



**UNIFACS**  
**UNIVERSIDADE SALVADOR**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIENI CAVALCANTI QUEIRÓZ RÊGO**

**A VIVÊNCIA DO LUTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Salvador  
2013

**LUCIENI CAVALCANTI QUEIRÓZ RÊGO**

**A VIVÊNCIA DO LUTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador  
2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities.

Rêgo, Lucieni Cavalcanti Queiróz

A vivência do luto nas organizações. / Lucieni Cavalcanti Queiróz  
Rêgo. – Salvador, 2013.

96 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Administração de pessoal. 2. Comportamento humano na empresa. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.302

LUCIENI CAVALCANTI QUEIRÓZ RÊGO

A VIVÊNCIA DO LUTO NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Diva Ester Okazaki Rowe \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, 24 de julho de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

O meu nome é a junção dos nomes dos meus pais: Lucia e Enildo. Ser a mistura dos dois sempre me torna grata a Deus.

A vocês, meus primeiros e eternos mestres, meus pais queridos e amados, a minha dedicação, admiração, amor e gratidão.

Gratidão extensiva ao meu orientador Prof. Dr. Jair Nascimento Santos e a todos os que participaram de alguma forma deste trabalho.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo investigar a maneira que o luto figurativo causado pela saída de um colega de trabalho impacta na produtividade de sua equipe. O problema central foi de que forma o trabalho do funcionário da organização é influenciado no momento em que ele sente luto pela saída do seu colega por demissão ou aposentadoria? O referencial teórico básico foi sobre apego, perda, luto e importância do trabalho, incluindo assuntos como ambiente organizacional favorável, ambiente enlutado, vida ativa e responsabilidade da gestão de pessoas. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa por permitir um maior aprofundamento a respeito do assunto, possibilitando uma maior percepção dos sentimentos dos entrevistados que participaram como fonte primária de dados para esta pesquisa. Para a coleta de dados optamos pela realização de entrevistas em profundidade – orientadas por um roteiro semiestruturado – e questionários. Os resultados evidenciaram que a produtividade da equipe é afetada diante da demissão de um talento que tenha perfil de líder, porém, em graus variados. No caso da aposentadoria, o desvínculo sentimental não influencia na produtividade, no entanto, as ações da organização no acompanhamento ao recém-aposentado são observadas de forma detalhada e se tornam decisivas para a intenção do funcionário ativo se aposentar na própria organização.

**Palavras-chave:** Apego. Perda. Luto. Importância do trabalho. Sentido da vida.

## **ABSTRACT**

This dissertation aimed to investigate the way that the figurative grief caused by the departure of a coworker impacts the productivity of your staff. The central problem was how the work of the employee organization is influenced by the time he feels grief for the departure of his colleague by resignation or retirement? The theoretical base was on attachment, loss, grief and importance of the work, including topics such as organizational environment favorable environment mourner, active life and responsibility of managing people. The methodology was qualitative research by allowing a greater depth on the subject, providing greater insight of the feelings of the respondents who participated as primary source of data for this research. For data collection we have carried out in - depth interviews - guided by a semi-structured. The results showed that staff productivity is affected before the resignation of a talent that has profile leader, but in varying degrees. In the case of retirement, the sentimental disconnection no influence on productivity, however, the actions of the organization in monitoring the newly retired are observed in detail and become decisive for the active employee's intention to retire within the organization.

**Keywords:** Addiction. Loss. Mourning. Importance of the work. Meaning of life.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Definições de trabalho.....	31
Quadro 2 - Atuação profissional dos participantes.....	52
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados .....	53

## **LISTA DE FIGURA**

Figura 1 - Interação dos sistemas pessoal, interpessoal e organizacional .....	39
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desenvolvimento do apego ao emprego .....	62
Tabela 2 - Apego dentro da Organização .....	64
Tabela 3 - Elemento mais difícil de atrair apego do funcionário à organização .....	66
Tabela 4 - Perdas e desapegos. ....	67
Tabela 5 - Desapego necessário em caso de desvínculo .....	68
Tabela 6 - Perdas decorrentes da saída definitiva da organização .....	69
Tabela 7 - Perdas da vida profissional individual .....	70
Tabela 8 - Perdas que assustam o trabalhador .....	71
Tabela 9 - Atitudes da organização observadas por seus empregados .....	77
Tabela 10 - Conflitos internos em função da saída do colega de equipe.....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 APEGO.....	15
<b>2.1.1 Visões de Apego .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 A Emoção do Apego .....</b>	<b>21</b>
2.2 PERDA.....	21
2.3 LUTO .....	24
2.4 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO OU DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO PARA O INDIVÍDUO.....	28
2.5 UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL.....	35
<b>2.5.1 A Socialização Organizacional .....</b>	<b>35</b>
2.6 AMBIENTE ENLUTADO.....	41
2.7 A RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS.....	42
<b>2.7.1 Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA .....</b>	<b>48</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>51</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	51
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	51
3.3 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA .....	53
3.4 ORGANIZAÇÕES EMPREGADORAS DOS ENTREVISTADOS.....	53
<b>3.4.1 A ORG 1 .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.2 Universo e amostra da ORG 1.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.3 Seleção de sujeitos da ORG 1 .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.4 A ORG 2 .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.5 Universo e amostra da ORG 2.....</b>	<b>55</b>
<b>3.4.6 Seleção de sujeitos da ORG 2 .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4.7 A ORG 3 .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4.8 Universo e amostra da ORG 3.....</b>	<b>55</b>
<b>3.4.9 Seleção de sujeitos da ORG 3 .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4.10 A ORG 4 .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4.11 Instituto de Recursos Humanos.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.12 Universo e amostra da ORG 4.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.15 Seleção de sujeitos da ORG 4 .....</b>	<b>58</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	60

4.2 DESENVOLVIMENTO DO APEGO AO EMPREGO.....	61
4.3 APEGO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO .....	64
4.4 ELEMENTO MAIS DIFÍCIL DE ATRAIR APEGO DO FUNCIONÁRIO À ORGANIZAÇÃO.....	65
4.5 PERDAS E DESAPEGOS .....	66
4.6 DESAPEGO NECESSÁRIO EM CASO DE DESVÍNCULO .....	67
4.7 PERDAS.....	69
<b>4.7.1 Perdas Decorrentes da Saída Definitiva da Organização.....</b>	<b>69</b>
<b>4.7.2 Perdas da Vida Profissional Individual.....</b>	<b>70</b>
<b>4.7.3 Possíveis Perdas que Assustam o Trabalhador.....</b>	<b>71</b>
4.8 ASPECTOS PESSOAIS E/OU PROFISSIONAIS AFETADOS PELO “LUTO” .....	71
4.9 POSSIBILIDADES DE ALTERAÇÕES DIRETAS NA PRODUTIVIDADE PELO LUTO.....	74
4.10 ATITUDES DA ORGANIZAÇÃO OBSERVADAS POR SEUS EMPREGADOS DIANTE DE UMA DEMISSÃO OU APOSENTADORIA.....	77
4.11 RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS.....	79
4.12 CONFLITOS INTERNOS EM FUNÇÃO DA SAÍDA DO COLEGA DE EQUIPE .....	81
<b>4.13 SUBSTITUIÇÃO DO COLEGA.....</b>	<b>83</b>
4.14 O MAIS RELEVANTE NO MOMENTO DA DESPEDIDA .....	84
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A existência é composta de começo, meio e fim. Dentro disso, também de recomeços e transformações. O tempo passa, o mundo progride, surgem novas tecnologias, mas o tema “luto” – principalmente sob o aspecto “morte” - não acompanha as evoluções e é evitado. A morte é um acontecimento natural e, de certa forma, até esperado, mas que, surpreendentemente, na sociedade moderna, não fica evidenciado um preparo para vivenciá-la e o ser humano se perde no momento em que ela acontece. Esta pesquisa aborda o tema em sentido metafórico, levando em consideração a organização que vivencia, em seu ambiente, um momento de luto causado por uma perda de um objeto de amor, no caso, o trabalho, a companhia de um funcionário que está prestes a alcançar a aposentadoria ou outro que se despede definitivamente, por demissão.

Perder um “objeto de amor” leva a um tormento e sofrimento que podem se tornar crônicos e induzir a um desequilíbrio pessoal até mesmo irreversível. E o ambiente organizacional, ora equilibrado, como fica após a saída de alguém que faz diferença na equipe e nos resultados?

O trabalho faz parte da vida de uma pessoa assim como a sua casa, a sua família. Perdê-lo é como uma morte. É um corte, um desvínculo, uma descontinuação que traz a dor, a perda da identidade, o luto. E, assim como lida com a morte, ignorando-a, a sociedade moderna não sabe lidar com a interrupção profissional e pode isolar ou desmerecer a pessoa que está vivenciando essa perda. Esta, por sua vez, desnorteada, passa por um processo interno de aceitação, adaptação à nova rotina e continuação da sua vida pessoal, profissional e/ou intelectual.

Observar as etapas do desvínculo e o que fazer para contribuir com o recomeço – tanto da ótica do funcionário que se despede quanto da equipe que presencia a sua saída e perde a sua contribuição - são razões motivadoras para analisar a participação da sociedade, da família e, principalmente, da própria organização no ressurgimento do indivíduo à sua vida social.

A justificativa desta reflexão sobre os efeitos da perda do foco do trabalho na vida do profissional é o nível de importância do acompanhamento da organização para que o equilíbrio esteja sempre presente no ambiente organizacional, seja com a pessoa que sai ou com os colegas que ficam e com as quais ela se relaciona diretamente.

Considerando ser o trabalho o objeto mais importante para inserção ou continuidade no âmbito social do indivíduo, interrompê-lo, seja temporariamente ou em definitivo, pode

ocasionar a perda de sua identidade e trazer conseqüências físicas e/ou psicológicas. Algumas pessoas passam por problemas e não conseguem ter energia suficiente para trabalhar sem tais influências, precisando se afastar da organização para tratar-se. Outras, “incompreendidas”, são vítimas de assédio moral dentro da própria organização.

A vida profissional em uma determinada organização pode ser interrompida temporariamente: por tratamentos de saúde, acidentes, acusações graves que necessitem investigações; definitivamente: por demissão, invalidez; ou, naturalmente, com a aposentadoria. Todos estes fatos são presenciados pelos demais membros das equipes, que, geralmente, assistem a tudo. Alguns envolvidos emocionalmente e/ou profissionalmente e a postura da organização pode ser avaliada como evento motivador, se essa postura for positiva, ou desmotivadora, sendo vista como negativa, estimulando os talentos a saírem da organização ou terem baixa produtividade por insatisfação.

No Brasil, algumas organizações estão adotando os Programas de Preparação para a Aposentadoria - PPAs, porém, em número insignificante, ainda. Esses programas abordam os benefícios que esta etapa da vida do trabalhador pode trazer para ele e a sua família. Diante de adversidades que os seus funcionários estejam passando fora da organização, moral ou fisicamente, algumas organizações terceirizam um acompanhamento mais direto para trazê-lo de volta em um período mais proveitoso para ambos. Vivenciar a perda é importante para que a página seja segura e definitivamente virada, ao mesmo tempo em que a vida e/ou trabalho continuem para todas as partes.

Esses tipos de atitudes tornam a organização humana e, conseqüentemente, mais interessante de se fazer parte dela. O ser humano gosta de ser bem cuidado e, assim, se doa mais. A reciprocidade irá sempre existir. Muitos autores destacam a importância do trabalho na vida psicológica do indivíduo e enfatizam a participação da Gestão de Pessoas no contexto.

A vida social é fundamental para o desenvolvimento da comunidade, a formação de caráter de seus participantes e o bem estar comum. Mas as organizações não buscam apenas talentos técnicos. Acima disso, elas estão buscando os aspectos qualitativos dos indivíduos. Cada vez mais, as organizações procuram comportamentos e qualificações e tentam reter os talentos, que, por sua vez, também buscam o crescimento e a satisfação plena. Acompanhar o ex-funcionário, aposentado ou demitido, até a porta de saída respalda a organização e a qualifica também como talento. Fica, principalmente para os funcionários ativos, o exemplo da postura de como proceder eticamente com aquele que já contribuiu para a organização.

Os estudos científicos e um consenso social mostram que o trabalho é importante na vida de uma pessoa, pois, além de contribuir para o seu equilíbrio pessoal, geralmente

acrescenta sentido à sua vida. **De que forma o trabalho do funcionário da organização é influenciado no momento em que ele sente luto pela saída do seu colega por demissão ou aposentadoria?**

Assim, temos as seguintes questões de pesquisa:

- a) Como se constrói o apego do funcionário ao emprego?
- b) Em que consiste a vivência do luto no contexto organizacional?
- c) Que relações podem ser estabelecidas entre o luto e o ambiente de trabalho?

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o objetivo geral foi o de evidenciar as condicionantes para o enlutamento nas organizações e possíveis consequências para o desempenho organizacional. Tendo como objetivos específicos:

- a) Verificar a importância da atividade laboral na vida do indivíduo;
- b) Identificar como a saída de um talento da organização atinge pessoalmente os empregados que ficam e a produtividade da equipe;
- c) Acompanhar os efeitos de fatores cognitivos como atenção, percepção, aprendizagem, ação, emoção e fatores sociais no resultado do trabalho dos empregados;
- d) Verificar de que forma a organização pode se preparar para a saída de um talento.

Na elaboração desta dissertação, organizamos os capítulos da seguinte forma:

No primeiro capítulo está a introdução, elencando a justificativa, a problemática, o problema, as questões de pesquisa, os objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, temos o referencial teórico abordando os temas principais: apego, perda e luto, seguidos de itens relacionados a eles: a importância do trabalho ou do exercício da profissão, um ambiente organizacional favorável, um ambiente enlutado e a responsabilidade da Gestão de Pessoas.

Os procedimentos metodológicos compõem o terceiro capítulo, que explica o método de pesquisa aplicado, a maneira como foram feitas a coleta e a análise de dados, a abrangência da pesquisa e quais os segmentos de atuação das organizações que empregam os entrevistados participantes.

A análise dos resultados está exposta no quarto capítulo, baseada nas entrevistas com os respondentes e suas respostas aos questionários.

Para finalizar, temos a conclusão do trabalho seguida das referências bibliográficas, no quinto e sexto capítulos, respectivamente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para iniciar a abordagem do assunto, três temas principais serão expostos para análise: apego, perda e luto. Na intenção de destacar a origem humana do vínculo com um objeto de amor, que neste estudo será o exercício do trabalho, a definição de apego aparece na visão de algumas ciências. Para registrar o momento de uma ruptura, ou seja, o desvínculo com aquela relação a qual estamos apegados, evidenciamos o tema “perda”. O luto é um sentimento pós-perda e será analisado em seguida.

### 2.1 APEGO

A definição da palavra apego, segundo Buarque de Holanda (1987), traduz esse sentimento como aquela afeição que nos une a alguém ou a algo que tem importância em nossa vida e que nos ampara de alguma forma, física ou moral. Para observar como se constrói esse sentimento, buscamos entender a sua origem.

#### 2.1.1 Visões de Apego

A discussão sobre apego pode ser iniciada a partir da visão da Psicologia.

Paes (1982) cita a teoria do médico Frederico Leboyer, de que, no parto, a criança não deve ser separada de imediato da mãe; isso deve ser feito progressivamente, para permitir que a convivência intrauterina seja repetida. Assim, ele afirma que, ao nascer, o bebê deve ser posto perto da mãe, de modo a poder ouvir os seus batimentos cardíacos e sentir que está amparado. O leite materno é o alimento ideal a ser adotado durante um período e, posteriormente, o desmame deve ser suave, para não provocar o “traumatismo do desmame”. O autor segue afirmando que as mamadeiras devem ser dadas com a mesma atenção e carinho que a amamentação natural. Após algum tempo, esse apego da criança pelo alimento é deslocado para o brinquedo, na fase pré-escolar, quando ela precisa muito de recreação, da convivência com outras crianças e vive mais um período de transição: do lar para a escola. Klein (1996) concorda com o momento delicado do desmame justificando que a primeira recompensa que o ser humano tem do mundo externo é receber o alimento. Satisfação, essa, que se deve não somente ao fato de ter a fome saciada como também pelo contato físico com o seio materno. E, assim, a criança se apega à sua fonte principal de alimento nessa fase de

seu desenvolvimento. A autora afirma que, à medida que vai crescendo, o apego prazeroso da criança em relação ao seio se transforma em sentimentos dirigidos à sua mãe.

Paes (1982) e Klein (1996) atentam que alguns cuidados são necessários para amenizar este primeiro rompimento natural que todos presenciam durante a vida.

No que se refere ao apego, Nietzsche (1983) faz referência à sensação de posse, relatando que este é um sentimento consentido, mas pode ser dominador, caso alguns limites sejam ultrapassados. Explica dizendo que, apenas até certo grau, a posse, o possuir algo, traz independência ao homem, torna-o livre, e é, conseqüentemente, aceitável. Um grau a mais e ela o domina, tornando-se senhor de seu possuidor, ora escravo, que lhe oferece em sacrifício o seu tempo, sua meditação e, daí em diante, se compromete a uma relação, prega-se a um lugar, incorpora-se a um Estado, tudo, talvez, contra a sua necessidade essencial.

Temos em Bowlby (2002) a proposição de que o elo da criança com a sua mãe é resultado da atividade de sistemas comportamentais que prevêm a proximidade entre elas. Segundo este autor, quando a criança passa a deslocar-se sozinha observa-se um comportamento de apego típico, no qual o conjunto de sistemas comportamentais é acionado, por exemplo, com um súbito afastamento da mãe. Esses sistemas são ativados com facilidade até os três anos de idade, quando atravessam transformações, reduzindo a urgência da proximidade da mãe. Outras transformações ocorrem nas fases de adolescência e vida adulta, inclusive com o redirecionamento do comportamento. Bowlby (2002) classifica o comportamento de apego como um comportamento social que se nivela aos comportamentos de acasalamento e parental, com uma função biológica específica, sendo desenvolvido pelo bebê em resposta a sua interação com o meio ambiente e a sua figura central, a mãe, que, em reciprocidade ao comportamento de apego dos filhos, apresenta o “comportamento de cuidar”, assim, também, como o pai. O primeiro vínculo, aquele que une criança e mãe, é a versão humana do comportamento de apego comum entre outras espécies de animais e é expresso como a busca e a manutenção da companhia de outro ser e algumas observações relatam que a intensidade e a consistência com que esse comportamento se manifesta variam entre dia e hora, sendo a causa dessas variações: orgânicas (fome, fadiga, doença, infelicidade) e ambientais (alarme, ausência da mãe).

A teoria do apego, formulada por John Bowlby, alcançou destaque no entendimento da formação e do rompimento de vínculos afetivos ao descrever a relação mãe e filho. Bowlby (2002) acredita que as experiências de separação e perda nestes relacionamentos influenciam relações futuras. Explica que a criança desenvolve o apego à figura com quem mantém maior proximidade, onde busca proteção e confiança e esse desenvolvimento do comportamento

acontece em uma experiência de cuidado contínuo, trazendo satisfação e prazer mútuos e, conseqüentemente, uma relação segura do apego.

Desse modo, observamos que a visão psicológica enfoca o apego como uma dependência onde o apegado alcança o suprimento de algumas de suas necessidades.

Citando a natureza para relacionar com o apego, Bowlby (2002) fala sobre os campos durante a primavera, onde é possível observar várias espécies de animais com seus filhotes e explica que, mesmo nascendo habilitados a movimentos independentes imediatos, é evidente a tendência a seguir a mãe, caso haja um afastamento. Espécies mais lentas em sua locomoção, como alguns carnívoros e humanos, assim que adquirem uma mobilidade, repetem essa tendência. Ele observa que o contrário também ocorre: se o animal mais jovem se dispersa, a mãe o procura para restabelecer a aproximação e caracteriza esse comportamento por dois aspectos: o primeiro é manter a aproximação com outro animal, caso ela diminua, e o segundo é a “especificidade do outro animal”, destacando que as mães podem identificar os seus filhotes distinguindo-os de outros logo após o seu nascimento e reciprocamente acontece o mesmo. Pais e filhos, de aves e mamíferos, comportam-se entre si de forma diferente em comparação aos outros animais de sua espécie evidenciando um reconhecimento individual. Segundo o autor, este padrão pode falhar, fazendo o animal jovem apegar-se a outro ser ou objeto que não seja a sua mãe. Esses comportamentos existem com o objetivo da proximidade e são assim definidos por ele como o “comportamento de apego”.

A vida se inicia com o ambiente uterino, ao qual, naturalmente, nos apegamos, visto a sua plenitude. Estamos protegidos e nutridos. (VIORST, 2005; MORAIS, 2007). Este ambiente de equilíbrio, satisfação plena é interrompido pelo parto e Viorst (2005) chama a atenção para esse momento do nascimento, no qual a nossa vida está sendo iniciada com este primeiro e necessário desapego: o da segurança do útero. Porém, a autora prossegue, apesar do trauma natural, obviamente, temos de nos tornar seres separados da mãe e conseguir a autodefesa. Mas tudo no seu tempo porque, naquele momento, qualquer acontecimento seria melhor aceito que a separação, enquanto não se está preparado para ela, já que a presença da mãe é a nossa segurança. O elo mãe-filho nos sinaliza que somos dignos de ser amados e podemos amar. A primeira infância é muito importante na formação do indivíduo e grandes perdas nesse período nos tornam mais sensíveis na fase adulta diante de outras perdas como um divórcio, perda do emprego, perda de um ente querido e isso pode até originar uma depressão grave.

A ligação umbilical é a nossa conexão original de “bem aventurança”, segundo Viorst (2005), que completa dizendo que isso nos leva a almejar eternamente uma união, que origina

o nosso desejo de volta – nítida e obviamente impossível – ao útero, mas ao menos ao seu estado de união ilusória, a simbiose. A busca por essa conexão pode ser um ato saudável ou de doença, uma fuga do mundo ou o desejo de conquistá-lo.

Morais (2007) define o “Ego Fetal” como o estado de satisfação plena, o “Ego ideal”. No útero, não se sente necessidade porque tudo está em perfeição. O alimento vem e não existe medo porque a proteção materna é total e absoluta e o ambiente é de nutrição, proteção e desenvolvimento constantes. Sendo assim, forma-se um apego a este lugar.

No âmbito da Sociologia, Durkheim (1995) demonstra a diferença entre julgamento de realidade e julgamento de valor dizendo que o primeiro é um fato e o segundo tem por objeto expressar o que as coisas valem em relação a um sujeito consciente e o valor que ele atribui a elas. Sendo assim, apegos ou preferências individuais são simples julgamento de realidade, pois dizem apenas como nos comportamos diante de certos objetos que somos apegados. Já esses valores morais, estéticos ou religiosos diferem de valores econômicos. Exemplifica que podemos não valorizar – ou não ter apego – por uma joia, mas isso não diminui o seu valor comercial.

Em sua obra *Casa Grande & Senzala*, Freyre (1998) relata o apego dos índios às suas culturas, costumes e crenças e a mudança de vida a que foram submetidos com a chegada de colonização européia e a implantação do sistema escravocrata, exigindo o abandono do seu “eu” e obrigando-os a abater árvores, transportar os toros dos navios, caçar, pescar, defender os senhores contra os inimigos, guiar os exploradores na mata virgem. O indígena notou o seu trabalho servil e a perda de sua liberdade, mas, foram conservados os seus meios físicos, seu ambiente moral, seus interesses primários, o gosto pela vida natural, já que caçavam e pescavam e tinham contato com a mata e os animais, o que fez minimizar o efeito de mudança. Porém, com a colonização agrária, a latifundiária, a monocultura do açúcar, veio o desenraizamento, um desapego induzido. O índio não correspondeu às novas exigências do regime de trabalho agrário e entregou-se a uma “tristeza de introvertido”, relata o autor.

Ao definir a vida moderna como uma vida líquida, Bauman (2007) nos leva a concluir que a modernidade da vida atual não estimula o apego já que esta “vida líquida”, ou seja, a vida em uma sociedade em que os seus membros mudam antes mesmo de qualquer consolidação de hábitos ou formas de agir, desviando seu curso ou mudando suas rotinas, é precária, pois a incerteza domina, é reiniciada sucessivamente, alimentando a insatisfação do eu. São levados a serem desapegados. E, sendo assim, desengajados, se consideram em casa em muitos lugares, mas em nenhum, em particular. Bauman opina que, atualmente, apenas a velocidade em que as coisas acontecem importa. A duração não, ou importa menos.

