles vão colocar para trabalhar, eles não vão dar uma regalia. Eles dizem que dão, mas não dão. Só para preencher a cota. No momento não [aceito mais], porque eu agora aprendi que eu bato o pé e digo que não vou! Aprendi isso, não vou fazer isso, não tenho condições, posso fazer alguma coisa que eu tenho condições, mas se eu ver que eu não consigo fazer, não tenho condições de fazer... (Entrevista 6, 2025).

O relato indica que, embora exista um reconhecimento formal de direitos, sua efetivação depende frequentemente da capacidade individual de negociação e resistência diante das exigências do ambiente de trabalho. A experiência da deficiência, nesse sentido, não se reduz a uma condição médica ou legal, mas se constitui também como uma posição social que exige constantes disputas pela garantia de condições adequadas de trabalho.

As questões relacionadas à raça e à sexualidade também emergem como dimensões importantes da experiência de injustiça no ambiente fabril. Em um contexto marcado por desigualdades raciais historicamente estruturadas e por formas de discriminação de base heteronormativa, trabalhadores relatam situações de injúria, desqualificação e violência simbólica. Em um dos relatos, a ausência de intervenção

institucional diante de práticas racistas é destacada como elemento de agravamento da situação:

Racismo, tudo, tudo que tu pode ver de ruim. E continua sendo a mesma chefia lá. Isso que é ruim nas empresas, eles não fazem nada. Eles deixam, entendeu? Deixam rolar. [...] Aí minha chefe foi racista com aquela tal pessoa, aí chamou, aí chamou, não sei, eu vou dar um exemplo. Aí chamou a colega ali de neguinha, vamos dizer assim, de crioulo, coisa do tipo, que são palavras racistas, né? Daí tu vai estar mentindo, pra que tu vai mentir isso, sabe? É bem assim, eles não controlam esse tipo de coisa (Entrevista 1, 2025).

De modo semelhante, situações de homofobia e assédio são descritas como práticas naturalizadas no cotidiano da fábrica, muitas vezes legitimadas por figuras de autoridade:

Já trabalhei em quatro fábricas, só que uma mesmo eu trabalhei um ano e meio. Uma fábrica e foi a pior experiência da minha vida. E é sobre isso, porque eu tenho uma firma em justiça por causa de abuso de homofobia e um monte de coisa. Abuso de poder, um monte de coisa. E assédio moral. [...] Sim, sim, me tratavam no masculino, ou sei lá, falavam coisas homofóbicas, sabe? Sobre mulher, não sei o que. Olha, a partir de uma certa... minha mãe trabalhava comigo, falavam na minha cara e na cara dela. A gerente simplesmente falou assim, ó: mas se fosse minha filha, eu batia até virar mulher. É bem assim, bem normal. A gerente falou isso (Entrevista 1, 2025).

Esses relatos evidenciam que as diferenças sociais não apenas se fazem presentes na experiência do trabalho, mas também influenciam diretamente a forma como o assédio moral organizacional é produzido e percebido. A violência não se distribui de maneira homogênea, mas incide de forma diferenciada sobre determinados corpos e trajetórias sociais, revelando a intersecção entre relações de trabalho e desigualdades estruturais mais amplas.

As entrevistas sugerem, portanto, que as mediações culturais que orientam a experiência dos trabalhadores não podem ser compreendidas sem considerar o modo como essas diferenças sociais são incorporadas ao cotidiano da fábrica. As percepções de justiça e injustiça, respeito e desrespeito, violência e normalidade são continuamente definidas e redefinidas no encontro entre repertórios morais compartilhados e posições sociais específicas ocupadas pelos sujeitos.

4.3.5 Religião, sofrimento e elaboração moral da experiência

Entre as diferentes mediações culturais que condicionam a experiência dos trabalhadores e das trabalhadoras da indústria calçadista, a religião ocupa um lugar particularmente significativo. As entrevistas evidenciam que a crença religiosa não se apresenta apenas como uma dimensão privada da vida dos sujeitos, mas como um repertório simbólico acionado na interpretação das dificuldades vividas no cotidiano laboral. Nesse sentido, a fé aparece simultaneamente como recurso de sustentação emocional diante do sofrimento e como referência moral que orienta a forma como os trabalhadores compreendem o trabalho, a dor e as relações de autoridade no interior da fábrica.

Nas entrevistas, observa-se que a experiência de sofrimento associada ao trabalho é acompanhada por práticas de elaboração que recorrem a elementos religiosos, especialmente em contextos de desgaste emocional e físico. A música, a oração e a fé aparecem como formas de enfrentamento das tensões vividas no ambiente de trabalho, permitindo aos sujeitos reorganizar simbolicamente experiências marcadas por pressão, exaustão e, em alguns casos, situações de violência. Como relata uma das entrevistadas:

E aí quando eu tô muito mal [...] eu pego, ligo umas músicas gospel, sabe? E daí eu escuto, eu choro e eu melhoro (Entrevista 5, 2025).

Esse relato mostra que a religião não atua como simples mecanismo de resignação, mas como uma forma de elaboração ativa do sofrimento. Ao acionar elementos de sua fé e de sua vivência religiosa, a trabalhadora reorganiza emocionalmente a experiência vivida, produzindo sentidos que permitem a continuidade da vida cotidiana apesar das adversidades enfrentadas no trabalho. Trata-se, portanto, de um recurso simbólico que participa da construção da experiência, e não de uma instância externa a ela.

Ao mesmo tempo, a presença da religião no cotidiano dos trabalhadores também se articula a determinadas moralidades do trabalho, especialmente aquelas relacionadas à ideia de esforço, sacrifício e resistência. Em contextos marcados por condições laborais intensas, a valorização do trabalho duro pode ser reforçada por interpretações religiosas que atribuem sentido ao sofrimento como parte da trajetória de vida, sem que isso elimine necessariamente a percepção de injustiça ou de abuso. Nesse sentido, a fé pode atuar simultaneamente como suporte para suportar a dor e como linguagem através da qual essa dor é interpretada.

As entrevistas sugerem, contudo, que essa mediação religiosa não produz interpretações homogêneas da experiência laboral. Em alguns casos, ela contribui para a manutenção dos sujeitos em situações adversas, oferecendo formas de resignação e de enfrentamento individual do sofrimento. Em outros, ela reforça expectativas de justiça e reciprocidade, especialmente quando articulada a valores morais que atribuem centralidade ao respeito ao próximo e à dignidade humana. Assim, a religião não pode ser compreendida como uma mediação unívoca, mas como um campo de sentidos que interage com outras dimensões da experiência social.

Nesse ponto, torna-se possível observar como as mediações culturais discutidas ao longo desta seção (o território, as trajetórias familiares, os valores morais do trabalho e as diferenças sociais) não atuam isoladamente, mas se articulam na constituição da experiência dos trabalhadores e das trabalhadoras. A religião, nesse conjunto, não substitui essas mediações, mas está presente nelas, as reconfigurando e participando da forma como os trabalhadores e trabalhadoras elaboram suas vivências e atribuem significado às situações de sofrimento e conflito no ambiente de trabalho.

Dessa forma, como foi indicado no início desta seção, ao considerar as mediações culturais como um todo, torna-se evidente que a experiência do trabalho na indústria calçadista não se reduz às condições objetivas de produção. Ela envolve um complexo processo de elaboração simbólica, no qual diferentes repertórios culturais são mobilizados para dar sentido às situações vividas.

4.4 A agência nas experiências de assédio moral organizacional: itinerários de resistência

Neste último momento da análise apresentada neste capítulo, a proposta é se concentrar na compreensão dos modos pelos quais os trabalhadores constroem percursos de enfrentamento e de resistência diante das experiências de assédio moral organizacional. Mais do que identificar formas isoladas de ajuda ou eventos pontuais de apoio, busca-se aqui apreender os “itinerários” pelos quais o sofrimento é gerido, negociado e, em alguma medida, transformado no cotidiano de trabalho e fora dele.

Esses itinerários não se organizam de maneira linear nem homogênea. Ao contrário, definem trajetórias nas quais estão presentes diferentes dispositivos

institucionais, relações de proximidade no espaço de trabalho, redes familiares e comunitárias, além de estratégias individuais de ação frente às situações de adoecimento, de pressão e de conflito. Em muitos casos, tais caminhos se articulam de forma simultânea, combinando recursos formais (como serviços de saúde, setor de recursos humanos, afastamentos e atuação sindical), com formas informais de suporte, especialmente aquelas produzidas entre colegas e no âmbito das relações familiares.

Ao mesmo tempo, as entrevistas realizadas evidenciam que esses itinerários estão marcados por tensões e por ambivalências. Os espaços institucionais de mediação nem sempre se apresentam como completamente acessíveis ou protetivos, podendo atuar também como mecanismos de controle e de regulação das condutas. Já as redes informais, embora tenham importância na sustentação cotidiana dos trabalhadores, frequentemente se constituem como recursos limitados diante da intensidade das demandas e das condições de trabalho relatadas.

Nesse sentido, analisar os itinerários de resistência e de enfrentamento implica compreender não apenas as formas de apoio mobilizadas, mas também os modos pelos quais os sujeitos se posicionam, reagem e elaboram estratégias diante das restrições impostas pelo contexto laboral. Trata-se, portanto, de examinar um conjunto de práticas que articulam adaptação, negociação e resistência, revelando a complexidade das respostas produzidas pelas trabalhadoras e pelos trabalhadores frente às experiências de sofrimento no trabalho.

4.4.1 Os itinerários institucionais de mediação do sofrimento

Os itinerários de resistência e enfrentamento se constituem, em primeiro lugar, a partir da própria experiência de adoecimento e do impacto direto das condições de trabalho sobre o corpo e a saúde mental. Nos relatos, o sofrimento não aparece como evento isolado, mas como processo progressivo, frequentemente associado à intensificação das exigências laborais, à falta de reconhecimento dos sinais de desgaste e à permanência em ambientes percebidos como hostis ou com capacidade restrita de resposta às necessidades dos trabalhadores.