Sob a visão da Antropologia, Osho (2001) diferencia apego de amor dizendo que, caso o ser humano ame o seu objeto de amor com apego, existirá um declínio de sentimento, pois o amor real é desprovido de apego. Citando Midad, ele diz “o amor é a única libertação do apego” e explica o fenômeno do apego como algo que o homem agarra pelo medo de perder e não ter amanhã o que tem agora, fazendo com que cresça o desejo de que o seu objeto de amor nunca mude.

Dentro da visão da Filosofia, Fromm (1964) define os vínculos primários como aqueles que não deixam o indivíduo totalmente livre, mas lhe dão segurança e sensação de pertencimento a algum lugar e de ser radicado a ele. Eles são orgânicos, pois fazem parte do desenvolvimento normal do ser humano, implicando em uma ausência de individualidade, mas em troca, dão orientação e segurança. Os laços entre criança e mãe são o membro de uma comunidade primitiva à natureza. Quando o estágio de individualização é completado, o indivíduo se liberta dos vínculos primários e adquire um novo desafio: orientar-se e radicar-se no mundo obtendo segurança por outros meios.

Fromm (1987) diz que a natureza do modo ter de existência tem a sua raiz na natureza da propriedade privada. Nisso, o que interessa ao indivíduo é a aquisição de propriedade e o direito de mantê-la e faz referência à relação permanente entre o sujeito e o objeto de posse contida na frase “Eu tenho algo”, questionando as permanências. O sujeito pode morrer ou perder a posição social que garante a posse de algo, portanto, em sua opinião, ambos são transitórios.

O filósofo Leão (1991) afirma que o apego é um sentimento que não deve acompanhar o filósofo, explicando que a ciência da Filosofia é um esforço que desdobra problemas profundos e que o esclarecimento através desta ciência revela outros abismos, deixando aparecer o mistério de ser, nascer e morrer. Ele diz que é atribuída à Filosofia uma instabilidade de posições e opiniões, mas diz que a verdade está no contrário disso, pois o filósofo luta por um pensamento único e, para isso, não pode se apegar a várias coisas. Precisa muitas vezes abandonar tudo, restrições e preconceitos, para recuperar-se e recolocar-se de maneira livre no caminho da universalidade. Segundo Leão (1991): “Só alcança o fundo de si mesmo e só conhece as profundezas da vida quem abandonar tudo e for abandonado por tudo, aquele para quem tudo desapareceu e se viu a sós com o Nada: um grande passo que Platão comparou com a morte”.

Aranha e Martins (1993) dizem que o indivíduo e o seu objeto de amor se apegam naturalmente, já que buscam o estabelecimento de vínculos e, assim, procuram a fusão entre si. Isso envolve o risco da separação, a perda do seu objeto amado. Quando ocorre um

rompimento, a pessoa, quando apegada, precisa de uma reestruturação porque o seu ser engloba o ser do outro, mesmo quando há a preservação da individualidade.

Em relação ao apego, Sartre (1997) explica que é um vínculo interno de “ser” onde encontramos o possuidor “no” que ele possui e pelo “o que” ele possui. Ele diz que possuir é unir-se ao objeto possuído, se apropriando dele. Querer possuir é querer a união com o objeto a partir dessa relação. O desejo de ter se reduz ao desejo de estar, no que tange ao objeto, achando que foi feito apenas para ele, o possuidor.

Nietzsche (2005) questiona se o nosso amor pelo próximo não seria o desejo imperioso por uma nova propriedade e compara com o nosso amor pela ciência, pelo saber e pela verdade e todos os desejos do novo. Segundo este autor, nós cansamos aos poucos do antigo que já possuímos e aquilo que temos, reduz-se com o uso.

Morin (2005) diz que somos tomados por nossos genes, nossa cultura, nossos amores e ideias favorecendo o apego a eles e podemos observar uma reciprocidade, ou seja, a nossa existência é estimulada por podermos possuir o que nos possui. Assim, ao mesmo tempo em que isso impede a nossa liberdade, simultaneamente, nos liberta.

Cotrim (2006) explica que o termo “existencialismo”, em Filosofia, diz respeito às tendências filosóficas que têm, com suas divergências, como ponto de partida a existência humana e o objeto fundamental de reflexões. O existencialismo define o ser humano como uma realidade imperfeita, aberta e inacabada, lançado ao mundo sob riscos e ameaças. A busca de um bem que corresponda aos anseios dos homens que a compõem é o que guia a organização de uma sociedade.

Os seres humanos têm medo do desconhecido por, instintivamente, tentarem sobreviver, defende Marinoff (2009). E prossegue, explicando que o apego às pessoas ou coisas, mesmo às negativas, tem prioridade frente ao novo por preferirmos o ruim que conhecemos ao desconhecido, em uma zona de conforto que nos consome aos poucos, mas que estamos habituados. Ele exemplifica que, após um longo período de apego a sua condição limitada, sem provar o novo, alguns prisioneiros são capazes até de se recolherem às suas celas, preferindo ficar dentro delas, frente ao portão da liberdade aberto, por medo do que estará por vir, em ocasiões onde o medo do desconhecido supera a vontade de provar o novo.

O comportamento de apego sugere uma tendência de rejeição às mudanças, já que elas podem alterar a posição do objeto com o indivíduo. Camboim et al (2011) acham que a mudança é necessária no ser humano, pois o homem precisa passar por várias transformações para crescer como pessoa e cidadão. Novos horizontes são trazidos com grandes mudanças, assim como a quebra de paradigmas para abrir novos caminhos para o sucesso. Apesar de

acostumados a se deparar sempre com as mudanças, os homens oferecem resistência a elas pelo medo do desconhecido, baixa tolerância à própria mudança, falta de confiança em si e nos outros, necessidade de segurança. A autora prossegue enfatizando a importância de planejar a segunda metade da vida para amenizar os possíveis efeitos provocados por alguma mudança brusca neste período.

### **2.1.2 A Emoção do Apego**

As emoções têm funções sociais e de enfrentamento. Como função social, as emoções: comunicam aos outros aquilo que sentimos, determinam como seremos tratados, promovem a interação social e mantêm (ou dissolvem) os relacionamentos. Como enfrentamento, as emoções nos preparam para as tarefas da vida (REEVE, 2011).

Eventos significativos da vida ativam a mente e o corpo, através dos processos cognitivos e dos processos biológicos, respectivamente, que reagem a estes eventos. E ambos, a cognição e a biologia, em sincronia, causam a emoção. Um é inato, o outro é baseado em experiências particulares (REEVE, 2011).

A partir desta explanação do apego e sua origem, podemos observar que o ser humano é um ser apegado, por sua natureza. Uns, obviamente, mais que os outros. Mas as raízes do apego são internas. “Ter algo”, no sentido literal, dá um respaldo, uma sensação de que a sua vida estará segura por aquilo que possui. E “o que” ele possui, teoricamente, é possível por causa do seu trabalho. No momento em que há uma ameaça a esta segurança, o “eu” sofre um abalo. Abordaremos o assunto “perda” para entender melhor esta fase.

## **2.2 PERDA**

O comportamento cotidiano do homem, segundo Weil (1987), é marcado pela busca constante da felicidade, de paz interna, procurando o prazer e fugindo da dor, pois no âmago do seu ser está enraizada a memória de um estado de êxtase permanente, motivação fundamental de todas as suas ações. Essa busca leva-o a procurar ações, gestos, visões agradáveis, músicas, perfumes. Porém, um obstáculo fundamental impede-os de atingir esse estado de plenitude: dentro de nós, existe um sentimento de insatisfação oculto nos levando a crer que a satisfação completa não existe, já que nenhum prazer dura permanentemente. O autor nos mostra, ainda, ser possível sair do vício da insatisfação e encontrar este “paraíso perdido”, que não deve estar na ilusão onde as propagandas os colocam.

A vida moderna de hoje traz muitas facilidades no cotidiano: temos controles, botões, máquinas de calcular, traduzir, organizar. O alto consumo é estimulado, novos costumes, novas dietas gastronômicas e a mascaramento de simples valores. Para Weil (1987) alguns reagem contra o estado de coisas e “retornam a terra” praticando esportes na natureza, caçando, arriscando levemente a vida, assim como fazem os mais pobres, os índios. Pois o ser humano procura a felicidade fora de si mesmo sem perceber que é vítima de uma ilusão, fonte da busca compulsiva deste paraíso que, na verdade, nunca foi perdido, mas está velado. O véu é a “fantasia da separatividade”. O conceito desta fantasia define-a como a sensação de vivermos em um mundo de divisões, fragmentação, conflitos, contestação e que esse fato comum penetra no nosso mundo exterior do mesmo modo que no interior.

Klein (1996) explica que a ânsia pelo objeto amado perdido remete a uma dependência em relação a ele, mas um tipo de dependência que incentiva a reparação do objeto.

Parkes (1998) responsabiliza a experiência da perda por trazer algumas doenças mentais e/ou físicas, baseado em que a referida doença surge após um acontecimento de perda. Pesquisas desenvolvidas no Strong Memorial Hospital (Rochester-EUA) mostram a teoria elaborada por um grupo de psiquiatras de que o luto traz um sentimento de desamparo e ausência de esperança que é relacionado com o desenvolvimento de doenças físicas. O distúrbio da ansiedade e a depressão clínica são encontrados com frequência após uma perda.

Bowlby (2004) analisa a perturbação emocional que se segue imediatamente após uma experiência de perda e pontua que, uma vez que essa perda é aflitiva, vem acompanhada de problemas intelectuais e emocionais, e exemplifica a perda mais dolorosa que o ser humano sofre: a de uma pessoa amada. Diz, ainda, que isso é doloroso até para quem observa, tamanha impotência para qualquer intenção de ajuda. Para o enlutado, o único conforto que sanaria essa dor seria a volta da pessoa perdida e qualquer ajuda demonstrada sempre ficará aquém disso, o que pode ser recebido até como um insulto. Ele observa que esse fato talvez explique a tendência de alguns autores literários mais antigos a subestimar quão desnorteante e o quanto perduram essas perdas, além de classificarem, inversamente, como pessoa sadia e normal quem supera rápida e totalmente a perda sofrida.

Analisando um caso em que a criança é afastada temporariamente da mãe e as suas reações imediatas, Bowlby (2004) destaca:

- a) O seu anseio de se reunir com a mãe;
- b) A pressão que adultos bem intencionados exercem sobre ela a desistir do pesar e desviar o seu pensamento;
- c) A tendência de seu desejo persistir, passando a expressar-se mais obscuramente;

- d) As situações nas quais ela desempenha o papel da mãe ausente, ajudando-nos a compreender o processo de identificação com o objeto de amor perdido, processo, esse, que Freud indica como a pedra fundamental de sua teoria do luto.

Bowlby (2004) explica que há uma ambiguidade de sentimentos, quando o anseio de uma criança por sua mãe vem impregnado de uma hostilidade intensa, em alvos variados, até mesmo rejeitando a pessoa amada que partiu, seja por que razão for e compara essa reação à atitude de um adulto enlutado que sente falta de uma pessoa amada e, assim, não encontra consolo na companhia de outras pessoas, embora manifestem apelo por ajuda, os seus comportamentos em relação àqueles que tentam consolá-los são contraditórios.

Assim, Bowlby (2006) afirma que podemos ser esmagados pelo pesar e até morrer por causa de um grande sofrimento de perda e que o vínculo afetivo é o resultado do comportamento social de cada indivíduo de uma espécie, implicando em uma aptidão para reconhecer indivíduos semelhantes e a característica principal desta vinculação é a manutenção da proximidade. Caso haja um rompimento da aproximação, a tendência natural dos vinculados é um procurar o outro para reatar esta aproximação. A ameaça de perda traz ansiedade, a perda real traz tristeza e ambas as situações podem trazer raiva.

Cotrim (2006) diz que existir implica a relação do homem consigo mesmo, a interação com os seus semelhantes, com a natureza e com objetos culturais. A vida humana não é um caminho seguro rumo ao progresso e ao êxito, mas, sim, marcada principalmente por perdas, sofrimento, doenças, dores, injustiças, luta por sobrevivência, fracassos, velhice e morte. O autor cita o pensamento do filósofo grego Aristóteles, quando afirmava que o homem é naturalmente um ser social porque não consegue ficar isolado de seus semelhantes para sobreviver.

Bowlby (2006) relata que psicólogos e psicanalistas ao tentarem explicar a existência de vínculos afetivos, frequentemente foram invocadas as razões de alimento e sexo. Ou seja, ligavam o alto vínculo afetivo do filho à mãe por ela ser a sua fonte de alimento e, entre adultos, o sexo seria a explicação óbvia. Porém, o autor acha que, quando as provas são examinadas em detalhes, essas explicações são superficiais, pois, por exemplo, as aves, assim como mamíferos, se ligam a objetos maternos mesmo não sendo alimentados por essa fonte e os adultos possuem vínculos não necessariamente com interesses sexuais, assim como, inversamente, relações sexuais ocorrem independentes de vínculos afetivos persistentes. Os vínculos se desenvolvem porque a criatura nasce com inclinação a aproximar-se de algumas classes de estímulos que lhe são familiares e evitam outras classes, aquelas que os estímulos são estranhos.

A perda pode ser a causa fundamental de estresse para um indivíduo. Ratey (2012) observa o estresse em tamanhos e formas variados, agudo e crônico. Cita o estresse social, o estresse físico e o estresse metabólico. Ele diz que o estresse é uma ameaça ao equilíbrio do corpo, exemplificando que, para um neurônio funcionar, ele gasta energia e esse processo desgasta a célula. “A sensação do estresse é um eco emocional do estresse latente nas células do seu cérebro”. O autor descreve o ato de levantar-se de uma cadeira. Apesar de não parecer estressante fisicamente, biologicamente, nas devidas proporções, é. Perder o emprego ativa partes semelhantes no cérebro e no corpo. Levantar-se ativa os neurônios necessários àquela ação e o medo de perder o emprego gera muita energia, considerando que as emoções são resultado da sinalização de neurônio a neurônio. Tudo que é exigido do cérebro gera estresse. O que diferencia são seus graus. Ratey (2012) explica que a carga genética e as experiências pessoais influenciam nas reações do corpo e do cérebro perante o estresse e justamente aí está o truque: o seu modo de reação, o jeito como você enfrenta o estresse altera o modo de como você sente e, ainda, como ele transforma o seu cérebro. Na reação passiva, o estresse pode vir a ser nocivo, pois o estresse crônico é resultado do cérebro ficar no mesmo padrão marcado por pessimismo ou medo. A reação de enfrentamento ativo exclui a situação de recolhimento. O indivíduo, diante de uma situação estressante, esforça-se conscientemente para acionar o componente físico para lutar ou fugir. Estar sozinho não é saudável para o cérebro. A solidão ameaça a sobrevivência.

### 2.3 LUTO

Intrigante, desconfortável, temido. Este tema provoca reações adversas quando abordado, por crianças, jovens ou adultos, homens ou mulheres. O mais natural da vida, a finitude, é um dos mais temidos sentimentos humanos. O luto é simbolizado pela cor preta, definida pela ausência de clareza. Ela absorve os raios luminosos e não reflete nenhum e, por isso, aparentemente é desprovida de luz. Representa o nada, o silêncio, a ausência e a escuridão. Na cultura ocidental, a cor negra está associada a conotações negativas como a morte, as trevas. Segundo o Dicionário de Simbologia de Lurker (1997), diversas culturas expressam o luto das mais diferentes formas e gestos, como por exemplo, a cor azul, na China; em alguns lugares, os sinos não repicam as sextas-feiras santas; e, no geral, um minuto de silêncio traduz o respeito.

Este é o estado do enlutado: sem luz, sentindo ausências. Nesta abordagem acadêmica, o luto não será discutido pelo seu sentido literal, mas, sim, por uma metáfora do que seria a

pausa ou, até mesmo, o fim na carreira do trabalhador. E que pode vir a trazer a sensação de falta de luz em sua vida.

Buarque de Holanda (1987) define a palavra “luto” como: a) um sentimento de dor pela morte de alguém; b) os sinais exteriores deste sentimento, em especial o traje; c) o tempo que se permanece de luto; d) consternação.

Com o objetivo de diferenciar o estado de melancolia do estado do luto, Freud (1996) definiu ambos. Ele faz referência ao luto como uma reação à perda de um objeto de amor, seja um ente querido, o país natal, a liberdade ou o ideal de alguém e explica que isso envolve afastamentos graves do que se constituem atitudes normais para com a vida, mas que não se trata de condição patológica tratável com medicina e o que se espera é que seja superado com o tempo, pois é inútil, e pode ser até mesmo prejudicial, interferir em relação a ele. O autor afirma que, no período de luto, o enlutado enxerga que o seu objeto de amor, ou o ser amado, se foi definitivamente e, assim, se exclui da realidade através da tristeza, incapacidade de amar, de seguir a rotina e perdendo seus interesses. Já a melancolia deriva do inconsciente, no qual a perda não é física e, além de sintomas parecidos com os do luto, tem um adicional que é a baixa da autoestima. A diferença principal entre esses dois estados que se entrelaçam é o tempo. Segundo o autor, no luto, o tempo conta positivamente, contribuindo para o recomeço e a retomada da vida. Na melancolia, o tempo também ajuda a superar o estado, mas, se não recuperada a autoestima, pode levar à depressão ou, até mesmo, a casos extremos. Freud (1996) afirma: “Luto é a reação à perda de uma pessoa querida, ou à perda de alguma abstração que tinha tomado o lugar de um, como o próprio país, a liberdade, um ideal, e assim por diante”.

Segundo Freud (1996), quando a realidade mostra que o objeto já não existe, é provocada uma oposição compreensível, mesmo se houver um “substituto”. Esta oposição pode ser tão forte que surge um desvio de realidade e um apego ao objeto por meio de uma psicose alucinatória carregada de desejo. Porém, o respeito pela realidade impera, mesmo que não de imediato. Quando concluído, o trabalho do luto liberta e desinibe o ego. Comparando as duas definições, Freud destaca a principal semelhança entre elas, que seria ambas constituírem reflexos de perdas, embora de naturezas diferentes. No luto, ela é física. Na melancolia, ela é presente, mas não é claramente visível, levando a pessoa a sentir a perda diretamente, mas sem perceber o que realmente perdeu. Concluimos, de acordo com Freud, que no luto perde-se um objeto de amor e na melancolia a perda é relativa ao seu ego. No luto, o mundo fica vazio; na melancolia, o próprio eu está vazio. Parte do eu que se identificava ao

objeto perdido assume a própria perda em si, trazendo as conseqüências ao funcionamento psíquico do melancólico.

Segundo Klein (1996), o luto tem um estágio de “sofrimento produtivo”: quando ele atinge o ápice, o enlutado sente o seu amor pelo objeto e que pode preservá-lo em seu interior. Assim, novas habilidades são despertadas sob a pressão das adversidades, e começam a escrever, praticar novas ações, pintar, etc. Já outras se tornam produtivas emocionalmente, sendo mais tolerantes nos relacionamentos, por exemplo. Mas muitas pessoas enlutadas só reestabelecem seus laços com o mundo exterior em um tempo extremamente lento, após restaurarem seus caos interiores. Se elas estão entre pessoas que ama e compartilhando de seu sofrimento, a sua restauração fica estimulada, o que reduz os seus medos e a sua dor com mais brevidade.

Davel e Vasconcellos (1995) e Parkes (1998) definem o luto como um processo psíquico passado por um indivíduo na tentativa de superar uma perda de valor significativa, podendo resultar em quadros de depressão. Porém, a depressão profunda não é o traço principal que caracteriza o luto, e sim, os próprios episódios de dor psíquica que se iniciam logo após a perda, horas ou dias depois, e chegam ao seu ápice, em média, entre cinco e catorze dias, segundo Parkes (1998). São freqüentes inicialmente e vão se dissipando com o tempo ou ocorrem com maior intensidade quando a lembrança da perda vem à mente. Durante esses acessos de dor, explica o autor, são notados sentimentos de pânico, falta de salivação e alguns outros indícios de atividade do sistema nervoso autônomo, além da respiração “permeada por suspiros profundos, hiperatividade com inquietação, mas inoperante”, dificuldade de concentração, perda de interesse sobre outros assuntos normalmente interessantes à sua atenção.

Bowlby (2004) concorda que a palavra “luto” indica uma variedade enorme de processos psicológicos provocados pela perda de alguém amado, dizendo que um termo alternativo, “pesar”, vem substituindo-o para evitar a controvérsia sobre o uso do termo “luto” em si, definido acima e, assim, isso evitaria também uma tradição originária da Antropologia, que limita o luto exclusivamente à atitude de expressar publicamente o pesar.

Edler (2008) concorda com Freud no que se refere à definição direta de luto e diz que, quando há a conscientização de que ocorreu a perda, o ser humano sofre o luto. E, ainda, define o luto como um sentimento de afeto que se manifesta quando perdemos alguém amado ou algo de muito valor para nós. A autora afirma que todos, em algum momento, vivenciam o luto e diferencia este conceito de melancolia, que classifica como um estado doloroso que suspende o interesse pelo mundo exterior, inibindo atividades e interferindo na capacidade de

amar, trazendo autorrecriações, autoinsultos, expectativa de punição. Freud (1895) apud Edler (2008) ressalta a apatia, o desinteresse, a anestesia sexual, associados a uma hemorragia interna, como se a excitação fugisse por um furo. Ainda na melancolia, este furo seria na esfera psíquica, refletido no cansaço, fraqueza, desinteresse pela vida. Edler (2008) diz ainda que o luto, quando bem trabalhado, resgata a libido ora perdida e as condições de amar e investir no mundo retornam. Para isso, complementa, primeiramente trabalha-se a “prova da realidade”, ou seja, a conscientização da perda real, que o objeto de amor não existe mais. Essa perda põe o sujeito na condição de sofrimento ao mesmo tempo em que existe a negação do afastamento deste objeto amado que foi perdido. Alguém que perdeu algo amado como uma pessoa, o emprego, um relacionamento, insiste no assunto, voltando o pensamento para o que foi perdido. As perdas no luto podem ser por morte, separação, desistência, exílio, posições sociais e profissionais, bens. As reações à perda podem ser de aceitação, tempo de luto e superação natural, bem como, incapacidade de digeri-la.

As emoções básicas são inatas, originárias de circunstâncias comuns gerais (com as perdas, todos entristecem, independente de raça ou idade), expressadas de uma maneira universal (facial, por exemplo) e provocam uma resposta fisiológica padronizada. São exemplos: medo, raiva, tristeza, alegria e interesse. O medo motiva a defesa e se manifesta quando a situação é vista como ameaçadora ao bem-estar psicológico ou físico da pessoa. A raiva é a mais passional das emoções e a mais perigosa, pois remete a destruir as barreiras existentes. A emoção mais desagradável é a tristeza e esta surge nas circunstâncias de separação (morte, viagens, divórcio, saída do emprego ou cargo) ou fracasso (reprovação, rejeição). No entanto, embora traga infelicidade, a tristeza motiva o indivíduo a manter comportamentos positivos, na tentativa de evitá-la. A alegria nos afeta de maneira oposta aos efeitos causados pela tristeza. Ao contrário da tristeza, que nos isola e nos causa letargia, a alegria nos deixa sociáveis e entusiasmados, além de otimistas. Ela tem dupla função: facilita o exercício de atividades sociais com pessoas que se amam, trabalham juntas ou são companheiras de alguma forma e, ainda, tem uma “função calmante”, tornando a vida mais agradável e equilibrada. A emoção mais prevalente no dia-a-dia é o interesse. Ele ativa o desejo de conhecimento, exploração e busca em obter informações daquele objeto de interesse. Assim, desenvolvemos nossas competências, aprimorando a nossa aprendizagem (REEVE, 2011).

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO OU DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO PARA O INDIVÍDUO

O trabalho é definido por Marx (1985) como um processo entre o homem e a natureza, onde o homem, através de sua ação, interage, regula e controla seu metabolismo com a natureza, ou seja, pondo em movimentação as suas forças próprias como braços, cabeça, mãos, ele apropria-se da matéria natural e a utiliza em sua própria vida. A sua atividade vital torna-se objeto de sua consciência, o que, principalmente, o difere da atividade vital do animal. Marx (1985) relata: “O homem faz de sua própria atividade vital, objeto de sua vontade e de sua consciência. Tem atividade vital consciente. A atividade vital consciente distingue o homem da atividade vital do animal”.

O trabalho é conceituado por Dejours (2004) como o fato de exercitar gestos, conhecimentos, engajamento do corpo, mobilização da inteligência, capacidade de reflexão, interpretação, reações a diversas situações e não é, em primeira instância, apenas a relação salarial e o emprego, e sim, o “trabalhar”, um modo de engajar a sua personalidade em responder tarefas por pressões materiais e sociais.

Enriquez (1999) atribui à organização o local onde os indivíduos aprendem a ser mais solidários por estarem convivendo com colegas, e, sendo assim, essa forma permitiria a cada um sentir-se útil no seu trabalho, na sociedade e dar um sentido à própria vida. Ele completa dizendo que, a partir do instante em que a vida tiver um real sentido, isto não se limitará apenas a cumprirmos um papel na organização, mas ao fato de que todos estarão inseridos em um sistema social completo, podendo ter resultados políticos e sermos, na verdade, cidadãos.

De Masi (1999a) atribui a exclusão dos desempregados do mundo da produção e da sociedade civil por ser o trabalho o único passaporte para a cidadania.

Em função do trabalho, nós estudamos, falamos outras línguas, escolhemos com quem nos relacionar, onde morar, o carro, os amigos e os nossos hábitos, de acordo com De Masi (1999b). Tudo entrelaçado ao trabalho e ao prestígio que pretendemos tirar dele. O autor defende que não conseguimos saborear a maior parte de nossas vidas – os nascimentos, amores, convívio, introspecção, fugas, pela culpa e obsessão do trabalho. Ele é indispensável por produzir riquezas, mas nem todos, obrigatoriamente, devem trazer o sofrimento para produzi-la.

Todos os indivíduos possuem necessidades que contribuem diretamente para o seu crescimento e bem-estar, quando satisfeitas. As necessidades fisiológicas possuem períodos temporais cíclicos (ascensão, queda, nova ascensão, nova queda) e são esquecidas

momentaneamente, quando satisfeitas. As necessidades psicológicas envolvem o sistema nervoso central, portanto, estão sempre presentes na consciência. Possuímos necessidades de afiliação que são saciadas ao encontrar amigos, e necessidades de autonomia, que são frustradas no momento em que somos controlados. A necessidade frustrada produz danos que nos desequilibram. A principal diferença entre as necessidades fisiológicas e as necessidades psicológicas é que as primeiras são inatas a todos os seres e as últimas refletem a história de socialização individual (REEVE, 2011).

Ainda segundo Reeve (2011), a necessidade psicológica de autonomia existe por querermos tomar as nossas próprias decisões baseadas em nossos desejos e preferências. Queremos ser donos de nós mesmos, decidindo o que fazer, quando e como, ou, até mesmo, quando deixar de fazer e, também, ter a liberdade de decidir o que é prioridade, o que nos faz felizes ou o que não queremos mais fazer. Ou seja, todos nós possuímos a necessidade de autonomia. O nosso comportamento é autônomo (ou autodeterminado) quando a nossa decisão é guiada por nossa vontade. Por outro lado, esta autonomia nos falta quando outros decidem por nós ou forças exteriores nos forçam a nos comportar de maneiras afins, conclui.

O alcance do suprimento desta necessidade de autonomia do homem deve ser adquirido, principalmente, com o exercício do trabalho.

Diante da necessidade de competência e autonomia que existe nas pessoas, surge uma motivação intrínseca natural. Eventos externos não a criam, já que a mesma é espontânea, porém, a apoiam, incentivando nos indivíduos a persistência, a criatividade, entre outros benefícios (REEVE, 2011). Ao estarem no exercício de suas funções, os indivíduos, conseqüentemente, estão ativando todas essas ações benéficas.

Marrow (1959) diz que o homem é social em sua essência, por isso vive em grupos. Onde quer que ele esteja, sente a necessidade de “fazer parte”, pois, assim, confirma que possui um lugar no mundo em que está envolvido, deixando-o à vontade em seu íntimo e, externamente, sendo aceito por seu grupo, o que não o deixará isolado, eliminando a sua apreensão de solidão, um dos piores receios da humanidade. Marrow (1959) acredita que, no grupo, todos colaboram para a conduta e as atitudes dos outros membros, o que resulta em algo mais que uma simples soma de seus componentes: o desenvolvimento da cooperação e do trabalho em equipe. Na tentativa de explicar o que é uma dinâmica de grupo, Marrow (1959) cita o diretor do Centro de Pesquisas de Dinâmica em Grupo da Universidade de Michigan, Darwin Cartwright, que sugeriu que a definição poderia ser baseada na derivação da palavra “dinâmica”: a sua origem é grega e significa “força”. A dinâmica de grupos diz respeito àquelas forças que operam dentro de grupos. Quanto a fazer parte, Arendt (1989)

exemplifica que o trabalho dos escravos era necessário, usado e explorado e isso os mantinha dentro do âmbito da humanidade, já que, assim, pertenciam a um tipo de comunidade humana. Eles tinham uma qualidade diferente por serem escravos, porém, garantiam o seu lugar a sociedade, um algo mais do que ser unicamente humano. Arendt (1989) discute que: “O homem pode perder todos os chamados Direitos do Homem sem perder a sua qualidade essencial de homem, sua dignidade humana. Só a perda da própria comunidade é que o expulsa da humanidade”.

Arendt (2010) usa a expressão *vita activa* para designar as atividades humanas que considera fundamentais, já que atribui a cada uma delas uma condição básica sob a qual a vida foi dada ao homem. São elas: trabalho, obra e ação. Dizendo que “a condição humana do trabalho é a própria vida”, explica que o trabalho é a atividade que estimula o processo biológico do corpo humano, pois o crescimento espontâneo, metabolismo e, até mesmo, o declínio se ligam às necessidades vitais produzidas ao processo vital pelo trabalho. À obra, encarrega a função de proporcionar a condição humana da mundanidade, como a atividade que corresponde a não-naturalidade da existência diferenciando-se do seu ambiente natural. E sobre a ação, explica que seria uma interferência caprichosa e desnecessária nas leis do comportamento se os homens fossem sempre reproduções repetitivas do mesmo modelo, com as mesmas naturezas e essências. A condição humana da ação é a pluralidade, pois somos todos iguais como humanos, mas de um modo que cada um jamais será igual ao outro por sua natureza. Em suma, o trabalho assegura a sobrevivência do indivíduo e a vida da espécie; a obra, que é o artefato humano, proporciona a durabilidade da vida mortal e a ação, na medida em que funda e preserva corpos políticos, cria a condição para a memória, a história. Arendt conclui que os homens são seres condicionados a manter as condições produzidas por eles mesmos, ou seja, tudo o que adentra o mundo humano por esforços trazidos por eles próprios, torna-se parte da condição humana como força condicionante. Na medida em que está ativa, a vida humana está contida em um mundo de homens e coisas feitas por eles. As atividades humanas não teriam nenhum sentido se as coisas e os homens não constituíssem o ambiente de cada uma delas e, na mesma proporção, esse ambiente onde nascemos não existiria sem:

- a) A atividade humana que o produziu;
- b) As coisas que o mantém, por exemplo, das terras de cultivo;
- c) O que o estabeleceu pela organização, no caso do corpo político.

A autora acha que nenhuma vida humana seria possível sem a presença de outras vidas humanas, direta ou indiretamente.

Diferenciando a atividade da obra da atividade do trabalho, Arendt explica que a primeira termina com a conclusão de um objeto pronto para inseri-lo no mundo de coisas, enquanto que a segunda se assemelha ao círculo do processo biológico do organismo, findando, apenas, com a morte deste organismo. Ela explica que, ao definir o trabalho como um metabolismo do homem com a natureza, Marx (1985) evidencia que se trata de um processo fisiológico e que o trabalho e o consumo são dois estágios interdependentes do ciclo da vida biológica, ou seja, um é sustentado pelo outro. Trabalhar e consumir andam em tal proximidade que chegam a parecer o mesmo movimento, que mal termina, precisa ser recommçado, em uma intensa “necessidade de subsistir”, como afirmou Locke apud Arendt (2010), que comanda tanto um quanto o outro.

Baseado no que disse alguns autores, Arendt explicou a ascensão do trabalho, da mais baixa posição hierárquica até a mais alta categoria, como a mais estimada das atividades humanas e enumerou os seus conceitos como descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Definições de trabalho

AUTOR	DEFINIÇÃO DE TRABALHO	FOCO
LOCKE	Fonte de toda propriedade	Instituição da propriedade privada como base da sociedade
SMITH	Fonte de toda riqueza	Explicar e assegurar a progressão desenfreada de uma acumulação ilimitada de riqueza
MARX	Fonte de toda produtividade e expressão da própria humanidade do homem	Trabalho como tal

Fonte: Arendt (2010).

O trabalho significava para Marx (1985) a “reprodução da vida do próprio indivíduo” e o que lhe assegura a sobrevivência, ao mesmo tempo em que a procriação garantia a sobrevivência de uma espécie.

Arendt chama de “bênção do trabalho” o modo humano de experimentar estar vivo com satisfação e diz que a recompensa das fadigas e penas de cada atividade está na própria fertilidade da natureza, na esperança de que, mesmo com os ossos do ofício presentes, permanecerá uma parte desta natureza no futuro dos descendentes daqueles que cumpriram o seu dever, trabalhando. A “bênção do trabalho” traduz-se onde o esforço e a gratificação estão tão unidos quanto à produção e o consumo dos meios de subsistência. Na mesma proporção, a felicidade participa deste processo assim como o prazer está presente no funcionamento de um corpo saudável. Na opinião da autora, o direito de buscar essa felicidade é idêntico ao direito à vida e isso se diferencia da fortuna, que é rara e pode depender da sorte e do acaso.

Embora muitas pessoas busquem a fortuna, ao a acharem, não necessariamente acham a felicidade.

Na hora de decisões importantes sobre a sua vida pessoal ou social, a satisfação no trabalho é o que mais pesa e favorece. Quando o funcionário se sente vinculado à organização, demora a aceitar qualquer desligamento funcional ou institucional e persiste em continuar ligado àquela organização por se achar peça-chave para o progresso da organização (CAMBOIM et al, 2011).

A aposentadoria, no geral, é a maior transição na vida das pessoas e está associada à perda do trabalho, o que a eleva a maior perda social, considerando outras perdas associadas ao fim do exercício laboral. Pessoas antes dedicadas ao trabalho por muito tempo ficam diante do grande desafio de aproveitar a vida sem o trabalho e otimizar o tempo disponível. (FRANÇA, 2009; NOVO E FOLHA, 2010). A dedicação ao trabalho voluntário deve estar incluída na alocação de tempo durante a aposentadoria, sendo possível, até mesmo, pela reinserção dos aposentados em projetos sociais de suas organizações. Outro aspecto que influencia na decisão de se aposentar é o vínculo de amizades feitas no contexto organizacional, pois essas remetem à identidade das pessoas e os trabalhadores temem perdê-las ao se aposentar (FRANÇA, 2009).

A influência maior na decisão de uma aposentadoria vinha do parceiro do funcionário, considerando que a maioria dos executivos vivia uma relação matrimonial, segundo França (2009) que, por isso, aponta a importância da participação dos cônjuges nos Programas de Preparação para a Aposentadoria (PPAs) e indica ainda que esses programas devam incluir em seus conteúdos simulações de conflitos familiares ocasionados por esta mudança de vida e suas possíveis soluções. Em sua conclusão, França (2009) reforça o estímulo ao trabalho voluntário como forma do recém-aposentado desempenhar um novo papel na sociedade, sugerindo a criação de cooperativa de aposentados e projetos em favor da melhoria da qualidade de vida coletiva.

O trabalhador está acostumado a encarar o aposentado como participante de um grupo de “fora”, segundo Novo e Folha (2010) e, ao longo dos anos de trabalho em comum, vínculos de afeto são desenvolvidos, as relações se estreitam, a equipe apresenta costumes peculiares e quanto maior a integração entre eles e o próprio trabalho compartilhado, maior a dificuldade no momento da separação.

Apesar de ser uma das compensações do trabalho, o lazer é praticado pouco durante a vida ativa e seria utopia pensar que substitui a vida de trabalho facilmente na aposentadoria. Considerando até mesmo as situações financeiramente equilibradas na aposentadoria, o tempo

livre nem sempre é compensado aos momentos familiares e de lazer. O trabalho faz bastante falta e quanto mais alto o cargo, mais forte o apego a ele e isso não está relacionado sempre aos altos salários oferecidos, mas principalmente, ao status e ao poder (FRANÇA, 2009).

Zanelli e Silva (1996) apud Novo e Folha (2010) chamam de “descarte da laranja” o momento da transição da vida ativa à inatividade, comentando que as dificuldades apresentadas no momento do rompimento com a organização a qual dedicaram tempos de suas vidas se confundem com a ruptura com o meio produtivo, acrescentando que, na sociedade capitalista, o homem possui valor à medida que produz e deixa de ser “útil” quando não mais produz.

O risco de perder o emprego tornou-se a preocupação principal entre os trabalhadores no Brasil, segundo Peres (2004). Entre as décadas de 1980 e 1990, os cortes em massa tiveram um crescimento considerável como resposta às crises orçamentárias, em todos os níveis de trabalhadores sobrepondo o desemprego como o fantasma do fim do século XX. Antes de ser um ato, a demissão é um processo. Peres relata que quando existem jogos de manipulação dentro da organização, este processo pode ser iniciado quando reuniões estratégicas, participação em treinamentos, viagens e outros eventos importantes deixam de fazer parte da agenda do funcionário, passando, isso, a ser uma estratégia de exclusão interna. Os empregados são tomados por sentimentos de medo, pressão e estresse.

Os programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) foram criados, de acordo com Davis e Newstrom (1996) para deixar o ambiente organizacional mais humanizado, tendo como objetivo principal atender todas as necessidades dos trabalhadores, das mais básicas às mais altas de suas aspirações, aproveitando as habilidades e proporcionando um clima que encoraja o crescimento de suas capacidades, já que eles são recursos humanos a serem desenvolvidos e não apenas usados.

Cavassani et al (2006) justificam que, por estar em um ambiente globalizado e, ao mesmo tempo competitivo, a busca por resultados nas organizações torna-se mais acentuada, exigindo que os seus trabalhadores suportem cobranças e pressões. E, em contrapartida, as organizações procuram investir em programas de QVT para melhoria do bem estar interno e, conseqüentemente, de seus resultados. Eles destacam que o trabalho vem, ao longo dos anos, ocupando a maior parte do tempo do homem, deixando de ser apenas o modo de suprir as suas necessidades básicas para ser, principalmente após a Revolução Industrial, o ponto central de sua vida, o local onde ele dedica muitos de seus esforços, passa a maior parte do seu tempo, mais do que, inclusive, com a sua família e amigos. Atualmente, com o avanço da tecnologia, o local de trabalho pode ser em qualquer lugar: em casa, nos hotéis, fazendo ainda mais a vida

do indivíduo girar em função do trabalho, percebem os mesmos autores completando que, por sua vez, as organizações notam que são os trabalhadores que têm a capacidade de raciocínio, de criatividade, de busca por soluções de problemas, e não as máquinas, passando a preocupar-se em oferecer um ambiente mais confortável, respeitoso, seguro.

Vilela (2003) explica que os estudos desenvolvidos com início nos anos 80 por uma equipe de pesquisadores conhecida pela sigla MOW - *Meaning of Work International Research Team*, tornaram-se referência de conhecimentos sobre o que o trabalho significa. De acordo com uma pesquisa dessa equipe abordando o trabalho remunerado feita em oito países, envolvendo quinze mil participantes entre estudantes, empregados, aposentados, desempregados e representantes de várias profissões, três grandes dimensões descrevem o significado do trabalho (MOW, 1987 apud SANTOS, 2010):

- a) A centralidade de trabalho – crença geral sobre o que o trabalho significa na vida do indivíduo;
- b) Normas sociais – dizem respeito aos direitos do trabalho (cada pessoa tem o direito de um trabalho significativo e interessante)
- c) Resultados valorados – satisfações proporcionadas durante e depois do desempenho das atividades do trabalho na vida do indivíduo
- d) Objetivos valorizados – aspectos relevantes na situação do trabalho, como: atividade interessante, remuneração, oportunidades de carreira, segurança, entre outros.

Além disso, seis grupos foram definidos e denominados de “padrões”, classificados de A a F, com as seguintes características (MOW, 1987 apud SANTOS, 2010):

- a) Padrão A – o trabalho agrega valor às coisas; você deve satisfações pelo seu trabalho; você recebe remuneração para desenvolvê-lo
- b) Padrão B – existe um vínculo ao realizá-lo; você recebe remuneração para desenvolvê-lo; você o realiza para contribuir com a sociedade
- c) Padrão C – outras pessoas são beneficiadas com a realização do seu trabalho; você recebe remuneração para desenvolvê-lo; contribui com a sociedade; exige esforço físico
- d) Padrão D – você recebe remuneração para desenvolvê-lo; compõe as suas tarefas; alguém dita o que você deve fazer; não é uma atividade agradável
- e) Padrão E – o trabalho exige esforços físicos e mentais; você recebe remuneração para fazê-lo, mas não é uma atividade agradável
- f) Padrão F – há horários a serem cumpridos; você recebe remuneração para fazê-lo; compõe as suas tarefas.

Santos (2010) atenta para o fato de a remuneração ter sido citada em todos os padrões, compondo a definição do trabalho e diz que os estudiosos vincularam ao trabalho valores positivos nos padrões A, B e C, neutralidade no padrão F e valores negativos nos padrões D e E.

## 2.5 UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL

“O Príncipe”, um clássico da literatura, orienta a melhor posição a ser tomada pelo líder perante várias situações, em um manual de ação escrito com foco no homem que libertaria a Itália dos “bárbaros”, unificando-a. A obra se concentra em instruções para manobras na consecução e manutenção do poder. Embora a principal motivação do autor Maquiavel fosse a pátria, a sua fama de “maquiavélico” foi atribuída ao fato de se batalhar com todas as armas possíveis. Ele faria assim por duas maneiras: mediante a lei ou mediante a força. Maquiavel (1997) inicia suas reflexões dizendo que quem domina uma província que esteja apresentando diferenças, torna-se guia e defensor dos mais débeis, devendo procurar enfraquecer os mais fortes, para que estes não predominem. Exemplificando os romanos em suas províncias conquistadas, ele relata que estes estabeleceram colônias enaltecendo os menos fortes sem permitir-lhes um crescimento de suas forças e, simultaneamente, abatiam os mais fortes sem deixar que os outros adquirissem prestígio. Conclui dizendo que a prudência foi exercitada, pois não se deve cuidar apenas dos inconvenientes presentes, mas também visar os futuros já que, prevenindo-os é fácil remediá-los e caso, ao contrário, seja permitido que eles se avizinhem, o remédio não chega a tempo e o mal tornar-se-á incurável.

A um príncipe é preciso ter a amizade do povo porque, de outra maneira, não terá apoio diante das adversidades (MAQUIAVEL, 1997).

Associando esse trecho do livro com a realidade de uma organização, o príncipe seria aquele que governa e detém o poder, devendo ser aqui encarado com efeito comparativo à administração de uma organização. Responsável por traçar diretrizes para alcançar os seus objetivos internos e externos, a administração é desafiada com a rotina burocrática, os conflitos entre as pessoas que a compõem, a elaboração do produto com qualidade, a conquista e manutenção do cliente. E, para seguir adiante neste campo de batalha, precisa estar equilibrada, principalmente internamente, cuidando dos seus, prestando atenção em suas necessidades.

### 2.5.1 A Socialização Organizacional

A socialização organizacional ou o processamento de pessoas significa o modo que as experiências de aprendizagem de pessoas recém-admitidas em um novo papel, status ou cargo são influenciadas por outras pessoas já atuantes dentro do mesmo ambiente. O autor desta definição, John Van Maanen apud Fleury et al (1996), diz que “a socialização molda a

pessoa” e que as organizações têm o poder de escolher tais modelos de socialização que trarão certas tendências de comportamento. Um fato novo no ambiente organizacional ou alguma modificação significativa podem ocasionar uma alteração drástica da identidade organizacional ou, segundo Fleury et al (1996), algumas vezes, até mesmo dramática. E seguem dizendo que outras mudanças podem ser insignificantes, mas em qualquer uma dessas alterações, pode ocorrer o chamado “choque de realidade” quando alguém é submetido a uma transição. Especificamente neste caso, os autores exemplificam a conduta de um novato que chega e irá tornar-se membro da organização. Os autores incentivam a socialização individual e coletiva dos funcionários dizendo que, quando o grupo alcança a socialização, desenvolve um pensamento coletivo de estarem “todos no mesmo barco”. Sendo assim, automaticamente podem criar certa resistência a novatos e encaram alguns dilemas no que se refere aos objetivos gerenciais e aqueles assumidos pelo grupo, quando existem divergências entre eles. O grau de compartilhamento do mesmo destino irá definir a força de compreensão interna desse grupo, concordam os autores, completando que, em ambientes com o nível mais alto de competição, onde o sucesso de um force o fracasso de outro, as redes sociais de apoio que mantém o grupo coeso podem ser rompidas. Citam que algumas organizações utilizam a estratégia de socialização organizacional para a sucessão de um cargo importante, como, por exemplo, o de diretor e os resultados individuais irão depender dos relacionamentos afetivos desenvolvidos ou não entre o sucessor-aprendiz e o mestre. Será um processo bem sucedido se existir uma alta afeição onde o sucessor internaliza a importância do seu novo desafio. Se existe pouca integração entre eles ou poucos vínculos, o andamento da socialização pode romper-se e não acontecer a transição.

As relações entre os funcionários dentro de uma organização podem ser tão relevantes quanto as suas relações de trabalho, opinam Davis e Newstrom (1996), explicando que, em um planejamento de um sistema, perde-se tempo ao planejar exclusivamente relações de trabalho, ignorando as relações entre os trabalhadores.

Segundo Vergara (2010), novas estruturas organizacionais vêm surgindo, fragilizando a tradicional pirâmide hierárquica, quebrando barreiras que separam a organização de seu ambiente e causando a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas. As decisões ficam mais perto dos clientes e a capacitação das pessoas internamente é acentuada, ampliando o conceito de delegação. Quando o reconhecimento existe na organização, a pessoa se sente plena e fica capaz de liberar potencialidades, talentos por vezes desconhecidos por eles mesmos. Esse reconhecimento pode vir do chefe, da equipe, do

cliente, do mercado e se manifesta por meio da promoção, por entrega de prêmios, de uma simples palavra ou, somente, de um olhar atencioso, pontua a autora.

Griffin (1994) afirma que as opiniões dos empregados nunca devem ser ignoradas porque são importantes no desenvolvimento da organização. Se os funcionários não têm oportunidade de serem eles mesmos, podem prejudicar a administração da organização, e faz parte de uma administração competente estar a par da realidade de seus funcionários, individualmente ou em grupo. Identificando e atendendo essas necessidades, a organização estará mais protegida contra as ameaças tanto exteriores quanto interiores. O autor diz que um ato humano e benevolente alcançará sempre mais a mente dos homens do que atos impostos, violentos ou ferozes.

Moscovici (1997) não quer parecer chocante, a sua intenção é ser realista ao dizer que: “[...] o objetivo final da organização ainda não é a felicidade do homem, mas o seu lucro maior.”, mas afirma que, motivadas pela competitividade brutal ao nível global existente atualmente, as organizações buscam descobrir todas as variáveis que as levem a aumentar a sua competitividade e, dentro desse contexto, elas se voltam para a questão da emoção no ambiente de trabalho. Moscovici (1997) aponta que: “A empresa que desenvolver melhor emocionalmente os seus empregados terá uma posição competitiva mais avançada”.

Um aspecto relevante, na visão de De Masi (2000), é o estímulo à criatividade. Em sua opinião, as organizações mantêm seus empregados em um nível limitado de ideias, envolvendo-os em burocracias que os levam a perder a capacidade de invenção, utilizando apenas as suas capacidades executivas. De Masi diz que quanto mais a organização tem capacidade em permitir um ambiente propício à criatividade, mais eficiente ela será. Ou seja, é importante que um tempo livre seja destinado à socialização, à coletividade, ao corpo e à mente de cada um.