Nas entrevistas, o adoecimento físico surge como um marcador inicial dessa experiência, muitas vezes percebido a partir da comparação entre o “antes” e o “depois” da inserção no trabalho. Na entrevista 2, essa mudança é descrita de forma contundente:

Com o tempo não tinha mais como eu exercer sozinha aquela função, né? Eu até fui no médico e reclamei porque já estava com dores no braço. Porque eu passava cola. Então eu tinha que pegar aquela forma pesada pra passar a cola e mais larga. Tipo, era só eu, né? Eu tinha que fazer todos os pares que vinham, né? Por fim, claro, depois foi tantas reclamações que eles acabaram colocando duas pessoas (Entrevista 3, 2025).

Essa fala evidencia não apenas a percepção de agravamento físico, mas também a sensação de agravamento do problema e da demora ou insuficiência no acesso a respostas de saúde. O sofrimento corporal aparece associado à ideia de desgaste acumulado e de ausência de intervenção efetiva.

Na mesma direção, outra trabalhadora entrevistada relata a experiência de fragilização generalizada do corpo:

Até minha sinusite na esteira, arrebentou. [...] Meu Deus, tá saindo sangue do meu nariz e da minha boca. Tava era a sinusite, eu não sabia que eu tinha. Então, gripe forte que me deu. E eu não tô ainda bem boa. Eu tô numa fraqueza dentro de mim (Entrevista 2, 2025).

Aqui, o adoecimento ultrapassa a dimensão localizada e passa a ser vivido como um estado de fraqueza global, que compromete a capacidade de trabalho e a percepção de bem-estar.

Essa vivência de desgaste físico aparece acompanhada de sofrimento emocional, frequentemente descrito em termos de exaustão, sobrecarga e esgotamento. Também na entrevista 2, a trabalhadora sintetiza essa condição em uma formulação curta, mas expressiva: “eu estou derrotada”.

Essa expressão, repetida em diferentes momentos do relato, condensa a percepção de esgotamento físico e psíquico, indicando uma experiência de limite subjetivo diante das condições de trabalho. Um sofrimento físico e emocional que, não raras vezes, leva à experiência de adoecimento mental:

Sim, já fui no psicólogo, no psiquiatra e eles me indicaram sair da empresa. [...] o dia que eu fui na primeira consulta com o psiquiatra, que eu comecei a falar ele só me olhou. Ele disse assim para mim: mas não é o primeiro caso, não é o segundo, ele disse assim: é muitos casos igual ao teu de pessoas da indústria [...] Ele disse assim, que eu não tenho nenhum problema, ele disse assim: que teu problema é a empresa. [...] É a mesma coisa que o psicólogo me disse: deve ser a fábrica de loucos unidos hoje. Ele usou esse termo: é a fábrica

de loucos. Quem não é, fica e quem é fica pior, porque ele sabe das cobranças, ele sabe... não sou a única paciente que ele tem (Entrevista 6, 2025).

Note-se, inclusive, que ao definir a indústria como “fábrica de loucos”, o psicólogo indica a recorrência de casos, de um ambiente de trabalho que produz patologias coletivas. O sofrimento psíquico não é mais interpretado como fraqueza individual, mas como efeito da violência organizacional. Essa resignificação pode ser central para a virada de consciência: a ansiedade deixa de ser vista como problema pessoal e passa a ser reconhecida como resultado de uma estrutura que adoecce sistematicamente seus trabalhadores. Nesse ponto, o sofrimento se torna linguagem crítica, permitindo que os sujeitos formulem denúncias e reivindicuem justiça.

Nessa direção, na entrevista 7 o adoecimento é diretamente à organização do trabalho e à sensação de sobrecarga e injustiça nas relações de trabalho:

Daí eu me sentia nesse lugar assim de que é uma barra. Eu tô fazendo um monte de coisa porque eu sei fazer e ele não sabe, aí ele não sabia tipo ele era um chefe de esteira que botaram esse chefe daquele setor ali. Tipo, ele não sabia lidar no computador. [...] Daí às vezes eu ficava com sobrecarga ele não sabia, mas aí eu acabava me sobrecarregando sabe e eu ganhava igual um funcionário, entendeu? (Entrevista 7, 2025).

Nesse caso, o sofrimento emerge não apenas da carga de trabalho em si, mas da percepção de desorganização das funções, desigualdade na distribuição de responsabilidades e ausência de reconhecimento.

Além dos impactos físicos e emocionais, as entrevistas também evidenciam que o adoecimento é frequentemente acompanhado por uma experiência de deslegitimação do sofrimento no ambiente de trabalho. Na entrevista 2, essa dimensão aparece de forma clara:

Tu não pode se queixar nada que tu tenha uma dor. Por quê? Tu tem que aguentar quieta. É que tu começou a vaiar, coisa e tudo, tu tá com uma dor, tu não presta lá. É isso (Entrevista 2, 2025).

Essa fala indica a existência de uma cultura organizacional em que a manifestação da dor é interpretada como fraqueza ou inadequação, o que contribui para o silenciamento do sofrimento e para o adiamento da busca por ajuda. Essa dinâmica pode, inclusive, estar acompanhada pela percepção de que o próprio ambiente de trabalho não oferece suporte adequado diante de situações de emergência ou agravamento do estado de saúde. Ainda na entrevista 2, isso aparece na descrição de episódios de desassistência:

E daí eu disse, meu Deus do céu, eu estou com uma dor. Ah, vai lá no banheiro, isso faz tempo. E eu disse, eu queria na enfermaria. Não, não precisa, vai passar (Entrevista 2, 2025).

Aqui, o sofrimento é minimizado e reinterpretado como algo passageiro, o que reforça a sensação de desamparo institucional.

Além disso, as entrevistas indicam que a experiência de adoecimento frequentemente se articula com uma percepção mais ampla de desgaste progressivo ao longo do tempo de trabalho. Nessa direção, nas entrevistas foi possível constatar que a permanência na atividade está associada ao acúmulo de danos à saúde, tanto físicos quanto emocionais, configurando um processo contínuo de vulnerabilidade.

Assim, o adoecimento aparece como ponto de inflexão nos itinerários analisados: é a partir dele que emergem as primeiras formas de enfrentamento, seja por meio da busca por atendimento, da mobilização de redes de apoio ou da adoção de estratégias individuais de resistência, que serão desenvolvidas nos itens seguintes.

4.4.2 Redes de apoio e proteção: entre vínculos no cotidiano, solidariedade e estratégias individuais

As entrevistas revelam que o enfrentamento das situações de sofrimento, adoecimento e conflito no trabalho não depende exclusivamente dos mecanismos formais de proteção disponíveis aos trabalhadores. Ao contrário, elas mostram a constituição de uma rede heterogênea de apoios, composta por colegas de trabalho, familiares, instituições religiosas, serviços de saúde, setores da própria empresa e organizações de representação coletiva. Esses recursos são acionados de maneira diferenciada conforme a natureza dos problemas enfrentados e as possibilidades concretas de acesso a cada um deles.

Mais do que estruturas fixas de proteção, essas redes configuram verdadeiros itinerários de ajuda, nos quais os trabalhadores mobilizam sucessivamente diferentes recursos para compreender, suportar ou enfrentar situações de sofrimento. Em alguns casos, o apoio assume caráter predominantemente emocional; em outros, busca-se orientação, acolhimento ou intervenção direta sobre os problemas vivenciados. A diversidade desses percursos evidencia que a proteção social efetivamente experimentada

pelos trabalhadores ultrapassa os limites das instituições formais e se constrói também nas relações cotidianas.

Nesse contexto, os vínculos construídos entre trabalhadores constituem uma importante fonte de sustentação diante das exigências e dificuldades do trabalho na indústria calçadista. Embora essas relações não eliminem as condições que produzem sofrimento, elas frequentemente funcionam como mecanismos de proteção cotidiana, oferecendo apoio emocional, transmissão de conhecimentos práticos e auxílio em situações de vulnerabilidade. Nesse sentido, as solidariedades construídas entre colegas tornam-se parte importante dos itinerários de enfrentamento mobilizados pelos trabalhadores.

Em um contexto frequentemente marcado por cobranças, repetitividade e desgaste físico, a presença de colegas com os quais se estabelece uma relação de confiança aparece como elemento capaz de tornar o cotidiano mais suportável. Um dos entrevistados descreve que aquilo que amenizava as dificuldades vividas no trabalho não estava necessariamente relacionado às características da atividade desempenhada, mas aos vínculos construídos com determinados colegas:

[...] o que me tornava os meus dias melhores eram os colegas sabe? Tipo. Ah, tinha, eu tinha dois colegas meus... e eles eram os alemão grosso assim... e aí a gente se dava tri bem assim e enfim a gente almoçava junto a gente então a gente tinha uma amizade, sabe essas amizades... o fulano também... aquilo que eu falei no início, então, a gente tinha uma amizade muito legal (Entrevista 7, 2025).

A fala evidencia que o apoio recebido dos colegas ultrapassa a simples convivência no espaço produtivo. As relações de amizade aparecem articuladas à transmissão de conhecimentos e à ajuda prática necessária para a inserção no trabalho. O acolhimento oferecido pelos trabalhadores mais experientes contribui não apenas para a aprendizagem das tarefas, mas também para a construção de um sentimento de pertencimento capaz de reduzir as inseguranças presentes no ingresso em um novo ambiente laboral.

A dimensão pedagógica dessas relações também aparece em outras entrevistas. Em um contexto no qual a aprendizagem ocorre predominantemente na prática cotidiana, os colegas assumem a função de ensinar procedimentos, corrigir erros e auxiliar os recém-chegados na adaptação às exigências do processo produtivo. Uma trabalhadora relata:

Quando eu comecei, comecei no setor x, daí eles me passaram lá para o y. Só que daí ela me ensinou. Como que tu liga a máquina, como que tu agarra a bandeja, como que tu faz com o teflon, sabe? Ela teve a paciência de me ensinar (Entrevista 5, 2025).

Nesses casos, a solidariedade manifesta-se por meio da circulação de saberes construídos na experiência concreta do trabalho. Trata-se de conhecimentos que muitas vezes não são transmitidos pelos canais formais de treinamento e que dependem da disposição dos próprios trabalhadores em compartilhar aquilo que aprenderam ao longo do tempo. A permanência no trabalho e a adaptação às exigências produtivas tornam-se, assim, de alguma forma dependentes dessas relações de cooperação cotidiana.

As redes de solidariedade entre os próprios trabalhadores do mesmo nível hierárquico estão presentes também em situações de vulnerabilidade. Quando os trabalhadores enfrentam momentos de crise, os colegas mais próximos oferecem as primeiras respostas de cuidado e auxílio. Em uma das entrevistas, uma trabalhadora descreve a mobilização de dois colegas diante de um episódio de capacitismo ocorrido durante a jornada de trabalho:

A pessoa pisou no meu pé, arrancou meu tênis, chutou meu tênis e ainda disse “o que que querem com esse tipo de gente dentro da empresa”. E daí dois rapaz, um me segurou, porque ela ia me derrubar, e o outro foi, juntou meu tênis e daí ele colocou o tênis no meu pé. E perguntou: “moça tu tá bem? Eu estou vendo, vamos lá no RH [...] eu também tenho uma irmã com deficiência. Eu me senti mal por ti, porque assim, eu me coloquei no lugar da minha irmã” (Entrevista 6, 2025).

Embora a situação envolva uma situação de preconceito por parte de uma colega, o relato destaca sobretudo a mobilização de pessoas concretas em torno da trabalhadora vítima da situação. O cuidado aparece menos como cumprimento de um protocolo formal e mais como uma prática relacional construída no cotidiano, evidenciando a importância das interações interpessoais em momentos de fragilidade.

Essas redes de apoio extrapolam, em alguns casos, os limites físicos da fábrica e se estendem para além da jornada de trabalho. Em outra passagem da mesma entrevista, a trabalhadora relata a preocupação e a mobilização de colegas diante de suas dificuldades de saúde:

E daí as gurias, as minhas colegas muito queridas lá. Uma ligavam e falavam, não, vamos mandar mensagem para [...], ligar para a [sua filha]. Daí a coitadinha da [filha] estava dormindo, né? (Entrevista 2, 2025).

A preocupação demonstrada pelas colegas indica que as relações estabelecidas no trabalho podem produzir vínculos que ultrapassam a cooperação estritamente necessária à produção. Nesses casos, o ambiente de trabalho torna-se também um espaço de construção de laços afetivos e formas de cuidado mútuo que contribuem para a sustentação subjetiva dos trabalhadores.

Contudo, as entrevistas também sugerem que essas solidariedades não alteram necessariamente as condições estruturais que produzem sofrimento. Elas funcionam, sobretudo, como mecanismos cotidianos de enfrentamento, permitindo aos trabalhadores lidar com situações adversas, compartilhar experiências e construir formas de proteção diante das exigências do trabalho. Sua relevância reside justamente no fato de que oferecem respostas imediatas e concretas a problemas que muitas vezes não encontram acolhimento suficiente nos dispositivos formais de proteção. Mesmo assim, as relações entre colegas configuram uma dimensão de grande importância nos itinerários de ajuda identificados nas entrevistas, constituindo fontes de sustentação material, emocional e simbólica no cotidiano da fábrica.

Se as relações construídas no interior da fábrica são importantes na sustentação cotidiana, as entrevistas também revelam a relevância das redes estabelecidas fora do ambiente de trabalho. Família, vínculos comunitários e religiosidade aparecem como recursos mobilizados pelos trabalhadores para lidar com situações de sofrimento, adoecimento e desgaste emocional produzidas no cotidiano de trabalho. Diferentemente das solidariedades construídas entre colegas, que se organizam em torno da experiência compartilhada do trabalho, essas redes oferecem espaços de acolhimento e reconhecimento relativamente externos à lógica de produção.

Entre os entrevistados, a família surge como o principal suporte diante das dificuldades vividas no trabalho. Em situações de sofrimento emocional ou de adoecimento, são os familiares que aparecem como interlocutores privilegiados para a elaboração das experiências vividas e para a busca de orientação e apoio. Uma das entrevistadas, ao ser questionada sobre as estratégias utilizadas para lidar com um episódio de ansiedade relacionado ao trabalho, relata:

Sim, eu comentei com meu esposo e com minha filha. Eu tenho suporte neles, digamos assim. Até porque meu esposo trabalha mais ou menos junto comigo lá, mas de um jeito diferente, porque ele é terceirizado, para carregar os calçados para os prestadores, né? Ele leva para uma fábrica produzir e tardezinha ele traz pronto nas caixas (Entrevista 3, 2025).

A trabalhadora indica que o apoio familiar não se limita ao acolhimento afetivo. O fato de o esposo também estar inserido no universo da produção calçadista possibilita uma compreensão compartilhada das dificuldades enfrentadas, favorecendo a construção de interpretações comuns sobre os problemas vividos. A família torna-se, nesse sentido, um espaço de escuta e de validação da experiência, permitindo que situações de sofrimento sejam narradas, compreendidas e elaboradas coletivamente.

Em outros casos, a família aparece como uma rede ainda mais ampla e permanente de proteção. Um dos entrevistados descreve uma estrutura familiar extensa e marcada pela manutenção cotidiana dos vínculos:

Minha família, nós somos onze irmãos, assim, que eu acho que não tem um dia que todo mundo não liga um para o outro para dizer eu te amo, bom dia para ti, né? Sobrinhos. Hoje nós somos, acho que tem quase cinquenta sobrinhos e a gente todo mundo se ama muito. [...] Então o senhor considera a sua família uma rede de apoio? Muito, muito (Entrevista 4, 2025).

Esse relato indica uma forma de sociabilidade baseada na proximidade e na reciprocidade, na qual o suporte não se restringe aos momentos de crise. Trata-se de uma rede que produz segurança emocional de maneira contínua, oferecendo aos indivíduos um sentimento de pertencimento que pode funcionar como contraponto às experiências de pressão, conflito e desgaste presentes no trabalho. Mais do que um recurso acionado em situações excepcionais, a família aparece como uma dimensão constitutiva da própria sustentação da vida cotidiana.

Além dos vínculos familiares, a religiosidade também se coloca como fonte de apoio. Embora nem sempre associada diretamente à resolução dos problemas enfrentados no trabalho, ela aparece como recurso mobilizado para produzir conforto, esperança e estabilidade emocional diante das dificuldades. Quando questionado sobre a importância da igreja em sua vida, um dos entrevistados responde de forma direta: “Com certeza” (Entrevista 4, 2025). Em outra entrevista, ao ser perguntada se havia buscado apoio religioso diante dos problemas vividos no trabalho, a trabalhadora respondeu de maneira igualmente afirmativa: “Sim, eu ia na igreja” (Entrevista 6, 2025).

Ainda que breves, essas referências indicam a presença de uma dimensão importante dos itinerários de ajuda identificados. A participação em espaços religiosos oferece não apenas conforto individual, mas também inserção em comunidades de pertencimento que podem produzir reconhecimento, acolhimento e fortalecimento emocional. Em contextos marcados pela insegurança e pelas exigências do trabalho, a

religiosidade constitui um recurso simbólico capaz de conferir sentido às experiências vividas e ampliar as possibilidades de enfrentamento do sofrimento.

Assim, as entrevistas indicam que as redes externas ao trabalho têm presença na sustentação dos trabalhadores. Família e religiosidade não eliminam as condições que produzem sofrimento, tampouco substituem mecanismos formais de proteção social. No entanto, oferecem espaços de acolhimento, de reconhecimento e de elaboração subjetiva que contribuem para ampliar a capacidade dos indivíduos de enfrentar as dificuldades presentes em seus cotidianos de trabalho.

Além das redes de apoio construídas entre colegas, familiares e comunidades religiosas, as entrevistas revelam a importância de diferentes instituições que são acionadas pelos trabalhadores quando as dificuldades vividas ultrapassam a capacidade de resolução no âmbito das relações cotidianas. Serviços de saúde, setores administrativos da empresa e organizações de representação coletiva aparecem como recursos mobilizados em situações de adoecimento, conflito, assédio ou violação de direitos. Mais do que estruturas abstratas, essas instituições integram os itinerários concretos de ajuda construídos pelos trabalhadores na tentativa de enfrentar problemas produzidos no contexto laboral.

No caso dos serviços de saúde, as entrevistas mostram que o adoecimento relacionado ao trabalho frequentemente leva os trabalhadores a buscar apoio médico, seja por meio do SUS, dos serviços disponibilizados pela empresa ou, em situações mais graves, por meio de afastamentos previdenciários. Em alguns casos, a procura por atendimento ocorre quando os sintomas já afetam significativamente a capacidade de trabalhar, como relata uma entrevistada:

Agora que eu ganhei férias [...] daí a médica disse, tu vai ter que fazer uns exames que não sei, que tá feio, não sei que não tem que operar. E daí eu disse, não, eu tô ganhando férias, daí agora segunda-feira vou, de madrugada vou no SUS para fazer os exames (Entrevista 2, 2025).

Essa entrevista evidencia que o acesso aos serviços de saúde nem sempre ocorre de forma imediata. Em determinadas situações, os trabalhadores adiam a procura por atendimento ou conciliam o cuidado com as exigências impostas pela rotina de trabalho, revelando as dificuldades de gestão simultânea do trabalho e do adoecimento.

Em outra entrevista, observa-se a utilização de recursos institucionais mais estruturados. Um dos entrevistados relata ter sido afastado pelo INSS em razão de

problemas de saúde, indicando a mobilização de mecanismos formais de proteção social quando a permanência no trabalho se torna inviável: “Em relação a atestados, eu fiquei afastado pelo INSS” (Entrevista 4, 2025).

Contudo, as entrevistas também revelam ambiguidades presentes nesses processos. Em alguns relatos, o acesso à saúde aparece vinculado ao receio de prejuízos profissionais ou econômicos decorrentes do afastamento. Ao comentar a situação de trabalhadores adoecidos, uma entrevistada afirma:

Eu gosto dos meus colegas, acostumei. Só que eu não estou gostando desse negócio que [...] a pessoa está doente, a pessoa está ruim, eles pegam e não [...] não afastar. [...] Não. Tem... É, mas daí vai custar no SUS e daí vai perder, aí não sei o que, perder rancho, perder tudo (Entrevista 2, 2025).

A fala sugere que a busca por proteção institucional pode ser acompanhada por custos materiais percebidos pelos trabalhadores, produzindo tensões entre a necessidade de cuidar da saúde e a necessidade de preservar a renda e o vínculo empregatício.