O valor pessoal do indivíduo é enaltecido por Soto (2010), quando ele faz comentários destacando que este deve ser considerado diferente dos demais fatores de produção porque é de uma ordem mais elevada. E, sendo assim, respeito e dignidade devem ser direcionados a todas as pessoas. O autor chama atenção a respeito do sentimento de frustração, definindo-o como o bloqueio sofrido diante de uma meta a ser alcançada. Segundo o mesmo autor, o ambiente de trabalho é o fator que mais influencia negativamente o rendimento, portanto o principal impedimento ao desenvolvimento pessoal. A direção da organização tem esse desafio: eliminar as causas da frustração acentuando a satisfação dos empregados e os seus amadurecimentos. A emoção negativa causada pela frustração pode atingir um nível que predomina sobre a razão de modo que provoca uma mudança comportamental podendo

eliminar até o discernimento. Soto continua, afirmando que, em organizações que se libertam de frustrações, as pessoas buscam e/ou aceitam o novo. O contrário acontece com organizações com alto índice de frustração onde, além de temerem o novo, as pessoas conservam a hostilidade diante de qualquer insinuação de mudança tornando-se destrutivas, desmotivadas, limitadas quanto à aprendizagem e enfraquecidas no desenvolvimento pessoal. Algumas condutas são manifestadas como: agressão, regressão, fixação, resignação, projeção, inversão de condutas, entre outras. O autor conclui explicando que os grupos se formam porque as pessoas possuem necessidades comuns, procuram desafios semelhantes, interesses, desejam alcançar as mesmas metas. Outros, ainda, por proximidade física, por desempenharem atividades niveladas. Quando um grupo não atende as necessidades de seus indivíduos, continuar pertencendo a ele se torna desinteressante.

Davenport e Prusak (1998) defendem que a única vantagem sustentável que a organização possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela aproveita o que sabe e a prontidão com que ela conquista e aplica novos conhecimentos.

Moscovici (2007) acrescenta que ninguém fica imune à troca com outros indivíduos no grupo.

Figura 1 - Interação dos sistemas pessoal, interpessoal e organizacional



Fonte: Moscovici (2007).

Segundo a autora, o sistema pessoal sempre está interagindo com os sistemas pessoais dos outros e com o sistema organizacional (Figura 1). No ambiente organizacional, cada indivíduo tem relacionamentos com outros, que assumem modalidades específicas influenciando o comportamento individual. Estes relacionamentos entre os indivíduos reúnem como fatores importantes na conduta: poder, expectativas, demandas e afetividades em variadas intensidades. A organização também expressa objetivos e demandas aceitados ou rejeitados pelos funcionários, compondo uma teia extensa de relações formais e informais, explícitas ou implícitas. Moscovici (2007) continua a explicação dizendo que no relacionamento humano há sempre uma pessoa que detenha o poder sobre outra(s). No grupo de trabalho, isso pode ser decidido legitimamente de forma hierárquica, mas o líder não é o único a ter influência social. Outras modalidades de poder existem e outros membros da organização podem, assim, assumir lideranças informais, facilitando ou até mesmo dificultando a ação da organização ou de seu líder formal.

Boa parte da socialização, de acordo com a visão de Mintzberg (2009), acontece de modo informal dentro da organização, em contradição ao sistema formal de autoridade. A organização usa a doutrinação como modo formal de socializar os seus membros em seu próprio benefício, submetendo-os a parâmetros de *design*, que são as habilidades que alteram um sistema.

Aranha e Martins (1993) dizem que o indivíduo e o seu objeto de amor buscam o encontro, que é o estabelecimento de vínculos. O desejo de união com o outro estabelece um tipo de vínculo paradoxal já que o “amante cativa para ser amado livremente” e relatam o paradoxo no amor: ele deve ser uma união entre íntegros, ou seja, dois unidos, porém, individuais. As pessoas procuram a fusão com o outro quando não conseguem viver a ambiguidade dessa experiência, o que resulta na perda da individualidade ou então evitam o envolvimento por temer perder-se de si mesmo. Eles teorizam que o maior risco do amor é a separação, a perda do seu objeto amado. Quando ocorre um rompimento, a pessoa que ama precisa de uma reestruturação porque o seu ser engloba o ser do outro, mesmo quando há a preservação da individualidade.

Assim, trazendo para o âmbito do trabalho, muitas vezes as pessoas se identificam de tal forma com o seu ambiente profissional que se confundem com suas próprias vidas privadas. Quando o perdem, perdem-se a si mesmas. Analisando pela ótica da Organização, caso ela possua alguém em determinado cargo que a atenda a tal ponto de confundir-se com a própria organização, o afastamento deste funcionário pode abalar totalmente suas estruturas.

Soto (2010) afirma que são importantes desafios do capital intelectual e da competitividade das organizações: a sua cultura organizacional e a seleção de seu pessoal. A primeira engloba a lealdade, o comprometimento, a missão e a organização deve ser cautelosa quanto a criar uma cultura que promove três lealdades: a da pessoa, a dos clientes e a dos fornecedores. Já a qualidade do seu pessoal vai determinar proporcionalmente a qualidade dos produtos e serviços da organização. Além de experiências, competências técnicas e resultados, a lealdade, os valores e as saúdes mental e emocional são o que a organização competitiva deve considerar, pois não só a busca e seleção, mas, ainda, a estabilidade sadia dos funcionários e o planejamento de carreira e de vida são o principal desafio organizacional.

O mesmo autor opina que tudo muda no universo e que todos nós devemos deixar algumas coisas para trás, para estas não serem transformadas em bagagem adicional como obstáculo para transitar livremente. A parte literalmente viva da organização são as pessoas que a compõem. Todas elas, desde seus operários até seus dirigentes. E após criarem a cultura organizacional, estas pessoas fazem do trabalho algo prazeroso ou, ao contrário, até mesmo

destrutivo. Sendo assim, as mudanças existem para que a organização prospere ao mesmo tempo em que seja um ambiente saudável de trabalho e isso se consegue através da qualidade de suas relações interpessoais.

A inovação organizacional acontece somente quando elementos do passado são abandonados. Assim, os recursos, principalmente os recursos humanos são liberados para desenvolver o novo, pois o maior obstáculo existente nas organizações é a relutância em deixar o passado (DRUCKER, 1997 apud PERES, 2004).

Reeve (2011) diz que alguns ambientes mostram-se favoráveis ao apoiar e estimular a necessidade de autonomia do indivíduo. Diferente de serem permissivos ou indiferentes, estes ambientes incentivam as pessoas a irem ao encontro de seus interesses, catalisando a motivação e os desafios pessoais. Já o oposto deste ambiente é controlador, direcionando o comportamento do indivíduo para onde acha correto.

A partir da década de 80, conforme Wieczynski (2001), a psicopatologia do trabalho percebe o sofrimento humano na relação psíquica com o trabalho. A organização do trabalho, como condições químicas, físicas, biológicas, divisões de tarefas e relações construídas a partir dos próprios colegas, pode desencadear transtornos psíquicos e afetar a saúde mental. McGregor (1999) diz que na relação interdependente entre superior e subordinado, quem determina a qualidade do relacionamento é o superior, embora as atitudes dos subordinados influenciem, já que não tem como confiar em um subordinado incompetente, desonesto ou hostil. Além das personalidades, algumas vezes, incompatíveis entre si. Assim, é tolice falar sobre expectativas positivas, confiança e um clima saudável, sendo a única solução, o término da relação por transferência ou demissão.

Temos uma necessidade psicológica de competência. Todos querem desenvolver os seus potenciais, mostrar as suas habilidades ou aprimorá-las, nos diversos aspectos da vida como relações pessoais, trabalho, nos esportes. Diante do desafio, as pessoas se esforçam para alcançar ou transpor os seus limites. Os ambientes em que nos encontramos podem satisfazer ou frustrar as nossas competências. O que irá satisfazer a nossa necessidade de competência é o feedback favorável (REEVE, 2011).

## 2.6 AMBIENTE ENLUTADO

Goleman (1995) diz que um dos estados de espíritos que mais compreende esforços para ser evitado é a tristeza. Aquela que decorre de uma perda significativa tem algumas consequências, ao menos temporárias, como: falta de interesse por prazeres, foco na perda e

consumo da energia para o novo. Porém, segundo o autor, ajustar-se a uma grande perda é uma das principais funções da tristeza.

Aguiar e Durães (2008) explicam que, antes, a luta da classe trabalhadora estava focada em melhores condições de trabalho, mas, com a reestruturação produtiva por mudanças ocorridas na forma da organização do trabalho e novas tecnologias surgidas substituindo o homem, a precarização do trabalho fica exposta quando essa mesma classe trabalhadora passa a lutar apenas para manter-se empregada, embora isso custe renunciar a direitos conquistados. As propostas das organizações definidas como humanizadas expõem uma realidade de exclusão e perversidade para os seus empregados.

Ratey (2012) fala sobre ansiedade como uma reação a uma ameaça que ocorre em um determinado momento da resposta ao estresse, provocando sua atenção para que você enfrente o desafio. Ele ressaltar os sintomas físicos como tensão, tremor, palpitações cardíacas, suor, dores no peito. Os sintomas emocionais são medo, pânico. Se esses sintomas dominam sua consciência sem uma ameaça concreta, é um transtorno de ansiedade.

Drucker (1975) diz que o gerente eficaz possui boas relações humanas não somente por seus relacionamentos com as outras pessoas, mas, também, por focalizar as contribuições em seu trabalho, fazendo com que, conseqüentemente, suas relações sejam produtivas, a única definição que deve ser válida para “boas relações humanas”. O autor opina que sentimentos bons seguidos de palavras dóceis não têm sentido algum se não existir um relacionamento focalizado na tarefa e que, por outro ângulo, uma palavra dura não terá efeitos negativos sobre um relacionamento que produz os resultados esperados para todos os envolvidos. Drucker enfatiza a focalização na contribuição acreditando conseguir, assim, dar relevância aos acontecimentos, liderar uma equipe integrada e enxergar os resultados almejados pela organização tornando a sua força produtiva, sabendo que pode começar pelo que um homem é capaz de fazer e não pelo que uma função exige dele.

## 2.7 A RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS

Na forma de demonstrar que um novo formato de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações vem surgindo, Dutra (2006) explica que o desenvolvimento da organização se relaciona diretamente com a sua capacidade em desenvolver pessoas respeitando suas individualidades. De acordo com ele, a gestão de pessoas deve ser integrada com políticas e práticas que atendam aos interesses mútuos e também às suas expectativas oferecendo uma visão clara sobre a contribuição de cada pessoa e uma visão do que a

organização pode oferecer em retribuição. As organizações dependem cada vez mais do grau de comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos. Isso não se constrói apenas com discursos convincentes sobre os objetivos sociais, a importância da organização, ou com salários e benefícios, mas, sim, no corresponder às expectativas ao longo do presente e do futuro (DUTRA, 2006).

Drucker (2007) concorda com essa exposição acrescentando que a chave da eficácia é o foco na contribuição, com vários significados, pois cada organização precisa ter bom desempenho em três áreas principais: resultados diretos, construção de valores e sua confirmação e construção de desenvolvimento de pessoas para o futuro.

Gramigna (2007) justifica porque investir nas pessoas explicando que fazem o sucesso ou o fracasso da organização. Sem elas, a tecnologia necessária ou inovadora não funciona. As pessoas sentem necessidade em integrar seus sonhos a um objetivo coletivo. Trazem histórias de vida, emoções, valores e expectativas e colocam seu talento a favor das organizações quando encontram um ambiente favorável a essas expectativas e são leais a quem as respeitam, dão oportunidades e as valorizam.

Ulrich (1998) encara os profissionais de RH como “defensores dos funcionários” explicando que estão em constante busca pela manutenção do equilíbrio entre demandas e recursos, além de apontarem maneiras criativas de promover o desenvolvimento dos funcionários para que não sejam esmagados pelo que a organização espera deles. Assim, de acordo com a sua teoria, no intuito de otimizar a contribuição dos funcionários, esse profissional faz o intermédio entre eles e a organização garantindo a satisfação de expectativas. Para tal, precisam atuar em total confiabilidade de suas ações com credibilidade perante os empregados por sempre os escutarem e respeitarem suas confidências. Eles são a sua voz dentro da organização, a garantia de que as suas preocupações serão expostas e ouvidas e o instrumento que os auxilia em atender todas as demandas que lhe são feitas.

Durbrin (2006) diz que o conflito organizacional é responsável por, ao menos, 20 % das atividades gerenciais e cita como uma das fontes principais mudanças percebidas de modo negativo. Exemplifica a demissão e pontua dizendo que o empregado que sai da folha de pagamento não se mantém em conflito na organização, mas os sobreviventes sim, pois podem sentir pelo colega que partiu: culpa, raiva e luto. Complementa que o conflito disfuncional, aquele em que a disputa ou desacordo prejudica a organização, é destrutivo em vários aspectos como desperdício de tempo e energia desviando do caminho para alcançar metas em troca de gerenciar os conflitos decorrentes.

Sobre a Gestão com Pessoas, Davel e Vergara (2007) defendem que esta se torna a atividade principal para as organizações sobreviverem com sucesso já que as pessoas constituem o princípio fundamental de suas dinâmicas, acrescentando vida às suas atividades, inovando, criando, reconstruindo contextos e situações onde a organização alcance uma posição competitiva diferenciada com clientes, concorrentes e em todos os ambientes de negócios. Ilgen e Klein (1988, apud BASTOS, 2007) dizem que o reconhecimento progressivo da importância dos pensamentos e ações humanos em compõem a natureza das organizações não as reduz a apenas resultados cognitivos de seus componentes.

Senge (1998) explica o pensamento sistêmico como sendo uma disciplina para enxergar o “todo”. Uma referência para ver interrelacionamentos, e não, eventos. É necessário tê-lo, pois estamos desamparados diante da complexidade que mina a confiança e a responsabilidade como naquela frase: “Não posso fazer nada, é o sistema que funciona assim”. Mas o pensamento sistêmico faz a função do antídoto para a sensação de impotência de pertencermos a uma era da interdependência. O pensamento sistêmico é a “5ª disciplina” do autor porque é aquela pedra fundamental conceitual diante de todas as disciplinas descritas no seu livro que envolvem uma mudança de mentalidade e enxergar a parte para ver o todo, de considerar as pessoas como participantes ativas que formam realidades.

Magretta (1990, apud BITTENCOURT et al, 2010) relata que o uso de tecnologias de informação e comunicação provocou profundas transformações sociais, internacionalização dos mercados e competição global, as organizações passaram a ser entendidas como sistemas sociais, onde fontes de calor estão internalizadas na mente e nos corações das pessoas. Segundo Bittencourt e colaboradores (2010), compreender que profissionais competentes e comprometidos são essenciais para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações torna a busca e retenção de talentos um desafio contínuo e, por isso, a gestão de pessoas no seu modelo atual assume mais essa responsabilidade, pois o fator único que destaca a organização de seus concorrentes é a qualidade de seu pessoal e essa responsabilidade é compartilhada e distribuída por toda a estrutura organizacional e não uma atribuição restrita à área de RH, pois cada gestor é um gestor de pessoas já que seleciona pessoas para trabalhar em sua área e é responsável pela motivação, desenvolvimento, aconselhamento e promoção de um clima organizacional excelente.

Bittencourt et al (2010) conceituam o domínio pessoal como a capacidade contínua de ter uma visão pessoal clara de futuro e de enxergar objetivamente a realidade, a capacidade para que o indivíduo possa perseguir seus próprios valores ao invés de ser influenciado pelas

circunstâncias. Apresentar domínio pessoal é incluir-se no processo criativo e ampliar o espaço próprio de influência criando um sentido de vida especial.

Araújo e Garcia (2009), referindo-se à saúde e segurança do trabalho, enfatizam que é necessário para a organização conhecer suas limitações para não ser atingida por surpresas e dizem que perdas consideráveis enfraquecem internamente uma organização, desencadeando gastos imediatos quando poderiam ser problemas resolvidos rapidamente ou permanecer deficiente apenas por um período de tempo. Posteriormente, na visão dos mesmos autores, a produção é afetada, a prestação do serviço é atingida, o que, conseqüentemente, chega até o cliente em forma de deficiências no resultado final do produto. Eles ainda questionam qual a posição do gestor de pessoas frente às mudanças organizacionais e opinam que esses profissionais são responsáveis por acompanhar atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), entre outras, fornecendo um melhor feedback para os demais gestores e a alta administração, fundamental para o processo da organização, mas seria difícil tê-los como principais responsáveis pela disseminação e manutenção da cultura organizacional e atento a oscilações culturais prejudiciais à organização.

A cultura da organização é cultivada a cada dia, a cada atitude e a cada situação que surge, sendo formada por várias microculturas, contraculturas que tornam complexa a sua centralização, opinam Araújo e Garcia (2009) dizendo que o ideal seria que cada gestor fosse um pouco gestor de pessoas, titular da sua área de ação. As pessoas não são o maior ativo da organização, como muitos sugerem. Elas são a própria organização, independente do seu poder individual, constroem a cultura e os passos a serem dados. Araújo e Garcia (2009) explicam a transformação da Administração de pessoal para gerência de RH pela primeira ser marcadamente jurídico-trabalhista, chefiada em muitas organizações por profissionais de Direito. Já a transição da área de RH para a gestão de pessoas não possui um traço marcante visível, embora a mudança exista. Nas gerências de RH não havia um olhar para o todo organizacional e na teoria e na prática sobre gestão de pessoas propõem-se um envolvimento maior da área. Esse divisor inexistente tão claramente que é comum encontrar organizações usando a nomenclatura gerência de RH, mas exercendo a função de gestão de pessoas, ou seja, se envolvendo com as demais áreas da organização. O gestor de pessoas deve ter habilidade em identificar faltas nos relacionamentos interpessoais com o intuito de intensificar a melhoria do clima organizacional e promover o desenvolvimento pleno da organização. O melhor clima alcançado não exclui os conflitos, mas exclui o conflito predador que traz a instabilidade. O capital humano é o combustível para que se atinjam os objetivos.

Camboim et al (2011) defendem que a quebra de paradigmas é importante e deve ser incentivada pela organização no sentido do seu funcionário buscar mais de si mesmo para, se conhecendo melhor, agir conscientemente. A organização deve estimular novas visões pessoais e organizacionais. Assim deve ser também na aposentadoria, o novo caminho a ser encarado pelo funcionário pode ser acompanhado pela organização. Metas pessoais devem ser traçadas sem receios de desafios novos porque, assim, as oportunidades serão mais bem aproveitadas.

Souki et al (2009) afirmam que a gerência moderna enxerga que o desempenho não deve ser medido em comparação com a participação da organização no mercado ou os retornos financeiros, mas sim, a partir de dimensões da expressão humana, como a satisfação no trabalho que identifica o nível de bem estar do profissional no que diz respeito às suas tarefas e aquelas organizações que não valorizam seus empregados possuem dificuldades em atrair e reter talentos. Níveis baixos de satisfação podem causar transtornos ou onerar a organização, portanto, não devem ser ignorados.

Dejours (2010) considera que a luta psíquica envolve não somente os trabalhadores, mas, também, os seus parentes, influenciando, inclusive, a saúde das crianças por serem dependentes dos métodos de administração aos quais os pais se submetem. Ele atribui uma responsabilidade cívica à administração das organizações pelo poder de ação que elas exercem sobre o destino do sofrimento humano nas organizações, já que as saúdes mentais das populações que possuem dependência afetivo-emocional dos trabalhadores empregados estão ligados a ela.

Relata Drucker (1975) sobre o espírito de realização:

O que torna alguém um administrador é a responsabilidade por sua participação nos resultados conseguidos pela empresa e não a “responsabilidade pelo trabalho executado por terceiros”. É a responsabilidade pelo próprio trabalho; e existe uma específica “função do administrador”, e “funções administrativas” distintas. Existe uma certa maneira de dirigir administradores: por objetivo e autocontrole. Também há novas exigências, à medida que avançamos da “média administração” para a “organização do conhecimento”. E, por último, os administradores precisam ser administrados a fim de que se produza neles um espírito de realização.

Drucker (1975) defende que a organização é um meio voltado para um fim e não a própria finalidade em si, dizendo que um pré-requisito para a saúde organizacional é possuir uma estrutura bem fundada baseada não exatamente na beleza que ela exala, na clareza ou na perfeita estrutura de sua organização, mas, sim, no desempenho das pessoas. A finalidade de uma organização é permitir que pessoas comuns realizem coisas incomuns. Para isso, não

precisa depender de “gênios”, mas fazer com que seres comuns trabalhem melhor do que parece possível, buscando todos os seus potenciais e utilizando toda a força elementar para contribuir na realização do trabalho dos demais, neutralizando as suas deficiências.

O espírito de realização requer que haja ampla perspectiva para a excelência de cada um. Máxima ênfase deve ser dada aos pontos fortes do indivíduo – aquilo que ele é capaz de fazer e não o que não é capaz de realizar. (DRUCKER, 1975).

O ser humano é um recurso específico que demanda qualidades de quem trabalha com ele, assim como o aperfeiçoamento para torná-lo mais produtivo. Porém, uma qualidade mostra-se fundamental e principal para aprimorar pessoas: integridade de caráter. Desenvolver a administração não significa mudar a personalidade do homem e refazê-lo. O seu objetivo é torná-lo mais eficaz, utilizando totalmente a sua potencialidade. A organização, segundo o mesmo autor, pouco tem a ver com a personalidade do seu empregado, pois o seu contrato de trabalho exige dele dedicação e desempenho profissional. Sentimentos como fidelidade, amor não estão inseridos nas exigências da organização, mas sim, a permissão dele realizar bem a tarefa através daquilo que ela tem a oferecer. Cada um contribui à sua maneira, mas todos por um objetivo comum. As contribuições devem ser ajustadas umas às outras, sem atrito, sem duplos esforços, sem lacunas. O “moral” de uma organização não significa que todos se dão bem entre si. O seu desempenho é a resposta e não a conformidade. Uma organização humana que possui espírito de realização tem a energia produzida maior que a soma dos esforços nela aplicados, ou melhor, cria a energia. Isso não se atinge por meios mecânicos. Esses conservam a energia, mas não podem criá-la. Somente no campo moral é possível produzir mais do que se fornece. E a moralidade citada não diz respeito à exortação, sermões, etc. Drucker (1975) prossegue dizendo que deve ser ação, especificamente:

- a) O desempenho. Este deve concentrar a máxima atenção da organização. Total padrão de desempenho para o grupo e cada um de seus integrantes. Não devemos entender por desempenho o êxito em tempo integral, e sim, a média de aproveitamento: a tolerância para os erros e, até mesmo, fracassos, mas a não permissão de complacência e baixos padrões.
- b) Total atenção voltada para as oportunidades, e não nos problemas a enfrentar. Obviamente, isso não significa desprezar os problemas que possam surgir ou que já existam, mas concentrar suas forças neles é jogar na defesa e achar que vai indo bem se as coisas não apresentarem piora. O ideal transformar as oportunidades em resultados reais.

- c) As decisões que envolvem as pessoas: suas colocações, remunerações, benefícios, promoções, rebaixamento, demissões devem espelhar os valores da organização. As decisões são o verdadeiro controle das organizações. Elas moldam o comportamento da organização mostrando a cada pessoa que a integra as suas verdadeiras intenções, o que pretende, o que preza e o que reconhece em cada um.
- d) A diretoria deve mostrar que a integridade moral é um requisito indispensável que o empregado deve trazer consigo e demonstrar que exige a mesma integridade de si mesma. Nunca qualquer outra qualidade deve ficar acima do caráter. Nem inteligência, competência, brilho. Pessoas perniciosas destroem gente, que é a riqueza maior que uma organização possui. Sendo assim, o espírito de realização será destruído e, conseqüentemente, o desempenho.

O espírito de uma organização vem a partir do alto. O espírito dos dirigentes é proporcional ao espírito da organização, não importa o seu tamanho, finaliza Drucker.

#### 2.7.1 PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA – PPA

França e Carneiro (2009) enfocam no aumento da expectativa de vida dos indivíduos em um número proporcional ao aumento de aposentadorias. Explicam que os programas de preparação para a aposentadoria foram criados no Brasil no fim do século XX devendo considerar a retomada laboral e vários aspectos como afetivos, financeiros, sociais e de saúde dos trabalhadores.

Vários países adotaram os PPAs desenvolvendo-os a partir de diversos modelos, porém, o modelo americano foi o mais predominante. Ele realiza cursos onde questões de interesse comum entre pessoas que caminham para a aposentadoria são debatidos, como finanças, saúde, entre outros. Em 1974, no Congresso de Gerontologia realizado na Espanha ficou definido que os empregados receberiam um acompanhamento em seus últimos cinco anos de atividade profissional com o objetivo de orientá-los quanto às possíveis dificuldades a serem enfrentadas no período pós-aposentadoria, além de prepará-los para uma atividade nova e obter informações sobre saúde.