Além dos serviços de saúde, as entrevistas destacam a importância dos setores internos das empresas, especialmente o RH, como espaços de mediação de conflitos e encaminhamento de reclamações. Uma trabalhadora relatou ter recorrido ao setor após sucessivos episódios de negligência e constrangimento por parte de um auxiliar responsável por autorizar seu acesso à enfermaria. Segundo seu relato, a reclamação foi acolhida e produziu efeitos concretos:

No dia seguinte, ela foi no RH para fazer essa reclamação sobre essa atitude do auxiliar. [...] O trabalhador do RH disse que não, que ela iria dar o seu relato primeiro. [...] Foi chamada a atenção do auxiliar para que aquela situação não se repetisse [...]. Segundo ela, de fato, essa conduta não se repetiu mais (Conversa informal, 2025).

Nesse caso, o RH aparece como uma instância capaz de intervir diretamente em conflitos cotidianos e limitar determinadas práticas consideradas abusivas. Ainda que não elimine as assimetrias presentes nas relações de trabalho, sua atuação é percebida pela trabalhadora como um recurso efetivo de proteção diante de situações específicas.

Por fim, o sindicato ocupa posição de destaque nos relatos como instituição voltada à proteção coletiva dos trabalhadores. Diferentemente das redes pessoais de apoio, sua atuação é frequentemente associada à transformação das condições de trabalho e à ampliação das garantias existentes no ambiente produtivo. Os trabalhadores entrevistados, nesse sentido, relacionam melhorias observadas nos últimos anos à

presença mais ativa da entidade sindical. Uma trabalhadora afirma: “Talvez o sindicato até deu uma boa ajuda, sabe? Para eles mudarem um pouco o ritmo de trabalho [...] colocando mais gente na mesma função” (Entrevista 3, 2025). De forma semelhante, outro entrevistado observa:

Eu acho que o trabalho do sindicato tem melhorado. Tem melhorado. Eu acredito que o trabalho do sindicato tem melhorado. Assim que ele se faz mais presente. [...] Eu acho que de uns quatro anos para cá a gente vê bastante diferença (Entrevista 4, 2025).

Eu acho que vamos assim uns dois anos para cá que deu uma melhorada boa mesmo [...] antes era muito xingamento, era bastante grito. Agora não tem. [...] Eu acho que o sindicato tem bastante a ver. Eles ajudam bastante (Entrevista 6, 2025).

As entrevistas sugerem que a atuação sindical é percebida não apenas como instrumento de reivindicação formal de direitos, mas também como mecanismo de contenção de práticas abusivas e de pressão sobre as empresas para modificar determinadas condições de trabalho. Sua presença amplia as possibilidades de ação dos trabalhadores, oferecendo um recurso institucional que ultrapassa a esfera individual dos conflitos.

Em conjunto, os relatos evidenciam que os itinerários de ajuda mobilizados pelos trabalhadores articulam diferentes instituições, acionadas conforme a natureza dos problemas enfrentados. Serviços de saúde, RH e sindicato desempenham funções distintas, mas complementares, compondo uma rede institucional de proteção que pode ser mobilizada em situações de adoecimento, conflito ou violação de direitos. A eficácia desses recursos varia conforme as circunstâncias, mas sua presença expressa que o enfrentamento das dificuldades vividas no trabalho não se restringe às estratégias individuais ou às redes informais de solidariedade, envolvendo também formas institucionalizadas de apoio e proteção.

4.4.3 Resistências cotidianas e estratégias individuais de enfrentamento

Os itinerários de enfrentamento não se limitam ao acionamento de redes formais ou informais de apoio, mas incluem também um conjunto de práticas individuais de resistência cotidiana. Essas estratégias aparecem de forma dispersa nas entrevistas e se expressam tanto na recusa de determinadas imposições quanto na negociação ativa das condições de trabalho, na afirmação de direitos e, em alguns casos, na decisão de

afastamento ou saída do emprego. Trata-se de formas de enfrentamento que não se configuram necessariamente como resistência coletiva organizada, mas como microações situadas, produzidas no interior das relações de trabalho.

Uma dessas formas de resistência diz respeito à afirmação de limites diante de abusos ou exigências consideradas excessivas. Em alguns relatos, os trabalhadores descrevem a necessidade de se posicionar diretamente frente às chefias ou colegas, recusando tratamentos considerados inadequados. Na Entrevista 1, essa postura aparece de forma explícita:

Aconteceu, mas daí eu sou, digamos, de mim mesma, o jeito que eu lido assim é que eu não... Eu sei meus direitos e eu sempre falo, tu não tem direito de falar assim comigo, tu não vai falar assim comigo, tu quer falar assim comigo, vamos no escritório, vamos conversar na frente da chefe de verdade, da dona da empresa. [...] Tipo, eu não vou lá xingar ela, me ameaçar de morte, eu vou lá me pegar no pau com ela, né? Eu falo, tu não pode fazer isso, tu é chefe, tu quer ser demitida... (Entrevista 1, 2025).

Nesse trecho, a resistência se expressa como afirmação de direitos e tentativa de deslocar o conflito para instâncias formais de mediação, evitando a naturalização de práticas abusivas no cotidiano.

Outra estratégia importante é a decisão de não suportar condições de sofrimento prolongado, o que inclui afastamentos temporários, busca por atendimento médico ou mesmo o desligamento do trabalho. Na entrevista 3, por exemplo, a entrevistada relata o afastamento como forma de cuidado diante de uma situação de sobrecarga emocional:

Eu e o meu líder, a gente discutiu, então eu não achei justo ele me sobrecarregar, porque eu estava sozinha, né? Então, a gente discutiu e eu não me senti bem, eu tive que procurar um médico. Eu resolvi me afastar por 5 dias (Entrevista 3, 2025).

Aqui, o afastamento aparece não apenas como resposta clínica, mas como forma de proteção subjetiva diante de um conflito organizacional, articulando saúde e disputa por reconhecimento do trabalho.

Em outros casos, a resistência se expressa na decisão de saída futura ou na recusa de permanência em condições consideradas insustentáveis. Na entrevista 5, a trabalhadora explicita essa possibilidade como forma de controle sobre sua própria trajetória laboral: “Só não pedi as contas ainda porque, né? Final de ano, a gente perde muito, né? Mas se continuar assim, para o ano eu não volto” (Entrevista 5, 2025).

Esse tipo de manifestação evidencia uma forma de enfrentamento baseada na mobilidade e na recusa da permanência em ambientes percebidos como doentios, ainda que essa decisão esteja condicionada a fatores econômicos e de sobrevivência. No entanto, também aparecem estratégias de adaptação ativa ao sofrimento, que incluem reorganização da percepção do trabalho e priorização da saúde frente às pressões produtivas. Na mesma entrevista 5, a trabalhadora afirma:

Eu sempre digo, a minha saúde tem que estar em primeiro lugar porque eu tenho meus filhos pra criar, né? Eu não penso no rancho (Entrevista 5, 2025).

Nesse caso, observa-se uma hierarquização entre exigências do trabalho e preservação da saúde, que funciona como princípio orientador das decisões cotidianas e como forma de resistência à lógica produtiva que incentiva a permanência mesmo em condições adversas.

Outra dimensão relevante diz respeito à apropriação de conhecimentos sobre direitos e à utilização desses conhecimentos como ferramenta de enfrentamento. Na entrevista 1, a trabalhadora descreve essa postura de forma direta: “eu sei meus direitos e eu sempre falo, tu não tem direito de falar assim comigo, tu não vai falar assim comigo [...]”. Aqui, o conhecimento dos direitos trabalhistas aparece como recurso de proteção e como base para a contestação de práticas abusivas, ainda que dentro de limites individuais e situacionais.

Por fim, é importante destacar que essas estratégias de resistência coexistem com sentimentos de desgaste, frustração e, em alguns casos, impotência diante das estruturas organizacionais. Ainda assim, os relatos indicam que os trabalhadores não ocupam uma posição passiva frente às condições de trabalho, mas desenvolvem formas variadas de enfrentamento que combinam negociação, recusa, adaptação e saída.

Em conjunto, os dados analisados neste item permitem compreender que os itinerários de resistência e enfrentamento não se organizam como trajetórias lineares ou homogêneas, mas como movimentos situados que articulam experiências de adoecimento, acionamento de redes de apoio e desenvolvimento de estratégias individuais de proteção. O sofrimento relacionado ao trabalho emerge como elemento estruturante desses itinerários, funcionando tanto como ponto de ruptura quanto como forma de mobilizar ações de busca por ajuda, de negociação de limites e de reconfiguração das relações com o trabalho. Ao mesmo tempo, observa-se que tais formas

de enfrentamento compreendem desigualdades na efetividade dos apoios disponíveis e limites impostos pelas próprias condições de trabalho, o que reforça o caráter instável e contínuo dessas estratégias. Assim, mais do que soluções definitivas, os relatos evidenciam processos permanentes de ajuste, resistência e sobrevivência no cotidiano do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se propôs a analisar como a condição fabril de trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária condicionam os processos de construção de significados acerca do assédio moral organizacional. A pergunta-problema que orientou a pesquisa exigiu compreender não apenas as práticas objetivas de violência presentes no cotidiano laboral, mas também os modos pelos quais tais práticas são interpretadas, elaboradas e ressignificadas pelos sujeitos que as vivenciam. Ao longo do percurso investigativo, ficou evidente que o assédio moral organizacional não é um fenômeno restrito às condutas individuais de gestores ou colegas, mas se inscreve em racionalidades produtivas e culturais que atravessam o espaço fabril, naturalizando pressões, constrangimentos e humilhações como parte da rotina de trabalho.

O primeiro objetivo específico – identificar estratégias de organização do trabalho e da produção que se configuram como práticas de assédio moral organizacional – revelou que a polivalência funcional, a intensificação dos ritmos de produção, a imposição de metas abusivas e a vigilância permanente constituem mecanismos centrais de disciplinamento. Longe de serem percebidos como instrumentos de qualificação ou de eficiência, tais mecanismos foram narrados pelos(as) trabalhadores(as) como formas de sobrecarga, insegurança e desvalorização. A polivalência, por exemplo, aparece como imposição naturalizada, em que o trabalhador é deslocado constantemente entre funções distintas sem treinamento adequado ou reconhecimento salarial. Essa prática, ao mesmo tempo em que transfere para o sujeito a responsabilidade pelo erro, invisibiliza a especialização e reforça a lógica de que o corpo deve ser flexível e ajustável às demandas imediatas da produção.