No Japão é comum entre as organizações optarem por este tipo de acompanhamento e, a partir dos 55 anos, o empregado e sua família recebem um convite para participar de congressos e são estimulados a continuarem produzindo como forma de continuidade profissional (NOVO E FOLHA, 2010).

Sobreira Netto e Pereira Netto (2008) dizem que as organizações sentiram uma necessidade de criarem programas que amenizassem as mudanças sofridas pelos seus funcionários na etapa de transição do período de trabalho para um mais calmo, o da aposentadoria. Segundo eles, no PPA, a organização desenvolve atividades preparatórias e aconselhamento dos seus participantes envolvendo diversos fatores, como psicológicos, administrativos, sociais, etc. E, sendo assim, pratica a responsabilidade social, visando um ambiente saudável e favorável à realização pessoal e profissional dos seus empregados e aumenta a sua capacidade de atrair e reter talentos. Novo e Folha (2010) concordam com essa explanação acrescentando que esses programas são excelentes ferramentas gerenciais, pois as organizações, ao adotarem essa responsabilidade, desenvolvem um duplo investimento:

- a) sobre os pré-aposentados, que tendem a sentir-se valorizados com o acompanhamento;
- b) sobre os demais empregados que ficam, pois estes observam o respeito dispensado pela organização com os colegas, o que tende a aumentar o fortalecimento das relações de trabalho.

Silva, Almeida e Moraes (2008) são favoráveis à adoção dos PPAs pelas organizações. Segundo eles, esse programa estimula aos pré-aposentados uma busca de participação em diferentes grupos sociais, resgatando amizades, trazendo enriquecimento e sentido para as suas vidas.

Os PPAs são criticados por Neri (1999 apud PERES, 2004) como estratégicos para afastar o trabalhador da organização e sua desobrigação e não com o real sentido dele como investimento no seu futuro como ser humano. Peres (2004) diz que a velhice é banida ao desprezo, pois representa a fase improdutiva dentro do sistema capitalista, porém, não culpa organizações inovadoras por realçarem estereótipos da idade com os seus progressos tecnológicos. Ele dirige suas críticas ao Estado capitalista e suas políticas sociais falhas de inclusão do idoso na sociedade (Ramos 2001, apud PERES, 2004) e ao projeto de educação que tem como base a formação intelectual da força de trabalho para o processo produtivo.

A área de Gestão de Pessoas deve preparar palestras com médicos, psicólogos, advogados, agentes do INSS, além de apresentar instrumentos com informações atualizadas aos funcionários que irão participar do programa de preparação para aposentadoria. A abordagem dos temas pode ser, segundo Silva, Almeida e Moraes (2008):

- a) Mudança na forma de estruturar o tempo;
- b) Mudança nos modos de relacionarem-se com familiares, colegas, subordinados, superiores; vizinhos e outros;
- c) As implicações legais, biológicas, psicológicas, sociais, familiares;

- d) A importância e a forma de se buscarem alternativas de uso de suas capacidades e talentos;
- e) Depoimentos de aposentados bem sucedidos;
- f) Outros assuntos afins;

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será abordado o modo como a pesquisa foi realizada. Serão expostos temas que correspondem à coleta e análise de dados, organizações participantes da pesquisa, método adotado para a sua realização, população e amostra dos resultados.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a classificação desta pesquisa, tomamos como base a explicação apresentada por Vergara (2000), que descreve a investigação exploratória como aquela feita em uma área com pouco conhecimento sistematizado tendo a natureza de sondagem e a descritiva, que expõe características de um fenômeno ou de uma população. Assim, quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, porque não foram encontrados estudos específicos que abordem o comportamento da organização frente à situação de luto proposta; e descritiva, porque relatou percepções e expectativas pelo ângulo do funcionário que testemunha a saída do colega, em uma situação provável a ser vivida pelos demais em um momento futuro.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo porque coletou dados e informações de organizações que vivenciaram a situação e foi feita por meio de entrevistas e questionários, por apresentar a melhor opção para responder à pergunta principal: De que forma o trabalho do funcionário da organização é influenciado no momento em que ele sente luto pela saída do seu colega por demissão ou aposentadoria?

Optamos pela pesquisa qualitativa a fim de proporcionar uma maior abrangência da percepção dos valores emocionais dos entrevistados além de identificar pontos comuns e também distintos entre eles, já que vivenciaram a saída de um colega de trabalho significativa na sua vida pessoal e profissional.

#### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As organizações estão caracterizadas como Org 1, Org 2, Org 3 e Org 4 com a finalidade de preservar as identidades dos entrevistados, bem como a imagem das respectivas organizações. Foram feitos contatos iniciais para explicação das entrevistas e, posteriormente, para marcação das mesmas, que foram realizadas por telefone e complementadas por email. Os questionários foram enviados e respondidos por email. As três empresas privadas pediram sigilo em suas participações como forma de evitar a exposição, tendo concordado que seus

funcionários participassem por email e telefone para que a pesquisa não interferisse em suas atividades rotineiras. A organização pública informou que o seu site institucional seria a melhor forma de obtenção de dados oficiais. Os três servidores foram escolhidos diante de facilidades de acesso por relacionamentos pessoais.

Quadro 2 - Atuação profissional dos participantes

ORGANIZAÇÃO	SEGMENTO DE ATUAÇÃO	MATRIZ	AMOSTRA QUALITATIVA PARTICIPANTE
ORG 1	Telefonia	No Brasil, Rio de Janeiro	Sede Regional Nordeste, Salvador
ORG 2	Construção e desenvolvimento imobiliário	Recife	Escritório São Paulo
ORG 3	Fábrica e comércio de confecções femininas	Salvador	Loja Matriz, Salvador
ORG 4	Secretaria de Educação do Estado de PE	Pernambuco	Escolas estaduais (1 na capital e 2 no interior)

Fonte: dados da pesquisa.

Na primeira etapa, em dezembro/2012, foi realizado um pré-teste na Org 3 pela facilidade de acesso aos seus gestores e pela proximidade da organização, tendo esse primeiro contato a finalidade de identificar possíveis falhas do roteiro elaborado. Após os ajustes na pesquisa, as entrevistas aconteceram em janeiro/2013.

Foram entrevistadas, no total, doze pessoas (dez mulheres e dois homens) com idades entre 28 e 65 anos. Os tempos de serviço nas organizações atuais variam entre 1 ano e meio e 27 anos, sendo os mais duradouros os servidores públicos da Org 4. A maioria dos respondentes possui pós-graduação, os demais são graduados e um possui mestrado. Apenas uma pessoa tem somente o nível médio concluído. Todos os entrevistados da Org 2 não têm filhos, os demais, possuem ao menos um filho, com exceção do Entrevistado 3 da Org 1, que não tem. Quatro estão em posição de liderança, enquanto os demais apenas de subordinados.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

ORGANIZAÇÃO	FUNCIONÁRIO	SEXO	IDADE	TEMPO SERVIÇO	GRAU INSTRUÇÃO	FILHOS	CARGO
ORG 1	Entrevistado 1	M	35	2 anos	Pós-graduação	01	Gerente de Contas
ORG 1	Entrevistado 2	F	34	2 anos	Pós-graduação	01	Analista de Marketing
ORG 1	Entrevistado 3	M	28	1 ano e 6 meses	Graduação	---	Analista de Marketing
ORG 2	Entrevistado 4	F	29	6 anos	Pós-graduação	---	Analista de Personalização
ORG 2	Entrevistado 5	F	34	5 anos	Mestrado	---	Coordenadora de Personalização
ORG 2	Entrevistado 6	F	34	3 anos	Pós-graduação	---	Arquiteta
ORG 3	Entrevistado 7	F	35	8 anos	Graduação	01	Gerente Geral
ORG 3	Entrevistado 8	F	35	2 anos	2º grau	02	Vendedora
ORG 3	Entrevistado 9	F	42	3 anos	Graduação	02	Gerente
ORG 4	Entrevistado 10	F	38	15 anos	Pós-graduação	02	Professora
ORG 4	Entrevistado 11	F	65	25 anos	Graduação	03	Diretora/Profª Aposentada
ORG 4	Entrevistado 12	F	46	27 anos	Pós-graduação	02	Professora

Fonte: dados da pesquisa.

### 3.3 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

A realização desta pesquisa aconteceu no mês de janeiro de 2013, com funcionários pertencentes a quatro organizações de diferentes portes e segmentos, sendo três privadas e uma pública, a fim de verificar o impacto com que o funcionário que permanece na organização observa a saída de um colega, por aposentadoria ou demissão, e o que isso influencia no trabalho da equipe.

### 3.4 ORGANIZAÇÕES EMPREGADORAS DOS ENTREVISTADOS

#### 3.4.1 A Org 1

A Org 1 pertence a uma multinacional européia que é um dos maiores grupos atuantes na área de comunicação em nível mundial, atendendo 25 países, com mais de 250 mil empregados (sendo 20 mil no Brasil) e receitas superiores a 60 bilhões de euros (2011). A Org 1 atua na prestação de serviços de telefonia fixa e telefonia móvel em todo o âmbito

nacional, marcando a sua presença em mais de 3.500 cidades, com um leque de produtos amplo como voz fixa e móvel, banda larga fixa e móvel, TV, entre outros.

Esta organização cita como “visão” a criação de valores aos seus clientes, empregados e a sociedade brasileira. Demonstra enfoque nos recursos humanos ao enfatizar a sua preocupação com o bem estar e a qualidade de vida das suas equipes.

### **3.4.2 Universo e amostra da ORG 1**

A sede regional Bahia, situada em Salvador, possui departamentos de marketing, vendas, recursos humanos, recursos materiais, financeiro, suporte técnico e operacional, totalizando 200 funcionários diretos e vários prestadores de serviço terceirizados. É líder de mercado no Estado.

### **3.4.3 Seleção de sujeitos da Org 1**

A pesquisa foi realizada com três empregados da capital, sendo um do departamento comercial e dois do departamento de marketing, por telefone e email.

### **3.4.4 A Org 2**

Faz parte de um grupo atuante no ramo de construções imobiliárias que tem sede em Pernambuco, sendo referência de mercado para a região. A sua história tem mais de 50 anos, capital 100% brasileiro e a sua marca de qualidade expandiu-se por vários estados do Brasil e também por outros países da América Latina, América do Norte, Europa, entre outros. A Org 2 atua, principalmente, no ramo imobiliário, porém, atualmente vai além desse segmento, desenvolvendo projetos, também, nas áreas de: construção naval, construção de ferrovias, portos e aeroportos, hidrelétricas, infraestrutura urbana, linhas de transmissão, plataformas para exploração de petróleo e gás, siderurgia, concessões de serviços públicos, engenharia ambiental, produção e exportação de alimentos. Emprega cerca de 40.000 trabalhadores. O grupo diz estar comprometido com a busca pela excelência de produtos e serviços e com o desenvolvimento de relacionamentos que satisfaçam todas as partes envolvidas. As responsabilidades ambiental e social são vistas como requisitos de sua própria estratégia de crescimento, em coerência com seus compromissos. A atividade principal do grupo é a

construção civil. Sediada em Pernambuco, possui escritórios-filiais em São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro e Distrito Federal.

### **3.4.5 Universo e amostra da Org 2**

O universo da pesquisa de campo na Org 2 foi o departamento de personalização do escritório de São Paulo, que inclui 20 funcionários em nível operacional, 2 em nível de supervisão, 1 em nível gerencial, todos subordinados à diretoria comercial, trabalhando na sede paulista. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, por selecionar vários elementos de fácil acesso a eles (VERGARA, 2000).

### **3.4.6 Seleção de sujeitos da Org 2**

Os sujeitos dessa pesquisa são 3 funcionários da área de personalização da sede paulista da organização. O gerente geral desta área saiu da organização por demissão, deixando um clima interno tenso, objeto desta análise.

### **3.4.7 A Org 3**

Atua há mais de 20 anos no mercado de moda na Bahia. Em princípio, apenas como fabricante de malhas esportivas, moda praia e fitness. Após alguns anos, passou também a ser distribuidora de marcas de confecções paulistas femininas e acessórios. Atualmente possui 4 lojas no Estado e é referência como “loja de rua” (atuante fora de shoppings). Com uma equipe de 30 funcionários entre operários da fábrica, vendedoras, gerentes, gerente-geral e diretoras, atinge o público feminino jovem. Tem como visão atender os seus clientes oferecendo uma moda descontraída de qualidade. Semestralmente, disponibiliza para as suas funcionárias de lojas cursos, treinamentos e dinâmicas de grupo com a intenção de mantê-las atualizadas e seguindo o padrão de atendimento desejado.

### **3.4.8 Universo e amostra da Org 3**

A Loja 1 formou o universo da pesquisa. É a loja matriz da organização, fica no bairro da Pituba, na capital baiana. Serve sempre como referencial para as demais filiais e funciona com um total de seis funcionárias, sendo cinco vendedoras e uma gerente, todas subordinadas

à gerente-geral, que fica na fábrica e visita semanalmente todas as lojas. O critério de acessibilidade foi definido para essa amostra, por selecionar, de acordo com Vergara (2000), elementos com facilidade de acesso.

### **3.4.9 Seleção de sujeitos da Org 3**

Três funcionárias da loja matriz compõem os sujeitos da pesquisa. Duas vendedoras e uma gerente. No fim do ano de 2011, uma vendedora muito conceituada, de fácil convívio e recordista de vendas deixou a organização, fato que será observado neste trabalho.

### **3.4.10 A Org 4**

Geralmente, o servidor público é admitido através de concurso público e cumpre integralmente a sua carreira profissional até chegar à aposentadoria, que poderá ser: integral, proporcional, por invalidez ou compulsória. O Governo do Estado de Pernambuco possui uma estrutura formada para apoiar os seus servidores nesta etapa de suas carreiras. A Fundação de Aposentadorias e Pensões dos Servidores do Estado de Pernambuco (FUNAPE) tem a finalidade de gerir o Sistema de Previdência Social dos Servidores de Pernambuco. É uma entidade da administração indireta, vinculada à Secretaria de Administração do Estado. A FUNAPE administra um fundo financeiro, o FUNAFIN (Fundo Financeiro de Aposentadorias e Pensões dos Servidores do Estado de Pernambuco) que patrocina as aposentadorias e pensões dos servidores estaduais. Têm direito de acesso a esse benefício os servidores públicos efetivos dos três poderes ligados à administração direta e indireta, aposentados e pensionistas.

Foi criado o Instituto de Recursos Humanos de Pernambuco (IRH) que executa a política de recursos humanos do Governo do Estado. Entre suas funções está a seleção e o treinamento de servidores públicos. O Governo disponibiliza, ainda, uma Central de Atendimento ao Servidor (CAS) que tem o objetivo de centralizar a prestação de serviços da área de recursos humanos ao servidor que busca esclarecimentos relacionados ao seu histórico funcional e aos seus direitos, orientando e facilitando a vida do seu servidor público, que pode ser atendido pessoalmente, pelo site, e-mail ou telefone, por uma equipe especializada.

### **3.4.11 Instituto de Recursos Humanos**

O Instituto de Recursos Humanos (IRH) foi criado através de uma lei, no ano 2000, tornando-se um órgão (autarquia) integrante da administração indireta do Estado, vinculada à Secretaria de Administração e substituindo o antigo Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Pernambuco (IPSEP), que funcionava desde 1938. A sua missão é selecionar pessoas para a função pública e distribuir os servidores para órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, propiciando treinamento e aperfeiçoamento funcional. O objetivo é otimizar a utilização e o gerenciamento dos recursos humanos do Poder Público, garantindo ao servidor a produtividade no exercício de suas atividades, bem como a gestão da assistência à saúde dos beneficiários do Sistema de Saúde dos Servidores do Estado de Pernambuco (SASSEPE).

De acordo com o site próprio do IRH, a Diretoria de Recursos Humanos (DRH) integra a sua estrutura e tem como responsabilidade o planejamento, organização, direção e controle das atividades de recursos humanos, pela definição de normas e políticas que possuem a visão de estruturar o IRH com uma força de trabalho qualificada e eficaz. Além disso, cria diretrizes para implantação e/ou desenvolvimento de programas de administração de salários e benefícios, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, planos de carreiras e sucessões. A DRH possui, também, a função de organizar e integrar as ações que possibilitem a preservação e o desenvolvimento dos recursos humanos, promovendo a reflexão institucional sobre os melhores meios para a execução dessas ações, apoiando a qualificação do servidor público do Estado através do Centro de Formação dos Servidores Públicos e também garante a ação das políticas de medicina e segurança do trabalho. Tem como princípios fundamentais: foco no ser humano; agilidade na promoção de mudanças; integração das áreas internas; respeito ao que é público.

### **3.4.12 Universo e amostra da Org 4**

A pesquisa de campo foi feita no segmento de educação. De acordo com os dados publicados pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, o censo de 2010 revelou que o Estado possui 1.112 (mil cento e doze) escolas públicas estaduais, 11.303 (onze mil, trezentas e três) salas de aula existentes, 11.717 (onze mil, setecentas e dezessete) salas de aula utilizadas e 31.744 (trinta e um mil, setecentos e quarenta e quatro) professores na rede.

Também para essa amostra, foi definido o critério de acessibilidade por mostrar, segundo Vergara (2000), elementos com facilidade de acesso.

#### **3.4.15 Seleção de sujeitos da Org 4**

Compõem esta pesquisa, três professoras, uma delas está aposentada atualmente e, por ter experimentado a fase da aposentadoria, foi convidada a participar. São educadoras dos ensinos fundamental e médio de escolas urbanas, da capital e do interior.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de identificar de que forma o trabalho do funcionário da organização é influenciado no momento em que ele observa a saída do seu colega por demissão ou aposentadoria. Após a realização das entrevistas com os respondentes, estruturamos as categorias a seguir orientados pela ordem de abordagem no referencial teórico em combinação com as respostas individuais em harmonia com os temas. Assim, primeiramente falamos da importância do trabalho. Logo após, seguimos a mesma citação do referencial: apego, perda, luto, responsabilidade da Gestão de Pessoas. Finalizamos com base nas respostas dadas nas entrevistas, as mesmas que nos levaram a estruturar as perguntas dos questionários.

- a) Importância do trabalho;
- b) Desenvolvimento do apego ao emprego;
- c) Apego dentro da Organização;
- d) Mais difícil de atrair apego na Organização;
- e) Perdas & desapegos;
- f) Desapego necessário em caso de desvínculo;
- g) Perdas decorrentes da saída definitiva da Organização;
- h) Perdas da vida profissional individual;
- i) Possíveis perdas que assustam o trabalhador;
- j) Aspectos pessoais e/ou profissionais afetados pelo “luto”;
- k) Possibilidades de alterações diretas na produtividade pelo luto;
- l) Atitudes da Organização observadas por seus empregados diante de uma demissão ou aposentadoria;
- m) Responsabilidade da Gestão de Pessoas;
- n) Conflitos internos em função da saída do colega de equipe;
- o) Substituição do colega;
- p) O mais relevante no momento da despedida.

#### 4.1 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Esta categoria de análise refere-se ao que os indivíduos participantes da pesquisa pensam a respeito da importância de exercerem uma atividade laboral.

Apesar de dissertativa, essa questão apresentou um resultado unânime: todos os entrevistados responderam que o trabalho tem importância essencial em suas vidas porque traz um ponto de equilíbrio pessoal e os elevam à condição de úteis na sociedade, fazendo com que tenham uma sensação de pertencimento. Essas afirmações endossam as teorias de Marx (1985), quando ele diz que a atividade vital do homem torna-se objeto de sua consciência e, também de Dejours (2004), quando este explica que o ato de trabalhar é uma maneira de firmar a sua personalidade em responder tarefas por pressões materiais e sociais. Assim, a teoria da vida ativa de Arendt (2010) também fica evidenciada nesta pesquisa por definir a condição humana do trabalho como a própria vida de cada um. Sobre a sensação de pertencimento, as respostas lembram a citação de Marrow (1959) dizendo que o homem é, essencialmente, social e sente a necessidade de compor um grupo no qual será aceito e não ficará isolado.

Exercitar a minha profissão é muito gratificante porque dá um sentimento de utilidade profissional enorme e que estou contribuindo para o bem estar da minha família (Entrevistado 1, Org 1).

O meu trabalho é a minha vida. Tudo o que eu faço e desenvolvo, o tenho como foco. O trabalho me faz ser útil na empresa, como profissional, como pessoa, como mãe. Primordial (Entrevistado 7, Org 3).

Eu me aposentei há alguns anos e não leciono mais. Posso dizer que fui muito feliz, me realizei na minha profissão e alcancei o mais alto cargo na minha categoria. Trabalhei com afinco, sendo fiel aos preceitos do serviço público, honrando o meu diploma universitário, respeitando os meus alunos e contribuindo para a nossa sociedade ser cada vez melhor. (Entrevistado 11, Org 4).

Metade dos entrevistados usou a palavra “realização” nesta questão, demonstrando satisfação com o tipo de trabalho atual. Dessa forma, confirmou-se a teoria de Reeve (2011) quanto aos indivíduos ativarem muitas ações benéficas como persistência, criatividade e, até mesmo, a própria realização, quando se encontram no exercício de suas funções.

Apesar de tentar manter um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional, confesso que o trabalho me faz sentir útil e ocupa uma parcela grande da minha vida: como vencer desafios, realização profissional, minha autonomia financeira. (Entrevistado 6, Org 2).

Os funcionários públicos demonstraram, ainda, que a estabilidade no emprego os deixa mais tranquilos e seguros quanto ao futuro e que pretendem encerrar as suas atividades somente com a aposentadoria integral. A Org 4 possui um programa de aposentadoria desenvolvido pelo Governo do Estado que disponibiliza acompanhamento e orientações ao pré-aposentado, porém, os seus três servidores entrevistados afirmaram não conhecê-lo.

O meu trabalho é muito importante para mim, pois me realizo pessoalmente, [...] me pergunto que outra profissão eu teria que pudesse me trazer tamanha realização e não encontro respostas. A minha maior satisfação é o empenho em formar pessoas [...] engajadas em ser sempre melhores profissionais e pessoas corretas. (Entrevistado 10, Pública 4).

Do total, 3 dos respondentes ressaltaram que, sem o salário, não poderiam ter o padrão financeiro que possuem, pois são responsáveis por uma contribuição significativa na família. Apenas um entrevistado – uma professora pública que se dedica ao ensino fundamental em uma escola do interior de Pernambuco - informou que, embora se sinta útil com a sua função, não escolheria a mesma profissão se fosse começar hoje ou não a indicaria a um filho, pois acha a sua categoria desvalorizada e, até mesmo, marginalizada pela sociedade. Se dependesse dele, teria trocado de trabalho em meados da carreira, mas não teve oportunidade. E completa dizendo que jamais pretenderia ficar sem exercer algum tipo de atividade, classificando apenas que, se possível, escolheria algo mais prazeroso e com uma remuneração superior à atual. Esse resultado apresenta uma oposição ao que prega a teoria de Reeve (2011) quando diz que o alcance do suprimento da nossa necessidade psicológica de autonomia é adquirido com o exercício do trabalho. Os entrevistados, obviamente, têm o exercício do trabalho, inclusive remunerado, e percebem a sua importância. Porém, nem todos, ou poucos, apresentaram a satisfação desta necessidade de autonomia. Eles demonstraram que os seus comportamentos serão autônomos quando puderem decidir financeiramente e não apenas pelo exercício laboral.

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DO APEGO AO EMPREGO

Esta categoria de análise tem como objetivo identificar de que forma se constrói o apego do funcionário ao seu emprego.

O conforto financeiro predominou nas respostas dos entrevistados. Receber o salário e ser beneficiado com auxílios saúde, creche e alimentação, foram os principais elementos citados como maiores fatores de desenvolvimento de apego ao emprego. A política interna - e

sua contribuição para o desenvolvimento profissional - aparece em igual patamar com o reconhecimento pelas atividades prestadas. O ambiente de trabalho foi citado por 3 dos respondentes. Cuidados com o funcionário, estabilidade, motivação e treinamento, também foram citados (outros).

Tabela 1 - Desenvolvimento do apego ao emprego

Citações	Frequência
Salário e benefícios	6
Política interna/T&D	5
Reconhecimento	5
Ambiente de trabalho	3
Outros	2
Total	Múltiplas respostas

Fonte: Entrevistas realizadas.

A Org 1 foi a organização privada que mais atraiu o apego de seus funcionários. Os três entrevistados relataram sentir apego à própria organização por sua política atrativa de recursos humanos e os benefícios oferecidos serem superiores aos do mercado.

[A empresa conquistou a minha dedicação e apego com] o que ela já pratica com a política de RH, o seu pacote atrativo de benefícios e perspectiva de crescimento. Sinto-me totalmente apegado. (Entrevistado 1, Org 1).

Com estas respostas, a pesquisa entre os funcionários da Org 1 vai de encontro ao que disse Bauman (2007) com a sua teoria da “vida líquida”. A média de tempo de trabalho destes empregados na organização é de 1 ano e 10 meses, ou seja, a menor entre todos os participantes da pesquisa. No entanto, são os que demonstraram mais apego com a organização. A teoria do autor desestimula um apego quando diz que as pessoas são levadas a serem desapegadas com a vida moderna atual no qual apenas a velocidade em que as coisas acontecem importa.

A Org 3 atua em um ramo de atividade onde a rotatividade de funcionários é muito alta: o comércio varejista. Embora seja uma realidade do mercado segundo os entrevistados, os três demonstraram apego à empresa e motivação em continuar trabalhando nela, principalmente por se sentirem partes importantes da equipe. A Org 3 possui um programa de desenvolvimento semestral que proporciona aos seus funcionários treinamento e atualização do mercado em que atuam, dá aulas sobre moda, atendimento e estímulo de vendas.

Estou há dois anos na empresa e sou conquistada a cada dia. Sempre frequento treinamentos, recebo atualizações sobre moda. Eu não penso em trocar de empresa hoje por me sentir motivada. Pretendo ficar muitos anos, crescer na profissão,

aproveitar as oportunidades que ela oferece. No momento em que estou hoje, ficaria até a aposentadoria. (Entrevistado 8, Org 3).

Todos os servidores públicos entrevistados demonstraram apego ao emprego e ao exercício da profissão de professor. O Entrevistado 12 da Org 4 relatou que o seu apego é variável, conforme o governo vigente. Assim, existe a possibilidade de ter ocorrido, por parte deste entrevistado, uma confusão entre apego e motivação. O mesmo disse que é apegado, mas se sente preparado hoje para o momento da aposentadoria, o que acontecerá em torno de cinco anos, porque sente cansaço da rotina da escola.

No funcionalismo público, o que mais nos apegamos é a estabilidade. Mas quando o governo é próximo, mais atuante na escola, ganhamos uma motivação forte para trabalhar com mais vontade. (Entrevistado 11, Org 4).

Os funcionários da Org 2 demonstraram mais desapego à organização, mostrando que o ambiente de trabalho é o principal atrativo para estarem completamente ligados às suas atividades e nota-se uma decepção intrínseca em relação aos gestores, causando a desmotivação. O Entrevistado 5 da Org 2 citou que, em um momento anterior, sentia-se bastante apegado ao seu departamento e à organização em si, mas que a forma que os gestores recém-transferidos de outra sede chegaram a São Paulo, causou um choque entre as gestões e o padrão da empresa a que sempre estiveram acostumados, sendo este o motivo que levou à demissão de sua chefe, trazendo decepção a toda a sua equipe. O Entrevistado 4 da Org 2 relatou da mesma forma o acontecido, acrescentando que considerou a presença de assédio moral na demissão da colega e este fato novo, prejudicou o apego que sentia ao seu trabalho na organização.

Uma boa remuneração financeira é sempre interessante, porém, para conquistar a dedicação, a empresa precisa possuir um ambiente de trabalho saudável, onde prevaleça o respeito e a humanidade, além do reconhecimento profissional. (Entrevistado 6, Org 2).

A metade dos entrevistados citou o salário como agente causador de apego por suprir as necessidades familiares. Na discussão sobre a formação do apego, Moraes (2007) diz que a segurança do filho no útero da mãe é plena porque existe total proteção, o alimento está garantido pelo ambiente de nutrição e há um constante desenvolvimento e, assim, este local atrai apego. A correlação sugerida nesta comparação é de que o emprego seria o útero, o salário seria o alimento, a mãe seria a organização e o filho, o funcionário. Assim, confirma-se a referida teoria, sendo o emprego o objeto principal da estabilidade financeira familiar,

que equilibra emocionalmente o indivíduo, já que este terá a segurança do suprimento de suas necessidades, ao menos, as básicas.

A empresa tem um pacote de benefícios muito atraente [...] como: participação de lucros, previdência privada e assistência médica e odontológica de boa qualidade. Possui gestão de pessoas [atuante] através do incentivo à educação continuada e oferece assistência [priorizando] o bem estar físico e mental. Há um posto médico dentro da sede com presença de médico e oferece vacina anualmente, por exemplo. Eu me sinto apegada à empresa. (Entrevistado 2, Org 1).

De acordo com estas observações, esta categoria de análise mostra que a construção do apego é gradativa em relação à segurança de vida proporcionada ao empregado, confirmando a análise da visão psicológica de apego, onde os autores o tratam como uma dependência em que o apegado abastece suas necessidades. A realidade dos entrevistados mostra-se coerente com a teoria de Bowlby (2002), quando estes se mostram em busca de proteção e confiança para com as suas respectivas organizações.

#### 4.3 APEGO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Foi investigado nesta categoria de análise o que atrai mais apego dentro de uma organização pelos trabalhadores entrevistados.

Os benefícios oferecidos tiveram maior importância na ordem de citação dos respondentes, ficando em igual patamar do cargo ocupado: ambos citados por 3 respondentes cada. Em seguida, vieram os alunos – nesse caso, foram citados por professoras respondentes – que classificamos como clientes. Ambiente de trabalho, exercício da profissão, estabilidade e salário, foram citados em mesmo grau de importância, cada um desses por um respondente.

Tabela 2 - Apego dentro da Organização

Citações	Frequência
Benefícios oferecidos	3
Cargo	3
Alunos (clientes)	2
Ambiente de trabalho	1
Exercício da profissão	1
Estabilidade	1
Salário	1
Total	12 Respondentes

Fonte: Entrevistas realizadas.

Os entrevistados da Org 1 responderam com unanimidade que possuem mais apego na empresa pelos benefícios oferecidos por ela que, segundo eles, fazem muita diferença em seus orçamentos familiares.

Na Org 2, os três entrevistados responderam de forma diferente, enfocando: o ambiente de trabalho, o salário e o cargo. Atualmente, dois anos após a demissão da chefe, apenas o entrevistado que se mostrou apegado ao salário permanece na empresa.

Dois dos 3 entrevistados da Org 3 afirmaram que a autonomia que possuem em seus respectivos cargos é o que mais os fazem ser apegados ao emprego atual.

A estabilidade foi citada como objeto de apego por uma servidora pública da Org 4, porém, os alunos – que podem aqui ser vistos como clientes – foram o objeto de apego da maioria.

Os meus alunos [são o que mais tenho apego na organização]. O respeito que eles direcionam a mim, o carinho, a credibilidade, tudo isso me enriquece e me faz sentir quem eu sou na essência. (Entrevistado 10, Org 4).

A maioria dos entrevistados respondeu que os benefícios atraem maior apego ao emprego. Considerando que os benefícios são: assistência médica e odontológica, vales refeição e alimentação, assistência educacional e auxílio creche, observamos que esses itens agregam segurança, proteção e conforto aos empregados. O salário propriamente dito não foi tão citado quanto eles. Trazendo o pensamento de Bowlby (2002) ao afirmar que o comportamento de apego é um comportamento social nivelado ao comportamento parental em resposta à interação com o meio ambiente e a sua figura central, a mãe, nesse caso, sendo equiparada à organização, e que esta apresenta o comportamento de cuidar em reciprocidade ao apego dos empregados, observamos uma concordância entre essa teoria e as respostas dos entrevistados. Outro item citado que atrai mais apego foi o cargo ocupado. Igualmente citado quanto os benefícios – por 3 entrevistados - , notamos, nas entrevistas, que o sentido desta importância não é em relação ao status do cargo e, sim, na representação de autonomia que ele oferece, proporcionando uma sensação de liberdade ao empregado.

#### 4.4 ELEMENTO MAIS DIFÍCIL DE ATRAIR APEGO DO FUNCIONÁRIO À ORGANIZAÇÃO

Como efeito comparativo, observamos através das entrevistas o que menos causa apego do funcionário à sua organização. O relacionamento entre colegas alcançou maior citação: 5 respondentes citaram colegas que não contribuem para o bom andamento da equipe. Os clientes e os gestores foram citados por 3 respondentes como mais difíceis de atrair apego e o colega que pouco permanece e logo sai da organização foi citado por um.

Tabela 3 - Elemento mais difícil de atrair apego do funcionário à organização

Citações	Frequência
Colegas que não contribuem	5
Clientes	3
Gestores	3
Colegas rotativos	1
Total	12 Respondentes

Fonte: entrevistas realizadas.

O relacionamento sem a devida interação entre colegas aparece como primeiro item citado pela maioria. Quase a metade dos respondentes concorda que um ambiente onde não há contribuição coletiva, tende a não atrair o apego dos funcionários. O relacionamento com os clientes também foi destacado pela dificuldade em lidar com o público e, assim, atrair pouco apego na organização. Igualmente com essa resposta, destacou-se o relacionamento com o chefe.

#### 4.5 PERDAS E DESAPEGOS

Nesta categoria de análise foram investigadas quais seriam as perdas mais fáceis dos entrevistados se desapegarem. A pergunta se referia ao que seria mais fácil perder e, imediatamente, se desapegar, porém levando em consideração que o objeto em questão tinha um vínculo de apego com o entrevistado.

As perdas materiais foram citadas pela maioria: 3 respondentes consideraram que são aquelas mais fáceis de serem vencidas. O status proveniente do cargo ocupado ficou em segundo lugar, citado por 3 respondentes. A rotatividade de uma turma de alunos, podendo ser considerados como clientes, acostumou quem lida com isso diretamente, facilitando a superação da perda. O chefe e o dinheiro perdido foram citados pela minoria.

Tabela 4 - Perdas e desapegos.

Citações	Frequência
Perdas materiais	5
Status do cargo	3
Turma de alunos (clientes)	2
Chefe	1
Dinheiro	1
Total	12 Respondentes

Fonte: Entrevistas realizadas.

[O que é mais fácil perder e desapegar em seguida é] o status. Não que seja fácil perdê-lo, mas entre tudo o que se perde dentro da empresa quando você sai, eu o colocaria em último lugar de importância. (Entrevistado, Org 2).

Dois dos entrevistados da Org 4 concordaram entre si em suas respostas e apontaram a turma de alunos como objeto mais fácil de desapegar, pela fluidez natural do tempo.

A turma formanda. A sensação de dever cumprido é tão intensa que você sente vontade de formar a próxima. (Entrevistado 11, Org 4).

A própria sala de aula, ou seja, a turma. Quando finalizo uma turma, sinto que cumpri o planejamento e logo aguardo a próxima. (Entrevistado 12, Org 4).

O salário e/ou os benefícios não foram citados por nenhum dos respondentes como fácil de desapegar. Observando que são itens importantes nos sentimentos de vínculo, proteção e segurança, lembramos a citação de Bowlby (2006) quando relata que psicólogos e psicanalistas relacionam a existência de vínculos afetivos com razões de alimento, ligando o alto vínculo afetivo do filho à mãe por ela ser, geralmente, a sua fonte de alimento. Obviamente, fazemos uma relação metafórica nesse caso, considerando que o filho seria o empregado, a mãe, a organização e o salário ou benefícios, a fonte de alimento.

#### 4.6 DESAPEGO NECESSÁRIO EM CASO DE DESVÍNCULO

Nesta categoria de análise, verifica-se quais os itens oferecidos pela organização que atraem mais apego e se há a consciência dos empregados da necessidade de desapego para com eles, caso ocorra o desvínculo institucional.

Segundo metade dos respondentes, o salário é o item de apego que mais teriam que se desapegar com a saída da organização. Os benefícios vêm em segundo lugar, citados por 3 entrevistados. O ambiente de trabalho, os clientes e a estabilidade foram citados por um respondente, cada.

Tabela 5 - Desapego necessário em caso de desvínculo

Citações	Frequência
Salário	6
Benefícios	3
Ambiente de trabalho	1
Clientes	1
Estabilidade no emprego	1
Total	12 Respondentes

Fonte: Entrevistas realizadas.

A Org 1 oferece um pacote de benefícios muito atrativo, segundo os seus funcionários, que foram unânimes em citá-lo como principal agente de apego. São eles: assistência médica, assistência odontológica, auxílio-creche, participação nos lucros, previdência privada, incentivo à educação continuada, suporte psicológico e estímulo a exercícios físicos. Sendo os três primeiros citados como principais pelos entrevistados. “[O que mais tenho apego é] o plano de saúde, pois proporciona uma segurança nos momentos que faz necessário o uso do mesmo.” (Entrevistado 3, Org 1).

O salário aparece como um item citado na Org 2 por todos os seus entrevistados, mas vem acompanhado, no mesmo patamar de importância, do ambiente de trabalho.

[...] mais importante que um emprego é trabalhar com o que se tem prazer. Isso traz equilíbrio emocional que é refletido em casa, com a família. [...] Materialmente falando, os benefícios corporativos proporcionam estabilidade familiar dos quais devem ser difíceis de desapegar. Objetivamente falando, eu enumeraria: benefícios e ambiente de trabalho. (Entrevistado 5, Org 2).

Os entrevistados da Org 3 foram também unânimes nas respostas ao afirmar que o salário causa maior apego à organização. De acordo com os entrevistados, a Org 3 não fornece assistência médica e outros benefícios, salvo os obrigatórios pela legislação como transporte, por exemplo. Todavia, outro item citado foi o ambiente equilibrado e harmonioso de trabalho. “É muito importante um ambiente de trabalho equilibrado, mas eu classifico o salário e os benefícios como principal” (Entrevistado 8, Org 3).

Na Org 4, os servidores entrevistados responderam de formas diferentes. O Entrevistado 10 achou a convivência com os seus alunos o principal agente a que teria que desapegar, caso houvesse o desvínculo. O Entrevistado 11 relacionou a estabilidade no serviço público e o Entrevistado 12, o salário, concordando com a maioria dos entrevistados das empresas privadas. “O salário [atrai mais apego]. Embora a remuneração seja inferior ao que almejo e ao que eu programei para a minha vida. Mas, sem ele, seria muito difícil.” (Entrevistado 12, Org 4).

Em suas citações, os funcionários demonstraram apego aos objetos de amor, porém, não foi evidenciado o quanto aceitariam as suas perdas conscientemente. As respostas remetem à linha de pensamento de Viorst (2005), quando diz que, mesmo diante de traumas causados pelos desvínculos, temos que nos tornar seres separados do nosso objeto de amor e alcançar a nossa autodefesa. No que se refere a pouca duração dos vínculos, o pensamento de Bauman (2007) não é refletido nas respostas dos entrevistados, já que estes demonstraram que, ao contrário do que ele teoriza, a duração dos acontecimentos tem um grau de importância superior à velocidade com que eles acontecem.

#### 4.7 PERDAS

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre as principais perdas decorrentes do desvínculo trabalhista.

##### 4.7.1 Perdas Decorrentes da Saída Definitiva da Organização

Ao serem questionados sobre quais seriam as três maiores perdas quando se deixa o emprego, 9 entrevistados responderam que o salário e, em igual percentual, o convívio social interno seriam as suas perdas mais consideráveis. Os benefícios oferecidos pela organização alcançaram 5 citações, assim como o exercício da profissão. O poder foi citado por 2 respondentes.

Tabela 6 - Perdas decorrentes da saída definitiva da organização

Principais perdas	Frequência
Salário	9
Convívio social interno	9
Benefícios	5
Exercício da profissão	5
Poder	2
Total	Múltiplas respostas

Fonte: Entrevistas realizadas.

O salário aparece com o mesmo percentual do convívio social interno, seguidos dos benefícios oferecidos e do exercício pleno da profissão escolhida. O poder, ou o cargo ocupado, embora em minoria, também foi lembrado nas citações dos respondentes. Todos os entrevistados relacionaram, com certa facilidade, ao menos três perdas decorrentes do desvinculo empregatício. Os entrevistados da organização pública, considerando que o

desvínculo seria apenas por aposentadoria, foram os únicos a não citarem o salário como perda. O convívio entre os colegas demonstrou ter o mesmo patamar de importância do que o salário, já que foi citado o mesmo número de vezes. Os benefícios oferecidos em forma de plano de saúde, auxílio creche, vale-refeição e vale-alimentação são citados como perdas consideráveis, mas ficam atrás do convívio interno. O exercício da profissão foi citado por uma grande parte e o poder, por uma minoria. Outras citações foram: o cargo, a merenda escolar (citada por uma professora) e o convívio com os clientes.

[As três maiores perdas decorrentes da saída da organização são:] 1) A rotina. Sair de casa diariamente rumo à escola, aos meus alunos, ao meu ambiente de trabalho, voltar no fim do dia com a sensação do dever cumprido; 2) A convivência com os colegas. [...] 3) O exercício da profissão. Lecionar faz parte de mim. Não consigo me ver [...] sem passar os ensinamentos teóricos para os meus alunos. [...] (Entrevistado 10, Org 4).

#### 4.7.2 Perdas da Vida Profissional Individual

A questão analisada nesta pergunta foi qual seria a perda mais significativa na vida profissional dos respondentes. Eles citaram várias perdas e algumas respostas coincidiram.

Uma demissão, em algum momento anterior, marcou a vida de 3 entrevistados. Outros 3 perderam a chance de conhecer outro emprego, dispensando uma oportunidade que surgiu. As demais respostas foram: a perda de alguém na organização por morte, mudança de profissão, perda do parceiro por saída da organização, o respeito que existia por sua profissão, a demissão do chefe e uma sociedade desfeita. Esses itens foram citados por um respondente cada.

Tabela 7 - Perdas da vida profissional individual

Citações	Frequência
Demissão anterior	3
Oportunidades de outro emprego	3
Luto literal	1
Mudança do ramo profissional	1
Parceiro de trabalho em dupla	1
Respeito por sua profissão	1
Saída do chefe	1
Sociedade desfeita	1
Total	12 Respondentes

Fonte: Entrevistas realizadas.

Ao longo de tantos anos de carreira, noto que o que mais decaiu foi o respeito para com o professor por parte dos próprios alunos. Quando eu entrei no ensino público, era respeitada pelas famílias dos meus alunos, era uma conselheira, o que eu dizia era uma ordem, tinha total credibilidade. Atualmente, sinto muita diferença. É

incomparável a mudança, sinto dificuldade em passar o conhecimento e também, preceitos educacionais básicos, que antes vinham de casa. O respeito existe, porém, de uma forma drasticamente inferior à antigamente. A profissão de professor mudou muito ao longo dos anos. (Entrevistado 12, Org 4).

A demissão foi a perda profissional citada mais marcante, juntamente com o não aproveitamento de novas oportunidades de emprego.

#### 4.7.3 Possíveis Perdas que Assustam o Trabalhador

Nesta categoria de análise fizemos uma investigação sobre a perda - em suas carreiras- que mais os assustariam.

Dentre os entrevistados, 4 relataram que a possibilidade de perder o emprego causa maior preocupação. O respeito ao seus nomes e/ou imagens foi citado por 3. Perder a motivação é preocupante para 2 dos respondentes. Deixar de exercer a profissão foi citado por um entrevistado, bem como o salário e, ainda, a perda do ambiente de trabalho por uma transferência.

Tabela 8 - Perdas que assustam o trabalhador

Citações	Frequência
Emprego	4
Respeito (nome, imagem)	3
Motivação	2
Exercício da profissão	1
Salário	1
Transferência	1
Total	12 Respondentes

Fonte: Entrevistas realizadas.

[O que mais assusta perder em minha carreira profissional é] O [meu] emprego. É terrível a sensação de estar desempregado, sem estabilidade, sem perspectiva. Não gostaria de ficar sem trabalhar, mesmo que temporariamente. (Entrevistado 1, Org 1).

#### 4.8 ASPECTOS PESSOAIS E/OU PROFISSIONAIS AFETADOS PELO “LUTO”

Esta categoria de análise refere-se ao enlutamento metafórico causado pela saída de alguém importante na equipe e como o empregado é afetado pessoal ou profissionalmente por ele.

Para abordar esse assunto, os entrevistados da Org 1 consideraram a saída recente de uma funcionária da equipe por aposentadoria e relataram que não sentiram luto ao se

despedirem da colega. A Entrevistada 2 reforçou que achou a atitude da empresa positiva em organizar uma despedida interna, preparar e acompanhar os trâmites legais necessários à saída dos empregados ao se aposentar, mas que a produtividade da equipe não foi afetada.

[...] era perceptível que a colega sentia que sua missão [...] foi concluída e teve um desfecho amigável. Por vê-la ser tão bem amparada pela empresa, não me senti enlutada. Sentí falta da sua presença, mas logo acostumei por saber que ela estava muito bem em casa, voltada para novos projetos pessoais. (Entrevistado 2, Org 1).

Os funcionários da Loja Matriz da Org 3 passaram por um momento de despedida de uma colega por demissão que afetou a equipe de formas variadas. A Entrevistada 7 considera essa transição natural em qualquer organização. Responsável pelo recrutamento e seleção da empresa, como gerente geral ela influencia na decisão de demitir, que cabe, por fim, às sócias diretoras da empresa.

Eu sou muito prática e o meu cargo exige que eu seja. A demissão faz parte da empresa, assim como a admissão e a aposentadoria. Eu separo bem os relacionamentos pessoais e profissionais e dou continuidade às amizades que valem a pena continuar. [...] Não fico enlutada com as saídas de companheiros de trabalho, acho normal. (Entrevistado 7, Org 3).

A Entrevistada 8 encarou como uma oportunidade de crescimento a saída da colega e procurou não deixar a sua produtividade cair com a tristeza sentida, mesmo acostumada com a rotatividade de funcionários no seu ramo profissional. Ela aproveitou o treinamento recebido na ocasião desta demissão, se empenhou e ficou com a vaga da ex-colega, que tinha o mesmo cargo, porém em um nível a mais.

O comércio tem muita rotatividade de funcionários [...] é comum na categoria. Mas a mais marcante de todas foi [esta] da minha ex-colega [...] Profissional super qualificada, me deu treinamento, acompanhou a minha adaptação, me apoiou bastante [...] Quando ela foi embora, deixou um vazio enorme, me senti bastante triste e tive que lutar para não deixar a minha produtividade cair. [...] (Entrevistado 8, Org 3).

Especialmente este relato da Entrevistada 8 remete à teoria de Klein (1996) ao defender um estágio de “sofrimento produtivo” que acompanha o enlutamento. Apesar de sentir-se enlutada com a saída da colega, a respondente se empenhou em superar as faltas, pessoal e profissional, e descobriu novas habilidades próprias, que a ajudaram a crescer na empresa, ocupando a vaga da ex-colega.

A Entrevistada 9, da mesma empresa, sentiu luto e dificuldade em lidar com a situação quando perdeu a sua ex-colega por demissão.

[...] No momento de sua demissão, profissionalmente me senti desfalcada, com dificuldades técnicas de substituir uma pessoa tão eficiente e boa de temperamento e fiquei, também, sem o meu braço direito para as atividades diárias. Pessoalmente, fiquei muito triste, [...] como se tivesse faltando uma parte minha. Difícil acostumar. (Entrevistado 9, Org 3).

Estes relatos estão de acordo com as teorias de Freud (1996), citando a percepção da pessoa ao notar que o objeto de amor não existe mais e é acometida de uma oposição a um “objeto substituto”, e de Edler (2008), quando diz que o ser humano sofre o luto no momento da conscientização de que ocorreu a perda de algo ou alguém importante.

De acordo com os entrevistados da Org 2, uma situação política interna muito desconfortável levou à demissão a chefe de seu departamento. Naquele momento, a equipe estava com a produtividade em alta, motivada, totalmente unida e integrada. O fato desfez a equipe, reformulou o departamento e demoveu pessoas de suas funções. Os entrevistados sentiram luto e a produtividade caiu consideravelmente. Recentemente, 1 ano após o luto, em consequência deste acontecimento, a Entrevistada 4 e a Entrevistada 5, completamente desmotivadas pelo luto, pediram demissão e saíram da organização.