O ritmo da esteira e as metas inalcançáveis, por sua vez, configuram um ambiente de pressão contínua, em que supervisores e encarregados são obrigados a repassar cobranças, criando uma cadeia hierárquica de exigências que se traduz em estresse permanente. As entrevistas evidenciaram que, mesmo quando tais cobranças não se materializam em humilhações explícitas, elas corroem a motivação e geram sofrimento psíquico, intensificado por restrições a necessidades básicas como o acesso à água e ao banheiro. A expressão recorrente “tirar o banheiro” mostra como a restrição foi naturalizada, transformando-se em parte da cultura organizacional e revelando a

capacidade da empresa de disciplinar até os aspectos mais elementares da vida cotidiana. Como observa Dejours, o sofrimento no trabalho é frequentemente naturalizado como parte da racionalização produtiva, e os relatos dos(as) trabalhadores(as) confirmam essa dinâmica: pressões, vigilância e humilhações são incorporadas como rotina, ainda que produzam adoecimento físico e psíquico.

O segundo objetivo específico – investigar práticas de assédio moral reconhecidas por trabalhadoras e trabalhadores da indústria calçadista de Candelária – permitiu compreender que, embora muitas formas de violência sejam invisibilizadas ou naturalizadas, há situações em que os sujeitos identificam claramente práticas abusivas. As humilhações públicas, as ameaças veladas de demissão, a restrição de direitos e os mecanismos de coerção vinculados a benefícios como o rancho ou o cartão alimentação foram narrados como experiências de injustiça e constrangimento. A perda de benefícios em razão de atrasos mínimos ou de afastamentos médicos, por exemplo, foi interpretada como forma de punição e de desestímulo à busca por atendimento de saúde, revelando uma política empresarial que subordina a vida ao trabalho e fragiliza a proteção social.

Esses relatos mostram que o assédio moral organizacional não é apenas uma prática gerencial voltada à produtividade, mas um processo no qual estão presentes dimensões jurídicas, culturais e sociais. Ao negar responsabilidade sobre o corpo adoecido, ao restringir direitos básicos e ao punir trabalhadores por necessidades de cuidado, as empresas reforçam uma lógica em que a saúde e o bem-estar são subordinados à disciplina produtiva. Essa racionalidade, em contradição com a legislação trabalhista e com normas internacionais de proteção, evidencia que o assédio moral organizacional é expressão de estratégias empresariais que buscam maximizar resultados à custa da dignidade humana.

Ao analisar os relatos, percebe-se que o assédio moral organizacional não se limita a práticas objetivas de coerção, mas envolve também um processo de significação que os trabalhadores constroem a partir de suas próprias trajetórias e repertórios culturais. O terceiro objetivo da pesquisa – compreender os processos de significação das experiências – mostrou que os sujeitos não recebem de forma homogênea as pressões e violências do ambiente fabril. Eles interpretam, distinguem e atribuem sentidos às situações vividas, elaborando critérios próprios para diferenciar o que consideram exigências legítimas do trabalho e o que identificam como abuso ou injustiça.

Essa capacidade de interpretação revela que a consciência dos trabalhadores não é mero reflexo das condições objetivas, mas resultado de uma mediação histórica e social. Quando uma trabalhadora afirma que não é justo perder benefícios por um atraso mínimo, ela mobiliza valores morais que transcendem a lógica empresarial, trazendo para dentro da fábrica noções de dignidade e justiça que foram construídas em outros espaços de sociabilidade. Do mesmo modo, quando um trabalhador recusa uma tarefa alegando não ter condições de executá-la, ele não apenas se opõe a uma ordem, mas afirma sua agência diante de uma racionalidade que busca naturalizar a sobrecarga.

Os processos de significação, portanto, revelam uma ambivalência: há momentos em que os sujeitos internalizam a disciplina e se resignam, aceitando a pressão como parte inevitável da rotina; mas há também situações em que reinterpretem suas experiências e constroem formas de resistência. Essa ambivalência confirma que o chão de fábrica é um espaço de disputa simbólica, onde se confrontam racionalidades distintas. De um lado, a lógica empresarial da produtividade; de outro, os valores culturais e morais dos trabalhadores, que funcionam como filtros de interpretação e como base para práticas de enfrentamento.

O quarto objetivo – investigar caminhos de construção de proteção e cuidado diante de experiências de sofrimento e violência organizacional – evidenciou que, mesmo em um ambiente marcado por pressões e constrangimentos, emergem práticas de solidariedade e redes de apoio que tornam o cotidiano mais suportável. A amizade entre colegas, a ajuda mútua para substituir funções, o compartilhamento de experiências de adoecimento e a busca por suporte sindical foram narrados como formas de cuidado que transcendem a lógica produtiva. Esses gestos, muitas vezes invisíveis, funcionam como repertórios de resistência que permitem aos trabalhadores enfrentar a violência organizacional sem sucumbir completamente ao sofrimento.

Além das práticas de solidariedade, a capacidade de se impor diante da chefia, de reivindicar direitos ou de recusar determinadas tarefas aparece como forma de proteção. Não se trata de grandes mobilizações coletivas, mas de pequenas ações cotidianas que afirmam a dignidade do sujeito e tensionam o espaço disciplinar. Essas práticas confirmam que os trabalhadores não são inertes: elaboram estratégias de enfrentamento que, ainda que fragmentadas, revelam agência e capacidade crítica.

É igualmente relevante destacar que os caminhos de proteção e cuidado não se limitam ao espaço interno da fábrica. Muitos relatos evidenciam que os trabalhadores

buscam apoio em redes familiares, comunitárias e sindicais, mostrando que a experiência laboral é atravessada por dimensões sociais mais amplas. Essa constatação reforça a ideia de que o assédio moral organizacional não pode ser compreendido apenas como prática empresarial, mas como fenômeno social que repercute na vida cotidiana e nas relações comunitárias.

Essa constatação dialoga diretamente com a perspectiva teórica adotada, sustentada na contribuição de Thompson, para quem a experiência é sempre uma mediação entre condições objetivas e consciência. Os trabalhadores não apenas vivem as pressões da fábrica; eles as interpretam, atribuem significados e elaboram formas de ação que revelam tanto adaptação quanto resistência.

Soboll e Pamplona Filho, ao discutirem o assédio moral organizacional, reforçam que se trata de um fenômeno coletivo e institucionalizado, que ultrapassa condutas individuais e se inscreve nas próprias racionalidades empresariais. Essa perspectiva encontra eco nas experiências dos trabalhadores de Candelária, que narram práticas sistemáticas de pressão e coerção vinculadas à lógica da produtividade. A perda de benefícios por atrasos mínimos, a restrição ao banheiro e a polivalência imposta sem reconhecimento são exemplos de estratégias organizacionais que fragilizam direitos e naturalizam a violência.

O diálogo entre teoria e a experiência histórica permite afirmar que o assédio moral organizacional é um fenômeno socialmente construído, cuja compreensão exige considerar tanto os condicionamentos estruturais do capitalismo contemporâneo quanto os processos de significação elaborados pelos sujeitos. A crise do modelo fordista e a emergência de formas flexíveis de acumulação redefiniram os mecanismos de controle, tornando regra a captura da subjetividade e a responsabilização individual pelo desempenho produtivo. Nesse contexto, práticas de assédio moral organizacional tornam-se compatíveis com racionalidades contemporâneas de gestão, aparecendo legitimadas como exigências normais da eficiência empresarial.

Entre as principais contribuições da pesquisa, destaca-se a visibilização de práticas que, muitas vezes, permanecem invisíveis ou naturalizadas. A polivalência imposta sem reconhecimento, a restrição ao banheiro, a perda de benefícios por motivos de saúde e a vigilância permanente não são apenas mecanismos de gestão, mas expressões de uma racionalidade que subordina a dignidade humana à lógica da produtividade. Ao identificar essas estratégias, o estudo contribui para ampliar a compreensão do assédio

moral organizacional como fenômeno coletivo e institucionalizado, que ultrapassa condutas individuais e se inscreve nas próprias formas de organização do trabalho.

Outro aspecto relevante é a análise das práticas reconhecidas pelos trabalhadores como abusivas. As humilhações públicas, as ameaças veladas e as punições vinculadas a benefícios foram narradas como experiências de injustiça que corroem a motivação e fragilizam direitos. Essas narrativas confirmam que o assédio moral organizacional não é apenas prática gerencial, mas processo social que repercute na vida cotidiana e nas relações comunitárias.

Importante destacar que o trabalho realizado abre espaços para reflexões que ultrapassam os limites do chão de fábrica e alcançam dimensões mais amplas da vida social e política. Ao evidenciar que o assédio moral organizacional é socialmente construído, torna-se possível compreender que sua reprodução não depende apenas das estratégias empresariais, mas também das condições históricas e culturais que condicionam o território. O caso de Candelária mostra que práticas de violência organizacional se articulam com dinâmicas locais, como a centralidade da indústria calçadista na economia regional, a fragilidade das redes de proteção social e a naturalização de culturas disciplinares que subordinam a vida ao trabalho.

Esse reconhecimento traz implicações importantes para políticas públicas. A invisibilidade do assédio moral organizacional exige que órgãos de fiscalização, sindicatos e instituições de saúde ampliem sua atuação, não apenas para punir práticas abusivas, mas para construir mecanismos de prevenção e cuidado. A experiência dos trabalhadores mostra que o adoecimento físico e psíquico é recorrente e que a busca por atendimento médico muitas vezes é desestimulada pela própria lógica empresarial. Políticas de proteção precisam, portanto, enfrentar não apenas os sintomas individuais, mas as condições estruturais que produzem sofrimento.

Os sindicatos aparecem como atores fundamentais nesse processo. Ao acolher relatos de humilhação, sobrecarga e adoecimento, eles se tornam espaços de visibilização da violência organizacional e de construção de estratégias coletivas de enfrentamento. No entanto, a pesquisa também revela os limites da ação sindical, diante de um contexto marcado pela precarização das relações de trabalho e pela fragilidade das redes de solidariedade. Fortalecer a atuação sindical e ampliar sua capacidade de mobilização é condição necessária para transformar práticas naturalizadas em pautas de reivindicação e em políticas de proteção.