Ver uma pessoa, que você admira e que é um modelo de profissional [...] ser demitida, causa uma decepção significativa com a liderança. Você acaba descredenciando nas elegibilidades e expectativas dos dirigentes [...], não se sabe que modelo seguir. No lado pessoal, a autoestima daquela pessoa está afetada [...] exigindo apoio e suporte, quando ela era o apoio e suporte anteriormente. (Entrevistada 5, Org 2).

[...] achava que era injusto com o profissional que saiu da equipe [...] com o luto inicial, evitei falar sobre o assunto e tentei concentrar meus esforços no meu desempenho profissional e me adequar à nova realidade da equipe. (Entrevistada 6, Org 2).

Diante desse tópico de análise, as afirmações de Davel e Vasconcellos (1995) e Parkes (1998) de que o luto é definido como um transtorno psíquico sentido por alguém na tentativa de superar uma perda significativa foram evidenciadas nos relatos dos entrevistados, que demonstraram considerável abalo psicológico com força capaz de influenciar as suas respectivas atividades e funções.

Por ser uma organização pública, a Org 4, normalmente, não demite. Os entrevistados responderam de formas variadas por analisarem situações diversas. A Entrevistada 10 citou um caso de luto literal com uma colega de sua equipe e o enlutamento de toda escola. A

Entrevistada 11 relatou um acontecimento em que uma profissional que fazia parte de sua equipe como psicóloga, recebeu uma proposta irrecusável na iniciativa privada e, desmotivada com a função que estava exercendo, saiu da escola, deixando-a enlutada e com projetos incompletos. Diante de uma colega prestes a se aposentar, a Entrevistada 12 percebeu que o momento da aposentadoria traz uma nova etapa da vida que deve ser bem recebida pelo servidor. Ela sentiu a saída da colega, mas acha natural depois de tantos anos de dedicação. Complementou que espera o seu momento, que será dentro de cinco anos, com cautela pela incerteza do novo, mas com felicidade por estar encerrando uma etapa da vida. Os servidores entrevistados relacionaram o luto existente nesses casos com baixa produtividade, desmotivação e tristeza, respectivamente.

[...] a nossa produtividade caiu consideravelmente, era um estado de passividade geral entre professores e alunos, que prevaleceu por mais de uma semana. O tempo nos obriga a reagir e, aos poucos, a situação vai sendo normalizada (Entrevistada 10, Org 4).

[...] com muita tristeza, perdi minha parceira, colaboradora, incentivadora e grande profissional [...] deixei de trabalhar em dupla. Ela era o elo motivador e incentivador [...] Aumentaram as dificuldades [...] (Entrevistado 11, Org 4).

Analisando as afirmações dos respondentes nesta categoria de análise, nota-se a concordância com as teorias de Freud (1996) ao afirmar que, para o enlutado, o tempo soma positivamente e contribui para o recomeço e, também, com a de Reeve (2011), ao dizer que o interesse ativa a busca de conhecimento e exploração para desenvolver as nossas competências e aprimorar a nossa aprendizagem.

Este tópico de análise responde ao objetivo específico “c” da pesquisa: observar os efeitos de fatores cognitivos como atenção, percepção, aprendizagem, ação, emoção e fatores sociais no resultado do trabalho dos empregados. Neste caso, foi possível perceber que tais fatores cognitivos possuem extrema relevância no resultado do trabalho dos funcionários, pois estão relacionados ao seu próprio equilíbrio.

#### 4.9 POSSIBILIDADES DE ALTERAÇÕES DIRETAS NA PRODUTIVIDADE PELO LUTO

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre as possíveis alterações na produtividade da equipe diante da perda do colega.

Todos os entrevistados da Org 1 responderam que não tiveram as suas rotinas alteradas e não observaram baixas na produtividade com o afastamento da colega que se

aposentou. Eles não se sentiram enlutados. “Não houve alterações [com a aposentadoria da colega]. O [meu] desempenho continuou o mesmo.” (Entrevistado 3, Org 1).

Para os respondentes da Org 2, a produtividade baixou consideravelmente por um longo tempo. O Entrevistado 5 relatou que, no momento do luto, repensou a vida pessoal e os rumos que a sua profissão poderiam tomar. Explicou ainda que, nessa passagem, a equipe do departamento ficou desorientada e a diretoria precisou intervir. Porém, segundo o Entrevistado 6, com isso, a atitude deles produziu o efeito contrário e a produtividade baixou ainda mais.

A produtividade foi prejudicada pelo desestímulo e decepção. A falta de motivação e a falta de norte desconcentraram as minhas atividades diárias [...] (Entrevistado 5, Org 2).

Inicialmente, [a minha produtividade] baixou completamente. Eu não conseguia trabalhar com concentração e eficiência. Com esforços próprios, assumi uma nova postura e a minha produtividade normalizou com o passar do tempo. (Entrevistado 6, Org 2).

A situação relatada pelos respondentes da Org 2, nesse caso, não está de acordo com o que diz Reeve (2011) quanto à tristeza motivar o indivíduo a manter comportamentos positivos, na tentativa de evitá-la, já que este sentimento ficou instalado a ponto da situação tornar-se insustentável por dois dos entrevistados, que optaram em sair da empresa posteriormente.

Na Org 3, foi relatado um leve aumento na produtividade por dois motivos: O Entrevistado 7 precisou providenciar recrutamento, seleção e admissão de uma nova vendedora para ocupar a vaga, além de desenvolver normalmente a sua rotina diária de trabalho na fábrica e nas lojas; o Entrevistado 8, embora enlutado, viu uma oportunidade de crescimento e aumentou a sua produtividade assumindo, além de atender clientes e produzir vendas, uma parte administrativa desenvolvida por sua ex-colega, conseguiu destaque e uma promoção; o Entrevistado 9 também precisou realizar outros trabalhos administrativos, além do seu rotineiro.

Na verdade, eu tive que aumentar a produtividade [...] porque a nossa equipe ficou carente de uma funcionária e eu me sentia capacitada para ocupar o cargo dela. Então encarei como oportunidade profissional, me dediquei e [...] fui promovida para o nível em que ela estava. (Entrevistado 8, Org 3).

Analisando as respostas dos entrevistados da Org 3, percebe-se que a afirmação de Klein (1996) sobre o luto demonstrar um estágio de “sofrimento produtivo” é, mais uma vez, confirmada. Dessa forma, estes entrevistados desenvolveram novas habilidades, até então pouco praticadas ou até mesmo desconhecidas por eles.

O serviço público oferece estabilidade para o servidor concursado, portanto, a demissão praticamente inexistente. Os três servidores entrevistados demonstraram certa neutralidade quando da aposentadoria de colegas. Uma situação atípica de despedida por demissão envolveu o Entrevistado 11, que ficou enlutado pela parceira de trabalho em equipe ter saído, mesmo por iniciativa própria, pedindo exoneração da função de psicóloga. O fato inviabilizou um projeto em comum que estava sendo desenvolvido para ser apresentado pelas duas. Ela relatou que, posteriormente, este luto causado foi o agente motivador de seu pedido de aposentadoria, assim que isso foi possível.

[notei] todas [as alterações diretas na minha produtividade]. Não sabia como continuar o projeto. O tempo passava e as dificuldades aumentaram. Mas, acreditando em tudo o que fazia e pregava, segui adiante e com muito entusiasmo reuni um grupo de educadoras de apoio pedagógico e expus o trabalho que fazíamos. (Entrevistado 11, Org 4).

O Entrevistado 12 comentou que a saída do serviço público era motivo de alegria entre eles, por caracterizar um fechamento da vida profissional, demonstrando uma vitória pelo encerramento de suas atividades como servidores.

Com os funcionários da Org 2, o luto foi mais drástico e a produtividade caiu consideravelmente, chegando a um patamar de desmotivação tão alto que duas funcionárias optaram pelo desligamento da empresa, devido ao luto causado. A afirmação de Klein (1996) foi confirmada nessas observações quando afirma que algumas pessoas enlutadas só reestabelecem seus laços em um tempo lento, depois de recomporem seus caos interiores. É óbvio o sentimento de tristeza dos entrevistados enlutados, de acordo com o que afirma a teoria de Reeve (2011) ao citar este sentimento como o mais desagradável das emoções, surgindo em momentos de separação, seja por morte, viagens, fim de relacionamento, saída do emprego ou algum tipo de rejeição. Este tópico de análise atinge o objetivo específico “b”: identificar como a saída de um talento da organização atinge pessoalmente os empregados que ficam e a produtividade da equipe. Assim, dentro desta observação, foi possível perceber que a aposentadoria é encarada como uma saída mais natural e esperada, sem causar impacto profissional ao grupo. A saída de um colega por demissão estimula julgamentos pela equipe da organização e do próprio funcionário demitido e isso poderá estimular a produtividade ou mesmo reduzi-la, a depender se as atitudes tomadas pela organização foram consideradas justas ou injustas, respectivamente.

#### 4.10 ATITUDES DA ORGANIZAÇÃO OBSERVADAS POR SEUS EMPREGADOS DIANTE DE UMA DEMISSÃO OU APOSENTADORIA

Esta categoria de análise refere-se à investigação do que é observado pelo empregado que permanece na organização no momento do desvínculo de seu colega com a organização.

A Org 1 teve aprovação total dos respondentes que nela atuam. A Org 2 não teve citação positiva alguma, sua atuação quanto à demissão analisada foi reprovada por 2 respondentes e apenas 1 considerou a neutralidade. A Org 3 foi observada positivamente por 2 dos seus 3 trabalhadores entrevistados. Apenas 1 achou neutralidade. A Org 4 teve atitudes positivas para 1 e negativa para os outros 2.

Tabela 9 - Atitudes da organização observadas por seus empregados

Organização	Observação			Total
	Positiva	Neutra	Negativa	
Org 1	3	0	0	3 Entrevistados
Org 2	0	1	2	3 Entrevistados
Org 3	2	1	0	3 Entrevistados
Org 4	1	0	2	3 Entrevistados

Fonte: Entrevistas realizadas.

Ao aposentar uma determinada funcionária, as atitudes da Org 1 foram observadas pelos funcionários entrevistados como positivas. Eles relataram em suas entrevistas que esta funcionária recebeu apoio financeiro, moral e administrativo, demonstrando plena satisfação no encerramento de sua carreira.

[Percebi] Atenção do gestor [...] em ilustrar a dedicação daquela funcionária à empresa [...] vê-la receber apoio na burocracia da aposentadoria e a presença moral da equipe de Recursos Humanos na transição, me fez perceber que ela não estava sozinha. (Entrevistado 2, Org 1).

A Org 2 foi observada com a reprovação de seus funcionários entrevistados por acreditarem que a demissão foi sem fundamento. Além do que, a equipe, ora produtiva e motivada ao extremo, ficou desorientada em perder o seu líder, o que ocasionou total desmotivação. Um dos entrevistados observou com sutil neutralidade considerando que a posição da organização foi respeitosa. Foi o único, entre os três entrevistados, que permaneceu na empresa. Dois entrevistados saíram por causa do enlutamento causado e pela desmotivação não revertida.

A [atitude negativa] que mais me chamou a atenção foi o modo como a trataram: como máquina (Entrevistado 4, Org 2).

[Observei] Negativamente, a falta de feedback e tempo hábil para resposta. A falta de fundamentação na demissão (Entrevistado 5, Org 2). Apesar de mal explicado, foi tudo tratado com bastante discrição e respeito para com a minha ex-colega. (Entrevistado 6, Org 2).

Os respondentes afirmaram que a equipe do departamento de personalização jamais foi a mesma após esse fato, segundo eles, político e infundado. A ex-colega era a chefe do departamento e se reportava diretamente à diretoria. A sua saída desequilibrou a rotina do grupo demonstrando que motivos pessoais superaram os profissionais em importância. Os subordinados não se convenceram dos motivos apresentados pela empresa e perderam a confiança nela. Vários projetos que eram de autoria e, também, liderados por esta colega ficaram entregues aos membros da equipe, que optaram por distribuí-los de acordo com suas participações anteriores em cada um deles. A produtividade foi bastante afetada e o clima de luto dominou o grupo, levando à saída definitiva da empresa mais dois funcionários, os Entrevistados 4 e 5. A profissional que a substituiu não conseguiu aprovação pessoal da equipe e foi considerada por ela profissionalmente inferior ao que exigia a função. Essa situação remete à teoria freudiana sobre luto, como uma reação no momento da perda onde se perde, também, atitudes normais para com a vida cotidiana, fazendo com que o enlutado se exclua temporariamente da realidade através da tristeza, desinteresse e incapacidade de seguir a sua rotina. E, ainda segundo Freud (1996), com a falta do objeto de amor causador do luto, é provocada uma oposição natural ao seu substituto. Ambas as situações foram confirmadas nos relatos dos respondentes da Org 2.

A Org 3 foi observada positivamente diante da saída do funcionário. As atitudes mais citadas reuniram respeito e gratidão. “A empresa foi ética, cumpriu os trâmites legais e age normalmente assim com todos os funcionários que saem. As atitudes são extremamente positivas.” (Entrevistado 7, Org 3).

A Org 4 possui um programa preparatório para aposentadoria, mas os servidores não o conhecem. Os três entrevistados classificaram as atitudes no desligamento de neutras a negativas. Não condiz com o que prega o seu programa.

O desgaste emocional [da ex-colega pela espera da aposentadoria] era evidente. Uma profissional que já estava cansada, ansiosa por resolver uma situação [...] a que tinha direito naturalmente [...] e se desgastou cada vez mais. Nós não conhecemos nenhum programa em que o professor pré-aposentado seja inserido, nenhum apoio psicológico. O desgaste é tamanho que quando chega a hora da saída, o profissional acaba se sentindo aliviado e não que está pondo um ponto final na profissão. É uma contradição. (Entrevistado 12, Org 4).

Esta situação específica de análise não aparece no referencial teórico pesquisado.

Percebemos quais organizações foram observadas positivamente pelos relatos dos entrevistados e quais aquelas que tiveram atitudes reprovadas pelos mesmos. As atitudes positivas os motivaram a trabalhar e permanecer na organização, enquanto que as negativas os desmotivaram ou, até mesmo, os estimularam a deixá-las, como no caso da Org 2, que perdeu dois funcionários em função do enlutamento causado pela saída do ex-chefe e a reprovação de suas atitudes para com este funcionário. As afirmações contidas neste item de análise estão de acordo com a teoria de Reeve (2011) quando afirma que a alegria nos atinge de maneira contrária aos efeitos causados pela tristeza que nos isola provocando letargia. A alegria causa entusiasmo, estimula a sociabilidade e o otimismo. Reeve diz ainda nesta mesma teoria que o interesse é a emoção que mais prevalece no dia-a-dia, pois ativa os desejos de conhecimento, exploração e busca, causando um estímulo ao desenvolvimento de competências e aprendizagem. Além disso, este tópico de análise mostra que as atitudes tomadas pela organização frente à demissão ou aposentadoria de um talento são observadas pelos funcionários de forma influente na rotina de trabalho. Quando são positivas, causam alegria e os estimula. Quando são consideradas negativas, causam tristeza e os reclus. Em algumas situações, podem ser consideradas como neutras, sem chamar a atenção dos empregados e, assim, a rotina de trabalho não sofre qualquer alteração.

#### 4.11 RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS

Esta categoria de análise refere-se à investigação sobre a responsabilidade da Gestão de Pessoas referente a uma pré-aposentadoria, aposentadoria ou demissão de um funcionário diante de sua equipe que permanecerá na organização.

Todos os entrevistados da Org 1 gostariam de ter o mesmo tratamento dispensado pela organização à colega recém-aposentada. Segundo eles, a empresa agiu com respeito quando de sua saída, tratando-a com cuidados e respeito, além de demonstrar o reconhecimento por seus anos de trabalho.

Todo colaborador gosta de ser reconhecido. Porque a sensação de missão cumprida é gratificante [...] e ver a empresa a quem tanto me dediquei, me acompanhando, demonstrando que fui importante, é fechar com chave de ouro. (Entrevistado 2, Org 1).

As entrevistas dos respondentes da Org 1 entram em desacordo com o que diz Neri (1999 apud PERES, 2004) sobre os PPAs como estratégicos para afastar o trabalhador da organização e sua desobrigação. Os funcionários opinam que a sensação de amparo é sentida quando o aposentado está sendo assistido pela organização.

Segundo a maioria dos entrevistados da Org 2, a empresa foi um exemplo a não ser seguido, diante da demissão da chefe do Departamento de Personalização. Apenas um dos funcionários entrevistados, que não fazia parte diretamente do departamento, encarou com normalidade a forma como o processo aconteceu. O enlutamento causado foi agente motivador para a saída definitiva da empresa por parte dos Entrevistados 4 e 5, que em menos de um ano, saíram por vontade própria da organização. A afirmação de Marinoff (2009), de que as pessoas temem o desconhecido, pois, por instinto, tentam a sobrevivência e, dessa forma, permanecem apegadas às pessoas ou coisas negativas frente ao novo não foi evidenciada neste contexto de análise, já que duas respondentes preferiram deixar suas zonas de conforto e enfrentar o desconhecido, saindo da empresa, ávidas por provarem o novo, pois não superaram o luto pela saída da ex-chefe de departamento.

Claro que não [queria ter o mesmo tratamento da ex-colega]! Por isso, me antecipei e saí da empresa. Porque eu mereço ser tratada como profissional e gente! (Entrevistado 4, Org 2).  
Não [queria o mesmo tratamento da ex-colega], de forma alguma. (Entrevistado 5, Org 2).

A Org 3 acertou no modo como conduziu o processo de demissão de um colega importante na equipe de vendas. Os entrevistados demonstraram satisfação na observação das etapas e gostariam de ser tratados de forma equivalente, quando de suas saídas da empresa. Um fato interessante é que os três externaram o desejo de ficar até a aposentadoria.

Sim, gostaria [de ter o mesmo tratamento da ex-colega]. Porque [os sócios] foram corretos. Caso eu saia como aposentada, gostaria de participar de um acompanhamento preparatório para a saída e a mudança de vida que terei (Entrevistada 7, Org 3).  
Gostaria que fosse à aposentadoria. Porque eu estou feliz na empresa e não gostaria de sair (Entrevistada 8, Org 3).  
Gostaria que demonstrassem maior interesse em que eu ficasse. Mas, se fosse inevitável, ao menos eticamente como agiram [com a ex-colega], gostaria sim. Porque foi com respeito à pessoa e ao profissional. Mas gostaria que fosse à minha aposentadoria. (Entrevistado 9, Org 3).

Por ser uma organização pública, normalmente só a aposentadoria é esperada para o rompimento com a rotina de trabalho na Org 4. Os entrevistados mostraram-se divididos em

suas opiniões, porém, como foram três situações diferentes analisadas para cada um, é compreensível que as observações sejam múltiplas.

Quando eu me aposentar, quero me sentir importante, lembrada, inesquecível. Não só pelos alunos, já que esses são sempre transitórios. Mas pelo meu empregador. Quero ter um acompanhamento como alguns programas de preparação para aposentadoria para que eu tenha um norte do que vou fazer quando a minha vida passar para uma nova etapa. (Entrevistado 10, Org 4).

A visão de Durbrin (2006) é confirmada nesta categoria de análise quando diz que o conflito organizacional responde por uma parcela significativa das atividades gerenciais e, ao exemplificar esta situação, diz que o empregado que se despede da organização não permanece em conflito com ela, porém, os que ficam, podem ter sentimentos negativos em relação à sua saída. As respostas dos entrevistados confirmam a afirmação de Dutra (2006) quando explica que o desenvolvimento da organização é diretamente proporcional à sua capacidade em desenvolver pessoas respeitando suas individualidades e que a gestão de pessoas deve estimular práticas buscando os interesses mútuos, já que as empresas dependem do comprometimento de seus empregados com seus objetivos estratégicos.

#### 4.12 CONFLITOS INTERNOS EM FUNÇÃO DA SAÍDA DO COLEGA DE EQUIPE

Esta categoria de análise refere-se à investigação da existência de conflitos internos decorrentes da saída de um colega que influenciava a equipe de forma positiva.

Os conflitos existiram na maioria das saídas de colegas: 58 %. Desmotivação, desequilíbrio pessoal, rejeição ao substituto, desnorteamento, dificuldades administrativas, baixa produtividade, perda de clientes e luto foram citados como conflitos internos surgidos a partir da saída de um colega. Não foram relatados conflitos por 42 % dos respondentes. Todos, por aposentadoria.

Tabela 10 - Conflitos internos em função da saída do colega de equipe

Citações	Frequência
Houve	7
Não houve	5
Total	12 Respondentes

Fonte: Entrevistas realizadas.

Diante da aposentadoria do funcionário em questão, na Org 1 não foram vivenciados conflitos internos, segundo os três entrevistados. Um deles atribuiu a inexistência de conflitos

ao comum acordo entre funcionário e organização. “Como a decisão [da aposentadoria naquele momento] foi do próprio colaborador, não existiu nenhum conflito.” (Entrevistado 3, Org 1).

Os entrevistados da Org 2 relataram diversos tipos de conflitos internos ocasionados pela demissão de seu líder de departamento. O Entrevistado 4 cita a perda de confiança na organização que, segundo o mesmo, não conseguiu justificar a saída da colega. O Entrevistado 5 relata um desequilíbrio em toda a equipe e atribui o fato à má condução da demissão da sua chefe por parte da empresa. Ela diz ter perdido a expectativa de uma promoção. O Entrevistado 6 relata dificuldades de adaptação entre a equipe e a nova colega, que substituiu a ex-chefe. No entanto, afirma que o tempo eliminou as dificuldades iniciais.

A nossa equipe ficou completamente desorientada [com a demissão da colega]. A expectativa de promoção que eu tinha ficou perdida. As funções entraram em conflito. Houve um desequilíbrio total dentro da equipe. E ainda não o reestabelecemos, após mais de um ano que aconteceu o fato. (Entrevistado 5, Org 2).

Algumas dificuldades surgiram na Org 3 quando da saída da funcionária em questão, mas, segundo os entrevistados, o enlutamento leve não chegou a causar conflitos internos. Foram feitas observações quanto à baixa na motivação e, conseqüentemente, alteração na produtividade, dificuldades de substituição de mão de obra à altura do profissional já qualificado e até a perda de alguns clientes que acompanharam a profissional em sua nova organização. Porém, em contrapartida, observou-se que essas dificuldades foram superadas com rapidez e este fato foi atribuído à proximidade da Org 3 com os seus funcionários. “Alguns funcionários baixam a produtividade quando ficam enlutados pelo colega, mas quando a postura da organização é correta, isso é percebido e valorizado.” (Entrevistado 7, Org 3).

Apenas um servidor, o Entrevistado 11, afirmou ter ficado enlutado com a saída do colega e se mostrou bastante desmotivado. Os demais, Entrevistado 10 e Entrevistado 12, não sentiram a ausência do colega com tristeza e não relataram conflitos internos. “Não observei nenhum [conflito interno]. Inexistiu. Ao contrário, ficamos mais felizes por ela [ter se aposentado]” (Entrevistado 12, Org 4).

Esta categoria de análise evidencia a teoria de Soto (2010) que cita que uma frustração pode causar uma emoção negativa capaz de atingir um nível predominante sobre a razão e provocar uma mudança no comportamento de modo a eliminar o discernimento. Confirma, ainda, a teoria de Moscovici (2007) referente a ninguém ficar imune à troca com outras

peças no grupo. Este t3pico de an3lise responde a quest3o de pesquisa “c”: que rela3es podem ser estabelecidas entre o luto e o ambiente de trabalho? Foi poss3vel notar que, quando existe o luto, o ambiente de trabalho 3 afetado de maneira que os seus componentes atravessam conflitos internos decorrentes da sa3da do colega e isso altera o ambiente. De acordo com os respondentes, podemos citar as principais rela3es entre o luto e o ambiente de trabalho: sensa3o de desfalque na equipe, desnorreamento, dificuldades de substitui3o e desmotiva3o.

#### 4.13 SUBSTITUI3O DO COLEGA

Esta categoria de an3lise refere-se 3 investiga3o da maneira na qual o colega demitido ou aposentado da organiza3o foi substituído e a sua aceita3o pelo grupo.

Todos os entrevistados da Org 1 consideraram a substitui3o do colega rec3m-aposentado tranquila e a receptividade ao colega novato foi relatada como normal. “[A substitui3o do colega aposentado] Foi atrav3s de sele3o e est3 sendo tranquila a conviv3ncia. Ele foi bem aceito pelo grupo, passou por treinamento e est3 desempenhando bem a fun3o.” (Entrevistado 1, Org 1).