Há ainda implicações para futuras pesquisas. O estudo mostrou que os processos de significação elaborados pelos trabalhadores são plurais e contraditórios, revelando tanto resignação quanto resistência. Investigar mais profundamente essas ambivalências pode contribuir para compreender como se constroem formas de consciência e de ação coletiva em contextos de violência organizacional. Além disso, analisar as relações entre assédio moral organizacional e questões de gênero, raça e geração pode ampliar a compreensão sobre como diferentes grupos vivenciam e interpretam a violência no trabalho.

No entanto, também é importante reconhecer os limites do trabalho realizado. Dentre os quais destacam-se o recorte territorial restrito ao município de Candelária e o número reduzido de entrevistas, que não permitem generalizações para outros contextos industriais. Além disso, a pesquisa concentrou-se nas percepções das trabalhadoras e dos trabalhadores, sem incluir de forma sistemática a visão dos superiores ou das instituições de proteção e cuidado.

De qualquer forma, concluindo, o trabalho respondeu à pergunta-problema ao demonstrar que as experiências dos trabalhadores de Candelária condicionam os processos de construção de significados acerca do assédio moral organizacional. Ao identificar estratégias de organização do trabalho que configuram práticas de assédio, ao investigar as formas reconhecidas como abusivas, ao compreender os processos de significação e ao analisar os caminhos de proteção e cuidado, o estudo revelou que o assédio moral organizacional é fenômeno complexo, que articula exploração e sofrimento com agência e resistência. Reconhecer essa complexidade é fundamental para avançar na construção de políticas de proteção e cuidado, capazes de enfrentar a violência organizacional e afirmar a dignidade do trabalho. Diante disso, pretende-se, ao final, realizar uma devolutiva ao Sindicato e às trabalhadoras e trabalhadores que participaram da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório setorial**: indústria de calçados do Brasil, 2022. Novo Hamburgo: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2022. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/publicacoes#widget>. Acesso em: 3 mar. 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório setorial**: indústria de calçados do Brasil, 2024. Novo Hamburgo: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2024. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/publicacoes#widget>. Acesso em: 3 mar. 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório indústria de calçados**: Brasil 2025. Novo Hamburgo: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2025. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br/publicacoes#widget>. Acesso em: 3 mar. 2025.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- ANTUNES, Ricardo. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria no Brasil I**. São Paulo: Boitempo, 2006. cap. 1, p. 13-25.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed., 10. reimpr., rev. e ampl. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ALVES, Giovanni. **O novo e precário mundo do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2008.
- ALVES, Paulo César B.; SOUZA, Iara Maria A. Escolha e avaliação de tratamento para problemas de saúde: considerações sobre o itinerário terapêutico. In: RABELO, Míriam Cristina; ALVES, Paulo César B.; SOUZA, Iara Maria A. (Org.). **Experiência de doença e narrativa**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1999. p.125-38.
- ARAÚJO, Adriane. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.
- ÁVILA, Rosemari de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.
- BATISTA, Paulo Nogueira. O Consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. In: LIMA SOBRINHO; et al. **Em Defesa do Interesse Nacional**: Desinformação e Alienação do Patrimônio Público, São Paulo: Paz e Terra, 1994. Disponível em:

<https://professor.pucgoias.edu.br/sitedocente/admin/arquivosUpload/17973/material/Consenso%20de%20Washington.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2025.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. In: Miriam Bezerra Cortez; Maria Liduína de Oliveira e Silva. **Serviço Social & Sociedade Publicação de:** Cortez Editora Ltda Área: Ciências Sociais Aplicadas. ISSN: 2317-6318, 2015, p. 544-560.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974.** Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6019.htm. Acesso em: 17 dez. 2024.

BRASIL. Senado Federal. Procuradoria da Mulher. **Feminicídios crescem 4,7% em 2025:** pequenas cidades têm maiores taxas. Brasília: Senado Federal, 2026. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/noticias/feminicidios-crescem-4-7-em-2025-pequenas-cidades-tem-maiores-taxas>. Acesso em: 29 mar. 2026.

CADONÁ, Marco André. **A inserção neoliberal:** burguesia industrial e a inserção econômica do Rio Grande do Sul no processo de reestruturação do capitalismo durante os anos 1990, 2009. Tese (Doutorado em Ciência Social) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, [2009]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92532>. Acesso em: 12 jan. 2026.

CADONÁ, Marco André; FREITAS, Valter de Almeida. Enchentes e a dinâmica do mercado formal de trabalho no Rio Grande do Sul: uma análise a partir de municípios do Vale do Rio Pardo. In: **Revista observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v.22, n.8, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n8-185. Acesso em: 15 mar. 2026.

CARLONI, Alessandro Ramos. **Setor de calçados:** competitividade, mudança tecnológica e organizacional: relatório integrado para o SENAI. Organização de Paulo Bastos Tigre; Marcello José Pio. Brasília: SENAI/DN, 2007. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/9f/2a/9f2a320e-ec55-4833-b689-a67c7b4ae246/estudos_setoriais_calcados_pdf.pdf. Acesso em: 16 dez. 2025.

CASA CIVIL. Acordo internacional. Mensagem nº 86. **Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre a Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho, assinada em Genebra, em 21 de junho de 2019, durante a 108ª Conferência Internacional do Trabalho**, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Projetos/Ato_2023_2026/2023/MSG_ACORDO_INTERNACIONAL/msg86-marco2023.htm. Acesso em: 16 nov. 2024.

CATTANI, Antonio David. Taylorismo. In: _____. (org.). **Trabalho e tecnologia:** dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997, p. 247-249.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES DO RIO GRANDE DO SUL (CUT-RS). **Sintravestuário realiza eleição e posse com participação da CUT-RS.** Porto Alegre: CUT-RS, 2025. Disponível em: <https://rs.cut.org.br/noticias/sintravestuario-realiza-eleicao-e-posse-com-participacao-da-cut-rs-108b>. Acesso em: 2 fev. 2026.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO VESTUÁRIO – CNTRV RS: **Calçados Beira Rio usa polícia para atacar trabalhadores em luta por direitos.** São Paulo, 2020. Disponível em:

<https://www.cntrv.org.br/noticias/rs-calcados-beira-rio-usa-policia-para-atacar-trabalhadores-em-luta-por-direitos-0ac8/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

CORCUFF, Philippe. As novas sociologias: construções da realidade social. Bauru, São Paulo: Edusc, 2001.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan, 1998.

COSTA, Achyles Barcelos da; FROEHLICH, Cristiane. Trajetória empresarial em cluster calçadista brasileiro: o caso da Paquetá Calçados. Porto Alegre: **Ensaio Fundação de Economia e Estatística - FEE**, 2007. v. 29 n. 2, p. 385-408. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/2182/2574>. Acesso em: 1 dez. 2025.

CRUZ, Rosane. A qualificação da força de trabalho na adoção das novas técnicas de organização do trabalho: estudo de caso na indústria calçadista do Vale do Rio dos Sinos. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade: um estudo sobre a competitividade da indústria calçadista sob a ótica da tecnologia**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 307-330.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira, 1992. São Paulo, SP: Cortez Editora.

FARIA, Andréia; PREVITALI, Fabiane. Reestruturação produtiva, relações interfirmas e trabalho no setor fumageiro no Brasil a partir da década de 1990. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013, p. 247-268.

FORMAGIO, Cessimar de Campos. Sobre resistências populares e imprevistos: a trajetória de Edward Thompson e sua crítica ao marxismo estruturalista. **Sinais**, v. 21, n. 2, 2017.

FRANZOI, Naira. Controle e disciplina fabris. In: CATTANI, Antonio. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997, p. 44-48.

FRASER, Nancy. **Capitalismo canibal: como nosso sistema está devorando a democracia, o cuidado e o planeta e o que podemos fazer a respeito disso**. São Paulo, SP: Autonomia literária, 2024.

FREITAS, Almir. Calçados Beira Rio S.A. celebra 50 anos. In: **Rádio Guaíba**, Porto Alegre, 2025. Disponível em: <https://guaiba.com.br/calcados-beira-rio-s-a-celebra-50-anos/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea; et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea; GOSDAL, Thereza Cristina (org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: Ltr, 2009. p. 33-54.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Beneficiária do Fundopem/RS, Calçados Beira Rio inaugura nova fábrica em Candelária**. 2022.

<https://www.desenvolvimento.rs.gov.br/beneficiaria-do-fundopem-rs-calcados-beira-rio-inaugura-nova-fabrica-em-candelaria>. Acesso em: 16 dez. 2024.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 19. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

HERMANN, Elisa e SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da. **As cidades e a urbanização do Vale do Rio Pardo**. In: SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da e VOGT, Olegário Paulo. Vale do Rio Pardo: (re)conhecendo a região. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001. ISBN 85-85869-82-8.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3.ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 17. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e estados do Brasil. **Candelária**. Brasília, DF: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/candelaria>. Acesso em 16 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Cidades e estados do Brasil. **Candelária**. Brasília, DF: IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/candelaria>. Acesso em 16 dez. 2024.

JINKINGS, Isabella; AMORIN, Elaine. Produção e desregulamentação na indústria têxtil e de confecção. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006, p. 337-386.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Calçados Beira Rio amplia produção com fábrica em Candelária**, 2022. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/anuario_de_investimentos_2022/2022/02/833752-calcados-beira-rio-amplia-producao-com-fabrica-em-candelaria.html. Acesso em: 16 dez. 2024.

KLEINMAN, Arthur. **Patients and healers in the context of culture**: an exploration of the borderland between anthropology, medicine and psychiatry. California: Regents, 1980.

MARINI, Ruy Mauro. Dialética da Dependência. **Germinal: marxismo e educação em debate**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 325–356, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/24648>. Acesso em: 12 jan. 2026.

MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**: contribuição e revisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira. 10. ed. Campinas: UNICAMP. IE, 1998.

MELO, Andréia; KWECKO, Fabio. **O assédio moral nas trabalhadoras calçadistas no município de Rolante**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/bitstream/handle/123456789/2026/1234567892026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 mai. 2025.

MELO, Savana; SILVA, Rafaela. Capitalismo e assédio: um vínculo estrutural. *Educ. Rev. Belo Horizonte*, v.41, 2025.

MELO JÚNIOR, João Alfredo Costa de Campos. A noção de experiência histórica e social em Edwar Thompson: percursos iniciais. In: **Revista História & Perspectivas**, [S. l.], 2014. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/historiaperspectivas/article/view/27937>. Acesso em: 31 mai. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). **3. Tabelas.xlsx. Tabela 3, 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/novo-caged/novo-caged-2024/outubro> Acesso em: 16 dez. 2024.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Saldo por grande grupamento de atividade econômica. In: **Painel de informações do Novo CAGED**, 2025. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWl5NWl0ODEtYmZiYy00Mjg3LTkzNWUtY2UyYjIwMDE1YWI2IiwidCI6IjNIYzkyOTY5LTZhNTetNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9&pageName=ReportSectionb52b07ec3b5f3ac6c749>. Acesso em: 15 mar. 2026.

NAVARRO, Vera Lucia. **Trabalho e trabalhadores do calçado**: a indústria calçadista de Franca (SP): das origens artesanais à reestruturação produtiva. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2006.

NUNES, Thiago; TOLFO, Suzana. Assédio moral organizacional: fatores organizacionais propiciadores e a dinâmica do assédio. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 4-7 set. 2011. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/161>. Acesso em: 16 nov. 2024.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Convenção (nº 190) sobre Violência e Assédio**, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729459.pdf. Acesso em: 16 nov. 2024.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Os contornos conceituais do assédio moral organizacional. **Academia Brasileira de Direito ao Trabalho**, 2018. Disponível em: <https://andt.org.br/publicacoes/os-contornos-conceituais-do-assedio-moral-organizacional/>. Acesso em: 16 dez. 2024.

PÊCHEUX, Michel. Metáfora e interdiscurso. In: ORLANDI, Eni. P. **Análise de Discurso**: Michel Pêcheux. 2.ed. Campinas, SP: Pontes, 2011. p.151-161.

PICCININI, Valmíria Carolina. Mudanças na indústria calçadista brasileira: novas tecnologias e globalização do mercado. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). **O complexo calçadista em perspectiva**: tecnologia e competitividade: um estudo sobre a

competitividade da indústria calçadista sob a ótica da tecnologia. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 115-142.

PORTAL ARAUTO. **Projeto de lei reconhece relevância da fumicultura em Candelária**. 4 set. 2025. Disponível em: <https://portalarauto.com.br/04-09-2025/projeto-de-lei-reconhece-relevancia-da-fumicultura-em-candelaria/>. Acesso em: 14 fev. 2026.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CANDELÁRIA. **Dados da População de Candelária Censo: 2010, 2011**. Disponível em: <https://www.candelaria.rs.gov.br/noticias/518#:~:text=O%20n%C3%BAmero%20total%20de%20habitantes,e%20na%20%C3%A1rea%20rural%2010.786.&text=Veja%20no%20gr%C3%A1fico%20abaixo%20o,n%C3%A3o%20de%20faixa%20em%202012>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CANDELÁRIA. **Calçados Beira Rio inaugura unidade em Candelária**, 2015. Disponível em: <https://www.candelaria.rs.gov.br/noticias/1871>. Acesso em: 16 dez. 2024.

QUEIRÓZ, Maria de Fátima Ferreira; SOUZA, Edvânia Ângela de; REGINALDO, Ifayemi Olatunde Regis. Indústria 4.0 e trabalho 0.4: colonialismo digital e a intensificação do trabalho. In: **Revista Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 147(3), 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.387>. Acesso em: 16.12.2024.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. 3 ed. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Haidée de Caez Pedroso. Crise do capital e impactos da reestruturação produtiva na produção de calçados. In: FELIX, Gil (org.). **Dependência, Estado e superexploração do trabalho no século XXI**. Bremen: Coletivo Veredas; El Tiple, 2021. 239 p. e-book. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/245531>. Acesso em: 01 dez. 2025.

ROEHRIG, Alessandra; RUFFONI, Janaína; GARCIA, Renato. Como vai o supercluster calçadista do Rio Grande do Sul? Uma análise da sua transformação estrutural recente (1995-2017). In: **Texto para Discussão**. Campinas: Instituto de Economia – Unicamp, 2020. n. 385. Disponível em: <https://www.econ.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD385.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2025.

RUAS, Roberto. Efeitos sobre o processo de trabalho: condições objetivas de controle na indústria de calçados. 3. ed. Porto Alegre: **Ensaio Fundação de Economia e Estatística – FEE**, 1989.

RUAS, Roberto. O conceito de cluster e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade: um estudo sobre a competitividade da indústria calçadista sob a ótica da tecnologia**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. p. 55-96.

RIGOTTO, Raquel Maria; MACIEL, Regina Heloisa; FERREIRA BORSOI, Izabel Cristina. Produtividade, pressão e humilhação no trabalho: os trabalhadores e as novas fábricas de calçados no Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, 2010.

SANDRONI, Paulo (org.). Novíssimo dicionário de economia. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SANTOS, Larissa. **Formas de controle capitalista**: fundamentos e expressões contemporâneas da exploração do trabalho. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social. Universidade Federal de Alagoas. 2013. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/4648>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SATO, Leny. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 18, 5, p. 1147-1166, 2002.

SATO, Leny. Recuperando o tempo perdido: a psicologia e o trabalho não regulado. **Cad. psicol. soc. trab.** vol.16, n. spe, pp.99-110, 2013.

SCHATZMAM, Mariana; GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea; EBERLE, André Davi. Aspectos definidores do assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andrea; GOSDAL, Thereza Cristina (org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 17-32.

SCHNEIDER, Sérgio. Os colonos da indústria calçadista: a expansão industrial e as transformações da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: **Ensaio Fundação de Economia e Estatística - FEE**, 1996, p. 298-322. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/viewFile/1846/2215>. Acesso em: 1 dez. 2025.

SCHNEIDER, Sérgio. O mercado de trabalho da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul: formação histórica e desenvolvimento. In: COSTA, Achyles B. da; PASSOS, Maria Cristina (org.). **Indústria de calçados no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004, p. 25-49. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/2511/1/461406.pdf>. Acesso em 1 dez. 2025.

SILVA, Edil Ferreira da; OLIVEIRA, Keila Kaionara Medeiros de; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 56-70, 2011.

SILVA, Vanessa da; DUARTE, Ícaro. Assédio moral organizacional. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9862>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira; EBERLE, André Davi; GOSDAL, Thereza Cristina; SCHATZMAM, Mariana. Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, Lis

Andrea; GOSDAL, Thereza Cristina (org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 42-54.

THOMPSON, Edward Palmer. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**: uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

THOMPSON, Edward Palmer. **Tradición, revuelta y consciencia de clase**: Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial. 2. ed. Barcelona: Editorial Crítica, 1984. p. 13-61.

THOMPSON, Edward Palmer. **A formação da classe operária**: a árvore da liberdade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

THOMPSON, Edward Palmer. **Costumes em comum**: estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Companhia das Letras, 1998, p. 13-24.

THOMPSON, Edward Palmer. Algumas Observações Sobre Classe e “Falsa Consciência”. In: NEGRO, Luigi Antonio; SILVA, Sergio (Org). **As peculiaridades dos ingleses e outros artigos / E. P. Thompson**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2001. p. 269-281.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT4). **Acórdão**. Processo nº 0020169-15.2020.5.04.0731. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://pesquisatextual.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/S1bdaleuNNHJ6hhVCv4C2g?>. Acesso em: 23 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT4). **Aumenta número de processos por assédio moral e sexual na Justiça do Trabalho gaúcha**, 2024. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/667350>. Acesso em: 23 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT4). **Acórdão**. Processo nº 0020382-26.2021.5.04.0233. Porto Alegre, 2024a. Disponível em: https://pesquisatextual.trt4.jus.br/pesquisas/rest/download/acordao/pje/bfYNPRjimAuA_V_FRPpUnQ. Acesso em: 23 fev. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO (TRT4). **Acórdão**. Processo nº 0020250-27.2021.5.04.0731. Porto Alegre, 2025. Disponível em: <https://pesquisatextual.trt4.jus.br/pesquisas/rest/download/acordao/pje/F4zG9-PI7606bcaYCqiZfA>. Acesso em: 23 fev. 2026.

VENDRAMINI, Célia; TIRIBA, Lia. Classe, cultura e experiência na obra de E. P. Thompson: contribuições para a pesquisa em educação. **Revista HISTEDBR On-line**, n. 55, p. 54–72, 2014.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme. Modelo japonês. In: CATTANI, Antonio. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997, p. 156-161.

ZINGANO, Eduardo Mariante; OLIVEIRA, Júlio César de. Caracterização do complexo calçadista brasileiro e as causas da queda de seu desempenho na última

década. **Estudos do CEPE**, [S. l.], n. 40, p. 278–309, 2014. Disponível em: <https://seer.unisc.br/index.php/cepe/article/view/5429>. Acesso em 1 dez. 2025.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Parte 01 – Dados Sociodemográficos

Objetivo desta parte: contextualizar o perfil do(a) entrevistado(a). Os dados sociodemográficos não são apenas números; eles ajudam a entender a realidade e as vulnerabilidades do(a) trabalhador(a), podendo, ainda, servir para identificar possíveis condutas discriminatórias.

Perguntas orientadoras:

Para contextualizar a sua experiência e entender melhor a sua trajetória, gostaria de começar com algumas informações sobre você. Se sentir à vontade, pode compartilhar.

- Qual sua idade?
- Cor/Etnia: Você se considera (branco(a), preto(a), pardo(a), indígena, etc.)?
- Qual sua identidade de gênero e orientação sexual?
- Você se considera uma pessoa com deficiência ou tem alguma doença limitante ou incapacitante?
- Qual sua nacionalidade? Você é natural de Candelária?
- Onde você mora (cidade e bairro)?
- Qual sua religião ou crença, se tiver alguma?
- Você é casado(a) ou solteiro(a)? Você tem filhos(a) ou outros dependentes? Eles moram com você?

Parte 02 – A Experiência de Trabalho e as Relações no Cotidiano

Objetivo desta parte: entender como o(a) entrevistado(a) percebe seu ambiente de trabalho no cotidiano. A ideia é criar um ambiente seguro, iniciando com perguntas mais gerais, para que os(as) entrevistados(as) se sintam à vontade para seguir a entrevista.