Chocados com a demiss3o da colega, os entrevistados da Org 2 afirmaram que a chegada do novo integrante da equipe n3o foi bem vista pelo grupo, apesar de aceita, e o mesmo apresentou algumas dificuldades de adapta3o.

A profissional que a substituiu foi obviamente aceita com respeito, mas n3o inspirou confian3a na equipe. A sensa3o era de pura politicagem. E o intelecto dela era claramente menor que a da nossa ex-colega (Entrevistado 4, Org 2).

A pessoa que a substituiu era mais jovem e com uma carreira mais curta, apesar de rica. O choque foi grande pela substitui3o por uma pessoa com a qual n3o poderia se comparar em experi3ncia e maturidade profissional. A forma de a funcion3ria substituta demandar tarefas foi diferente e muito chocante. N3o houve uma preocupa3o estrat3gica desta pessoa em saber se inserir como novo l3der de uma equipe que estava dando certo entre si e com resultados aparentes na organiza3o. (Entrevistado 5, Org 2).

Foi um pouco truculenta, como comentada no item anterior, porem a conviv3ncia foi ajustada com o tempo. Cada lado cedeu um pouco, a substituta e a equipe. (Entrevistado 4, Org 2).

Os entrevistados da Org 3 afirmaram que a recep3o e adapta3o da nova colega que entrou na equipe foram dentro da normalidade, por3m, ela n3o correspondeu 3s expectativas e permaneceu por pouco tempo na organiza3o, deixando o cargo vago para ser preenchido novamente.

Ela foi imediatamente substituída e acolhemos a vendedora [novata], mas ela não correspondeu às expectativas e saiu logo depois. Acho que se criou uma expectativa maior do que ela poderia corresponder pelo porte da colega que saiu, pois era extremamente eficiente. (Entrevistada 8, Org 3).

A Org 4 substitui seus servidores aposentados normalmente através de cadastro de reserva de concursados, podendo, ainda, optar por prestadores temporários de serviço. Sendo assim, os servidores afirmam estar acostumados e consideram esse tipo de transição natural. “[A substituição] Foi tranqüila. A nova psicóloga era muito competente. Mas a afinidade não foi a mesma [em relação à ex-colega].” (Entrevistado 11, Org 4).

Esta categoria de análise não aparece no referencial teórico pesquisado. Porém, percebemos que o novo colega é melhor recebido pelo grupo quando a saída do ex-colega foi pacífica. Caso contrário, a aceitação é mais resistente.

#### 4.14 O MAIS RELEVANTE NO MOMENTO DA DESPEDIDA

Esta categoria de análise investiga o que o trabalhador considera mais importante que a organização demonstre quando de sua saída da mesma, seja por aposentadoria ou por demissão.

Todos os entrevistados querem ser reconhecidos por sua dedicação, seus esforços, sua contribuição e participação dentro da organização a qual integram. Diante da pergunta: “o que você acha importante ser considerado pela organização no momento de sua despedida?” As respostas foram uma unanimidade.

O reconhecimento pelo empenho e a contribuição do colaborador durante sua permanência na organização. (Entrevistado 2, Org 1).

O reconhecimento pelo tempo dedicado à empresa. (Entrevistado 3, Org 1).

O tempo e o trabalho dedicado a empresa devem ser reconhecidos e todo o processo deve ser feito da forma mais discreta possível, para não constranger o funcionário. (Entrevistado 6, Org 2).

Trabalho fazendo o meu melhor, mais por prazer do que por obrigação. Não fico esperando gratidão, até mesmo porque, é o meu trabalho. Mas ser reconhecida me deixaria muito feliz. (Entrevistado 8, Org 3).

Queria ser reconhecida, ouvir de alguém que todos os meus esforços valerem à pena, que contribuí para a nossa sociedade melhorar um pouquinho. Eu não faço ideia de como vou chegar à aposentadoria, nem os trâmites necessários para isso. (Entrevistado 10, Org 4).

A aposentadoria é um momento de transição que considero positivo. É o descanso do guerreiro. Vamos encerrar a nossa participação na educação do Estado e o que acho importante receber em troca é a demonstração de consideração, o reconhecimento pelos anos de dedicação exclusiva. (Entrevistado 12, Org 4).

Esta categoria de análise não aparece no referencial teórico pesquisado. No entanto, a partir dos relatos dos entrevistados, notamos que o reconhecimento é a demonstração que todos esperam por seu tempo de trabalho pela organização. Consequentemente, em relação ao colega que sai, a organização que externar o seu reconhecimento será melhor observada.

## 5 CONCLUSÃO

Finalizado este trabalho sobre a vivência do luto causado pela perda figurativa de um colega de trabalho, passamos a expor nossas conclusões. Assim, buscamos analisar inicialmente os objetivos específicos.

Em relação ao objetivo específico “a” - Verificar a importância da atividade laboral na vida do indivíduo -, podemos afirmar que foi alcançado. A atividade profissional é considerada essencial na vida do trabalhador, pois, além de trazer benefícios financeiros que suprem suas necessidades mais básicas, os insere na sociedade e dão um sentido de realização em suas vidas por se sentirem úteis. Considerando que os respondentes estavam inseridos em um contexto profissional, a afirmação de que o exercício do trabalho é fundamental na vida do indivíduo inclui essa categoria de pessoas: aquelas mentalmente capazes e que vivem em sociedade. Não podemos fazer a mesma afirmação para um grupo indígena específico, por exemplo, pois este vive em ambiente natural próprio, diferente daqueles desta concepção analisada.

Quanto ao objetivo específico “b” - Identificar como a saída de um talento da organização atinge pessoalmente os empregados que ficam e a produtividade da equipe -, podemos afirmar que o objetivo foi alcançado, diante das respostas dos entrevistados, em diversas situações. Ao perder um talento que contribui para o bom andamento do trabalho, a equipe sente-se emocionalmente desfalcada e o seu equilíbrio depende diretamente da maneira com que o seu ex-integrante foi dispensado pela organização. A sua produtividade, no geral, mostrou-se atingida pelo episódio de saída, sofrendo alterações de ânimo positivas, quando do reconhecimento do ex-funcionário e de baixa, quando de uma saída conturbada. Porém, o tempo de duração de ambos os episódios não foram mensurados. A saída por aposentadoria demonstrou ser a mais natural e esperada, não causando alterações diretas significativas na produtividade.

O objetivo específico “c” foi alcançado - Acompanhar os efeitos de fatores cognitivos como atenção, percepção, aprendizagem, ação, emoção e fatores sociais no resultado do trabalho dos empregados. Com esta observação, conclui-se que situações variadas podem ocorrer a partir dos efeitos desses fatores cognitivos, a depender do impacto causado pela saída do colega. Se esta saída foi natural, observamos pouca ou nenhuma alteração. Entenda-se por natural, aquela saída esperada, normalmente, por aposentadoria. A demissão por PDV (programa de demissão voluntária) poderia, talvez, ser incluída nesse contexto, já que dispõe de um tempo de maturação entre as duas partes: empregador e empregado. Porém, não foi

investigada nesta pesquisa. Por demissão, mesmo justificada, os fatores emocionais sofrem uma alteração que pode ser negativa, caso a aproximação entre os colegas seja intensa ou a organização tome atitudes reprovadas pelos empregados que a observam. Mas essa alteração poderá ou não influenciar no resultado do trabalho da equipe. De acordo com a pesquisa, dependerá um pouco da formação emocional de cada indivíduo e mais da forma como ocorreu a demissão do colega.

O objetivo específico “d” - Verificar de que forma a organização pode se preparar para a saída de um talento -, não teve alcance efetivo, pois as informações passadas pelos entrevistados foram de âmbitos mais emocionais e, ainda assim, superficiais. Seria necessário um contato mais específico com os departamentos de Gestão de Pessoas, o que não foi possível pela indisponibilidade de acesso às Organizações. O que podemos ressaltar é que as organizações que possuem uma gestão com pessoas atuante e mais próxima de seus funcionários têm a capacidade de desenvolver um apego maior deles à organização e, conseqüentemente, uma dedicação mais enfocada. Os programas de preparação para a aposentadoria foram muito bem vistos pelos respondentes, indicamos uma pesquisa mais direcionada ao tema. As admissões e demissões estão dentro da rotina de qualquer organização e devem ser, geralmente, encaradas com naturalidade. Porém, quando são feitas com acompanhamento personalizado pela própria organização, são bem observadas pelos funcionários ativos, pela sensação de amparo causada.

Na intenção de responder a primeira questão de pesquisa deste trabalho, Como se constrói o apego do funcionário ao emprego? – de acordo com os respondentes, o apego sentido pela organização é construído diretamente a partir de aspectos humanos, seguidos de enfoques profissionais e independe do tempo de serviço. A organização que almejar o vínculo de apego como agente retentor de talentos deverá priorizar os seus atrativos dentro da Gestão de Pessoas e, ainda, estimular que esta seja sempre atuante. Os funcionários sentem-se apegados ao que a organização oferece em salários, benefícios, reconhecimento por suas dedicações, políticas internas, treinamento e desenvolvimento, ambientes de trabalho e social interno, nessa ordem de citação. O cargo - ou status que este pode oferecer – pode, também, ser classificado como atrativo de apego, porém, foi citado como o principal item de desapego mais fácil no momento do desvínculo.

Para responder a segunda questão de pesquisa: Em que consiste a vivência do luto no contexto organizacional? – foram investigadas as principais perdas que assustam os trabalhadores e as suas reações, caso elas ocorram. As reações, geralmente, são de alterações na rotina de trabalho e que podem evoluir para o enlutamento, mesmo que não aconteça

diretamente com o próprio funcionário. Podemos considerar que, apenas ao observar uma perda significativa, ele será atingido de forma proporcional aos seus valores emocionais, ao seu equilíbrio pessoal e ao seu senso de justiça. As suas experiências pessoais podem definir o alcance de seus enlutamentos e isso fica fora do controle da organização. No entanto, a Gestão de Pessoas poderá fazer um trabalho que atenuar ou até mesmo elimine a sensação negativa do luto. Perder o emprego é a ameaça mais temida pelo trabalhador e a mais marcada, quando ocorre, assim como o respeito ao seu nome e imagem. Situações internas constrangedoras ou de despedida não assistida, levam a um clima de luto que poderá desestabilizar a equipe.

Procurando responder a terceira questão de pesquisa: Que relações podem ser estabelecidas entre o luto e o ambiente de trabalho? – foram observados quais seriam os aspectos pessoais e/ou profissionais afetados pelo luto, quais as alterações percebidas na produtividade e os possíveis conflitos internos causados pela saída de um colega. O ambiente de trabalho é um dos itens que atrai mais apego do funcionário à organização em que trabalha. O luto pode desestabilizá-lo, causando baixa na produtividade e alguns conflitos internos, principalmente, de ordem desfavorável à própria organização. Ele sobrepõe o emocional ao racional, deixando o âmbito pessoal do funcionário mais ressaltado que os seus objetivos profissionais, podendo trazer uma desmotivação irreversível, estimulando-o, até mesmo, a sair da organização. O apego pelo ambiente de trabalho é perdido e a permanência fica abalada. Baixa na produtividade e desmotivação são as respostas mais diretas. No entanto, comportamentos de indiferença existem diante da saída do colega de equipe. Dessa forma, a despedida não abala o emocional de alguns colegas que ficam, não altera a rotina de trabalho, não influencia a produtividade e não contribui ou desestimula a motivação. Analisando todas as situações, conclui-se que somente há um enlutamento quando existe o real sentimento de perda e, sendo assim, alguma alteração, mesmo que mínima, existirá no ambiente de trabalho.

Quanto ao problema de pesquisa - **De que forma o trabalho do funcionário da organização é influenciado no momento em que ele sente luto pela saída do seu colega por demissão ou aposentadoria?** – ficou evidenciado que, ao sentir luto, o trabalho do funcionário pode ser afetado ou não. O que determinará isso será a capacidade de cada indivíduo em encarar a sua tristeza e separar o aspecto pessoal do profissional. Sem desmerecimento, a bagagem de valores emocionais de algumas pessoas tem maior preponderância frente aos objetivos profissionais individuais e coletivos, podendo direcionar a carreira dentro da organização. Já algumas pessoas conseguem isolar o seu trabalho, mesmo sentindo o luto, e alcançam normalmente os objetivos da equipe. O luto não deve ser ignorado pela organização e merece um acompanhamento, visto que o equilíbrio interno deve ser

preservado. A presença da organização no seu dia-a-dia faz com que o funcionário a valorize e dedique o melhor de si. Embora as admissões, demissões e aposentadorias sejam comuns em qualquer organização, as atitudes da organização diante de seus indivíduos são constantemente observadas pelos demais funcionários e influenciam o trabalho de cada um.

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa - Evidenciar as condicionantes para o enlutamento nas organizações e possíveis consequências para o desempenho organizacional – podemos afirmar que esta análise mostrou parcialmente as condições que levam ao enlutamento, com enfoque mais restrito à saída de um colega de equipe e os impactos pessoais e profissionais causados na organização. O enlutamento do ambiente de trabalho pode ser causado pela saída de um membro atuante da equipe, quando a mesma equipe sente-se desfalcada e observa a despedida do colega com desaprovação por parte da organização. Cabe neste enfoque aqueles funcionários vítimas de injustiças internas ou que partem para algo incerto por opção da organização. O desempenho da equipe pode ser prejudicado e a sua produtividade experimentar quedas consideráveis. O desempenho organizacional não sofre abalos visíveis quando o seu empregado se aposenta, sendo este acompanhado por um programa de pré-aposentadoria ou não, segundo esta amostra de participantes. Porém, a imagem interna da organização, sim. Os programas de preparação e acompanhamento ao aposentado foram considerados confortantes e muito importantes na despedida, objeto de desejo manifestado pela maioria.

Apego a quem lhe dá o pão, a casa e o trabalho, assim como o bebê que é nutrido e se apega à mãe, o seu primeiro objeto de amor, o funcionário de uma organização sente-se protegido quando está empregado e cada vez mais manifesta apego a quem lhe proporciona a sensação de bem estar, proporcionalmente a esse próprio bem-estar. Embora as perdas façam parte da vida de cada indivíduo, senti-las pode causar um sentimento profundo de enlutamento. Podemos, ainda, listar alguns dos principais elementos que conduzem ao luto na organização: acidentes de trabalho, acidentes (fora da organização) envolvendo funcionários, morte (luto literal), demissão, aposentadoria, Programa de Demissão Voluntária (PDV), assédio moral, assédio sexual, fusão entre organizações, desativação de filiais, transferências de funcionários, concordata e falência. Apenas o fato de observar alguém que vivencia uma perda, principalmente uma perda de apego primordial, também pode enlutar.

O trabalho é o passaporte para a inclusão na sociedade em que vivemos. Aqueles que estão trabalhando exercem os seus papéis de cidadãos e mostram-se aparentemente equilibrados perante os seus. Possuir o exercício laboral e, simultaneamente, um ambiente de trabalho favorável, traz realizações pessoais e profissionais aos indivíduos e a organização

pode organizar essa junção através da sua Gestão de Pessoas, que admite, preserva e demite ou aposenta os seus funcionários. Acompanhá-los durante toda a vida organizacional, inclusive na saída, pode contribuir plenamente para o equilíbrio de suas equipes, causando a sensação de amparo constante e, conseqüentemente, atraindo mais apego e dedicação.

O indivíduo precisa de estímulos, desafios e superações para o seu crescimento. Não precisa, obrigatoriamente, trabalhar apenas em uma organização ao longo de toda a sua vida profissional. Mas se a cada processo de entrada e saída de uma organização, ele está amparado, seja legalmente por seus direitos, seja pelas leis governamentais, seja, mais ainda, pela atenção de cada organização, conclui-se que esta soma o enriquecerá como pessoa, cidadão e trabalhador. E essas são as verdadeiras contribuições das organizações, dos governos e dos indivíduos para o pleno exercício de cidadania e bom andamento de nossa sociedade.

Para pesquisas futuras, recomendamos um aprofundamento na questão do luto organizacional através da participação e acompanhamento do departamento de Gestão de Pessoas das organizações onde os participantes trabalham, mais estudos, similares a este, em outras organizações, tanto públicas quanto privadas, abrangendo as diversas saídas de funcionários: PDV, voluntária, involuntária, aposentadoria e falecimento.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. R. S.; DURÃES, S. J. A. **Considerações sobre a (re)organização do mundo do trabalho na sociedade capitalista**. 2007. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Social da Universidade Estadual de Montes Claros. PPGDS Unimontes. Montes Claros: Editora Unimontes, 2008.
- ARANHA, M. L. de A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**: introdução à Filosofia. 2. ed. São Paulo: Editora Moderna, 1993.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARENDT, H. **Origens do totalitarismo**. Tradução: Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- BASTOS, A. V. B. Gestão com pessoas e subjetividade. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. (Org.). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BITTENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOWLBY, J. **Apego e perda**: a natureza do vínculo. Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2002. 1 v.
- BOWLBY, J. **Perda: tristeza e depressão**. Tradução: Valtensir Dutra. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004. 3 v.
- BOWLBY, J. **Formação e rompimento dos laços afetivos**. Tradução: Álvaro Cabral. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- BUARQUE DE HOLANDA, A. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1987.
- CAMBOIM, V. S. da C. et al. Aposentadoria, o desafio da segunda metade da vida: estudo de caso em uma agência bancária. **Revista Gestão Organizacional**. v. 4, n. 1, jan./jul. 2011.
- CAVASSANI, A. P.; CAVASSANI, E. B.; BIANZI, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. In: SIMPEP, 13., 2006. Bauru. **Anais...**, 2006.
- COTRIM, G. **Fundamentos da Filosofia**: história e grandes temas. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVEL, E. ; VASCONCELLOS, J. **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). et al. **Gestão com pessoas e subjetividade** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução: Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira, 1996.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. Tradução: Heliete Karam e Júlia Abrahão. **Revista Produção**. 2004.

DE MASI, D. **Desenvolvimento sem trabalho**. Tradução: Eugênia Deheinzelin. São Paulo: Esfera, 1999a.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Tradução: Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília/DF: Editora da UnB, 1999b.

DE MASI, D. **O ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Tradução: Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DURBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradutores: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. Revisor técnico: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DURKHEIM, É. **Sociologia**. Organizador: José Albertino Rodrigues. 7. ed. São Paulo: Editora Ática, 1995.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 5 v.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. Segunda parte. Tradução: Carlos Afonso Malferrari e outros. Coordenação e supervisão: Carlos José Malferrari. São Paulo: Pioneira: 1975.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Livraria Cultura, 1997.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz em ação**: uma agenda para fazer as coisas acontecerem. Tradução: Márcia Nascentes. Revisão técnica: Mário Persona. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

EDLER, S. **Luto e Melancolia**: à sombra do espetáculo. Para ler Freud. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

ENRIQUEZ, E.; CARVALHO NETO, A.; NABUCO, M. R. (Org.). **Perda do trabalho, perda da identidade.** Relações de trabalho contemporâneas. Belo Horizonte: Instituto das Relações de Trabalho da PUC-Minas, 1999.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, L. H. de F. P. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. **RAC**, 2009.

FRANÇA, L. H. de F. P.; CARNEIRO, V. L. Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). **Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.** v. 12, n. 3, Rio de Janeiro, 2009.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud:** edição standard brasileira (Luto e Melancolia). Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FREYRE, G. **Casa Grande & Senzala.** 34. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

FROMM, E. **O medo à liberdade.** Tradução: Otávio Alves Velho. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

FROMM, E. **Ter ou ser?** Tradução: Nathanael C. Caixeiro. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1987.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na administração:** como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. Tradução: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1994.

KLEIN, M. **Obras completas de Melanie Klein.** Rio de Janeiro: Imago, 1996.

LEÃO, E. C. **Aprendendo a pensar.** Petrópolis: Editora Vozes, 1991. 1 v.

LURKER, M. **Dicionário de Simbologia.** Tradução: Mario Krauss e Vera Barkon. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

MAQUIAVEL, N. **O príncipe.** Tradução: Antonio D'Élia. São Paulo: Cultrix, 1997.

MARINOFF, L. **Mais Platão, menos prozac.** Tradução: Ana Luiza Borges. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARROW, A. J. **Administração Humanizada.** São Paulo: IBRASA: 1959.

MARX, K. **O Capital:** crítica da Economia Política. Apresentação: Jacob Gorender. Coordenação e revisão: Paul Singer. Tradução: Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** Tradução: Margarida Maria C. Oliva. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas S.A. 2009.

MORAIS, R. de. **Perdas e ganhos: o crescimento existencial.** Campinas: Editora Átomo, 2007.

MORIN, E. **O método 5: a humanidade da humanidade.** Tradução: Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOSCOVICI, F. **Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão.** Salvador/BA: Casa de Qualidade, 1997.

MOSCOVICI, F. et al. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 1. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

NIETZSCHE, F. W. **Obras incompletas/Friedrich Nietzsche.** Seleção de textos: Gérard Lebrun. Tradução e notas: Rubens Rodrigues Filho. Posfácio: Antônio Cândido. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

NIETZSCHE, F. **A gaia da ciência.** São Paulo: Martin Claret, 2005.

NOVO, L. F. FOLHA, F. A. S. Importância da preparação à aposentadoria: a fala de servidores aposentados da UFPEL. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR. 12, 2010. Mar del Plata, Argentina **Anais...** Mar del Plata, Argentina, 2010.

OSHO. **Internacional Foundation.** São Paulo: Pensamento Cultrix, 2001.

PAES, F. D. **A criança em foco.** Noções de educação global da infância. São Paulo: Salesiana Dom Bosco, 1982.

PARKES, C. M. **Luto: estudos sobre a perda na vida adulta.** Tradução: Maria Helena Franco. 3. ed. São Paulo: Summus, 1998.

PERES, M. A. de C. O envelhecimento do trabalhador no contexto dos novos paradigmas organizacionais e os indicadores de exclusão por idade no trabalho. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Santa Catarina – UDESC**, v. 6, n. 2, out. 2005.

RATEY, J. J. **Corpo ativo, mente desperta: a nova ciência do exercício físico e do cérebro.** Tradução: Cristina Paixão Lopes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

RAMOS, M. N. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Santa Catarina – UDESC**, v. 6, n. 2, out. 2005.

REEVE, J. **Motivação & Emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

REVISTA VEJA. São Paulo, edição 1556, 22 jul. 1998. p. 88-95.

SANTOS, G. S. dos. **Significados atribuídos ao trabalho**: uma análise comparativa entre professores do ensino superior em diferentes regimes de trabalho. 2010. Dissertação (Mestrado)-Universidade FUMEC Faculdade de Ciências Empresariais – FACE, Belo Horizonte, 2010.

SARTRE, J. P. **O ser e o nada**. Ensaio de Ontologia fenomenológica. Tradução: Paulo Perdigão. Petrópolis/RJ: Vozes, 1997.

SENGE, P. **A 5ª disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, E. M.; MORAES, L. S.; ALMEIDA, R. M. PPA - Programa de Preparação para Aposentadoria. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 5., 2008. Resende. **Anais...** Resende: PPA Programa de Preparação para Aposentadoria, 2008.

SOBREIRA NETTO, F.; PEREIRA NETTO, J. P. Programas de Preparação para a Aposentadoria - PPA: responsabilidade social das organizações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 5., 2008. Resende. **Anais...** Resende: PPA Programa de Preparação para Aposentadoria, 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. Tradução técnica: Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUKI, et al. Impactos das práticas organizacionais sobre as atitudes dos funcionários: um estudo empírico no setor de Telecomunicações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 10, n. 1, p. 89-110, jan./jun. 2009.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. Inovando para obter os melhores resultados. 6. ed. Editora Futura, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILELA, E. da C. **Significado do trabalho e escolha acadêmico-profissional: um estudo com universitários primeiranistas**. 2003. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

VIORST, J. **Perdas necessárias**. Tradução: Auly de Soares Rodrigues. 4. ed. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2005.

WEIL, P. **A neurose do paraíso perdido**: proposta para uma nova visão da existência. Tradução: Áurea de Irberger Simil Cordeiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo: CEPA, 1987.

WIECZYNSKI, M. **O sofrimento humano nas organizações na ótica da psicopatologia do trabalho**: uma questão para o serviço social. Florianópolis. 2001. Disponível em: <[http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/sofrimento\\_humano.pdf](http://www.portalsocial.ufsc.br/publicacao/sofrimento_humano.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2012.