Perguntas orientadoras:

As perguntas a seguir são mais indiretas e focadas nas experiências e sentimentos dos(as) entrevistados(as).

- Você já trabalhou em outro local antes de trabalhar nessa empresa? No que você trabalhava?
- Há quanto tempo você trabalha nessa empresa e o que te levou a escolhê-la?
- Essa empresa presta serviço para outra (terceirizada)?
- Quais funções você exerce atualmente?

- De modo geral, como você se sente na empresa, no dia a dia?

Agradeço por ter compartilhado suas experiências. Agora, gostaria de entender um pouco mais sobre a sua rotina de trabalho.

Parte 03 – Processo de Produção e Condutas no Ambiente de Trabalho

Objetivo desta parte: aprofundar a compreensão das práticas de trabalho que podem se configurar como assédio moral organizacional. A ideia é investigar como a organização da produção e as relações hierárquicas, mesmo que não sejam percebidas como assédio, podem causar sofrimento ou desrespeito.

Perguntas Orientadoras:

Sobre as Funções e o Ritmo de Trabalho:

- Você pode me descrever como as tarefas são distribuídas no seu setor?
- Em relação às suas tarefas, você sente que a sua carga de trabalho é compatível com o tempo que você tem para realizá-la?
- Você acha que suas funções são compatíveis com suas condições físicas e emocionais?
- Você já se sentiu sobrecarregado ou com um ritmo de trabalho que considerou excessivo?
- Acontece de pedirem trabalhos urgentes, sem necessidade real?
- Você já passou por uma situação em que faltaram informações ou equipamentos essenciais para você fazer o seu trabalho?

Sobre o Controle do Tempo e a Autonomia:

- Você tem acesso livre ao banheiro, à água e à alimentação?
- Alguma vez você precisou trabalhar durante os seus intervalos? Por que isso aconteceu?
- Você acha que a empresa tem cobrado mais produtividade? Como isso acontece? Houve uma cobrança direta para que você produzisse mais?

Sobre a Relação com a Chefia e os Colegas:

- Poderia me descrever como é a relação com seus colegas de trabalho? E com seus superiores?
- Sua chefia costuma supervisionar o seu trabalho de forma muito intensa? Como você se sente com isso?
- Você já recebeu críticas sobre o seu trabalho que você considerou injustas ou exageradas?

- Ocorreu alguma vez de você ter sido transferido(a) de setor, ou de te tirarem da sua função, depois de uma reclamação ou de você voltar de um atestado médico?
- No seu setor, você percebe se o tratamento é o mesmo para todos, ou há diferenças de tratamento entre os colegas? Isso acontece apenas com você?
- Você já vivenciou ou presenciou alguma situação no trabalho que te deixou desconfortável, humilhado(a) ou constrangido(a)?
- Se o entrevistado falar que sim, então coloque as seguintes questões: 1. Poderia me contar um pouco mais sobre o que aconteceu? 2. Com que frequência isso ocorre? 3. Quem estava envolvido nessa situação?
- Você já se sentiu isolado(a) ou excluído(a) de alguma conversa, reunião ou atividade no trabalho?
- Já fizeram comentários ou brincadeiras no seu trabalho que você considerou ofensivas sobre a sua vida pessoal, aparência, gênero, religião, ou qualquer outra característica sua?
- Sua chefia costuma fazer críticas sobre o seu trabalho na frente dos outros? Como você se sente com isso?

Sobre Direitos e Ameaças:

- Você sente que seus direitos são os mesmos de outros colegas na mesma função (salário, bônus, benefícios, etc.)? Por que você acha que isso acontece?
- Existe alguma pressão ou ameaça para que você faça horas extras?
- Você já recebeu alguma advertência ou chamado sem entender o motivo?
- Alguma vez você sentiu que a empresa deu a entender que seria melhor você pedir demissão, sem demitir diretamente? Ou, então, pedir para trabalhar num outro setor?

Sobre Humilhações e Assédio:

- Você já precisou fazer tarefas que te pareceram humilhantes, ou foi obrigado(a) a fazer trabalhos perigosos para sua saúde? Se sim, me conte sobre uma vez que isso aconteceu e como você se sentiu.
- Você já foi humilhado(a) ou ridicularizado(a) na frente de outras pessoas? Como as outras pessoas reagiram? Se sim, você poderia me dar um exemplo de uma situação em que se sentiu assim? Como você reagiu no momento?
- Você já se sentiu intimidado(a) por algum comportamento físico no trabalho? Por exemplo, alguém que se aproxima demais de você, bloqueia sua passagem ou mexe nas suas coisas sem permissão? Se sim, me conte mais sobre isso: quem era essa pessoa? Com que frequência esse tipo de comportamento acontecia? O que você fez quando isso aconteceu?

- Já Fizeram piadas ou comentários sobre alguma limitação sua, como uma deficiência ou uma condição de saúde física ou emocional? Se sim: me conte sobre uma vez em que isso aconteceu. O que foi dito? Como você se sentiu ao ouvir esses comentários?

Parte 04 – Reações e Redes de Suporte

Objetivo desta parte: analisar o processo de busca por apoio dos trabalhadores. A ideia é investigar não apenas *quem* ele procurou, mas também *como* e *em que ordem*, entendendo a dinâmica entre as redes de apoio formais e informais.

Perguntas Orientadoras:

Reação Inicial e Impacto Pessoal:

- Depois de passar por essas situações, como você se sentiu? Me conte um pouco sobre as mudanças que você notou em sua saúde física ou emocional, ou em seu comportamento no trabalho.
- E como isso impactou sua vida fora do trabalho? Você percebeu mudanças em suas relações com a família, amigos, ou na sua vida pessoal?

Primeiros Passos para a Ajuda:

- Quando você se deu conta de que precisava de ajuda, qual foi o primeiro passo que você deu? Com quem você sentiu que podia conversar sobre o que aconteceu?
- Me conte sobre a primeira pessoa ou grupo que você procurou. Foi a sua família? Algum colega de trabalho? Um amigo?

Explorando os Itinerários de Ajuda:

- E depois dessa primeira conversa, qual foi o próximo passo? Você buscou ajuda em algum outro lugar? Como foi essa experiência?
- Você pensou em procurar apoio em serviços de saúde, no sindicato, em apoio jurídico, ou em algum líder religioso? Me fale sobre o que te levou a buscar, ou a não buscar, esses espaços.
- Se você buscou ajuda em diferentes lugares, houve um que se mostrou mais importante ou eficaz para você? Qual deles e por quê?

Apoio e Proteção:

- No fim das contas, quais pessoas ou espaços foram mais significativos para você nesse processo? O que eles fizeram que te ajudou a lidar com a situação?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) senhor(a),

Você está sendo convidado/a para participar como voluntário da pesquisa intitulada “A construção social do assédio moral organizacional: uma análise a partir da experiência de trabalhadoras e trabalhadores do setor calçadista de Candelária/RS”, que pretende analisar como as relações sociais, estabelecidas por trabalhadoras e trabalhadores em diferentes redes a partir das quais buscam proteção e cuidado, condicionam o processo de construção de significados sobre o assédio moral organizacional, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é Roseana Isabel Vogt Ozório, que poderá ser contatada a qualquer tempo através do e-mail roseanaozorio.ppg@gmail.com.

Sua participação é possível pois você atende aos critérios de inclusão previstos na pesquisa, que é estar trabalhando em uma indústria de calçados (terceirizada ou não) de Candelária/RS. Sua participação consiste em responder a uma entrevista semiestruturada elaborada pela pesquisadora, junto ao seu professor orientador, Marco André Cadoná, sobre quais são as redes sociais de proteção e cuidado buscadas a partir de possíveis experiências de assédio moral organizacional nessas indústrias.

Nessa condição, é possível que alguns desconfortos aconteçam ao lembrar de alguma situação que lhe causou sofrimento no ambiente de trabalho. Os riscos/desconfortos, se ocorrerem, serão minimizados com a interrupção imediata da entrevista se for da sua vontade. Por outro lado, a sua participação trará benefícios, como ampliar nosso conhecimento sobre as experiências que podem configurar assédio moral organizacional nas Indústrias Calçadistas de Candelária/RS, mas, principalmente, sobre quais são as redes sociais mobilizadas, a partir dessas experiências, na busca de proteção e cuidado.

Caso seja do seu interesse, ao final da pesquisa, você poderá ter acesso aos resultados através do e-mail da pesquisadora: roseanaozorio.ppg@gmail.com.

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido eu, _____ RG ou CPF _____ declaro que autorizo a minha participação neste projeto de pesquisa, pois fui informado/a, de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de

constrangimento e coerção, dos objetivos, da justificativa e dos procedimentos que serei submetido, dos riscos, desconfortos e benefícios, assim como das alternativas às quais poderia ser submetido, todos acima listados. Ademais, declaro que, quando for o caso, autorizo a utilização de minha imagem e voz de forma gratuita pelo pesquisador, em quaisquer meios de comunicação, para fins de publicação e divulgação da pesquisa, desde que eu não possa ser identificado através desses instrumentos (imagem e voz).

Fui, igualmente, informado/a:

- a) da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- b) da liberdade de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuação de meu cuidado e tratamento;
- c) da garantia de que não serei identificado(a) quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados ao presente projeto de pesquisa, e;
- d) do compromisso de proporcionar informação atualizada obtida durante o estudo; ainda que esta possa afetar a minha vontade em continuar participando.

O presente documento foi assinado em duas vias de igual teor, ficando uma com o voluntário da pesquisa ou seu representante legal e outra com o pesquisador responsável.

Local:

Data:

Nome e assinatura do voluntário

Nome e assinatura do responsável pela
apresentação desse Termo de
Consentimento Livre e Esclarecido

APÊNDICE C – Declaração de uso de Inteligência Artificial Generativa

Na elaboração desta dissertação, foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial Generativa Copilot como apoio instrumental na revisão gramatical, na organização e sistematização das entrevistas para análise (o que foi posteriormente conferido e validado pela pesquisadora), bem como na organização das referências (organização de acordo com as regras). O uso de Inteligência Artificial Generativa não ocorreu na concepção do estudo, na definição dos objetivos, no delineamento teórico-metodológico, na coleta ou interpretação de dados, na sistematização da revisão bibliográfica, tampouco na elaboração do texto, respeitando as diretrizes da Portaria CNPq nº 2.664/2026.