

Sentimentos de Apego e Perda em Processos de Mudanças Organizacionais

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

Professora do Mestrado em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie [rouxcesar@uol.com.br]

Recebido em 05 / Janeiro / 2006

Aprovado em 12 / Maio / 2006

RESUMO

Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de novos mercados e competidores, gerando maior competitividade. Em contrapartida, exige-se das pessoas flexibilidade para adaptação às constantes mudanças, e minimização de apego a situações passadas. Entretanto, as rupturas exigidas em mudanças podem ser percebidas como mortes simbólicas, face à sua condição de irreversibilidade aos estados anteriores; isto gera estados de luto dentre os envolvidos. Partindo da abordagem etológica em relação ao luto, este estudo analisa a existência de estado de luto junto a 400 funcionários de um banco estatal após um grande processo de reestruturação. O estudo foi feito três anos após as mudanças, vez que após este tempo o sentimento de luto pelas perdas já deveria ter dado lugar a processos de recuperação, com predominância de estados de ânimo positivos. Os dados sugerem a existência de estado de luto patológico, com forte apego às situações anteriores à mudança. Isto sinaliza que não basta preparar pessoas para as mudanças organizacionais que estão por vir e que são inevitáveis. É preciso dar condição às pessoas para que elaborem o sentimento de perda de situações que existiram e fizeram parte de suas vidas. É preciso dar-lhes oportunidade de “despedir-se” do passado para então poder aderir ao novo.

PALAVRAS CHAVE

Mudanças organizacionais, apego e perda; situações de mudança.

ABSTRACT

Globalization, technology and social changes have contributed to the emerging of new markets and competitors, resulting in higher competitive environments. As a counterpoint, people are requested to be more flexible in adapting to constant changes, and minimizing the

attachment to past situations. The ruptures required in changes can be perceived as a symbolic death, because of its irreversible condition to past situations; this generates bereavement among the people who are involved. From an ethological approach regarding bereavement, this study analyses the existence of bereavement amongst 400 employees of a public bank after a big reengineering process. The study was carried out three years after the changes occurred, since after this period of time the feeling of bereavement and grief should have given place to the recovering process, with a predominance of states of positive spirit. The data suggests the existence of a pathological state of bereavement, with strong attachment to previous situations to change. It points out that it is not enough to prepare people to organizational changes that are coming and are inevitable. It is necessary to give them conditions so they can elaborate the feeling of grief in situations that already happened and were part of their lives. It is necessary to give them the opportunity to ‘say goodbye’ to past things, so that they can embrace the new ones.

KEYWORDS

Organizational change, attachment and grief; changing situations.

INTRODUÇÃO

No final do século XX, à medida em que alguns paradigmas do conhecimento foram sendo rompidos (como se vê em pesquisas genéticas), rompem-se também valores éticos, religiosos e morais, criando-se incertezas de várias ordens quanto ao futuro que se delineia. Nunca houve, na história humana, algo que se comparasse às profundas mudanças que estão se processando. Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de novos

mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios crescentes em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, e qualidade (GUBMAN, 2004). Neste cenário o desafio para as organizações é grande, pois as inovações vêm gerando a necessidade de delineamento de novas estruturas organizacionais que possam operar com a flexibilidade necessária para estes cenários de mudança.

Entretanto, estas estruturas não se modificam repentinamente e as empresas vivem momentos de transição, nos quais metas reducionistas dão lugar a metas sistêmicas, buscando-se relações de intercomplementaridade e interdependência. Dentre outros aspectos, as organizações precisam que as funções de Recursos Humanos estejam alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio (ASHTON, et al. , 2004).

Neste cenário, com elevado grau de incerteza face à instabilidade vigente, as organizações vêm a mudança instalada em seu cotidiano como: um aperfeiçoamento ou adaptação do que já existe (mudanças incrementais); como estados de ruptura e de desequilíbrio (mudanças radicais); ou como momentos de mera transição, nos quais há nitidamente uma sucessão de fases de acordo com cada estágio de seu ciclo de vida (ótica desenvolvimentalista – ADIZES, 1994).

O que se pode observar nos textos produzidos sobre mudança organizacional é que sempre se cita algum grau de ruptura de estados estabelecidos, e de forma irreversível, pois mesmo dentro de uma abordagem desenvolvimentalista, as fases que se sucedem são qualitativamente diferentes umas das outras. Um dos aspectos de ruptura é aquele que se refere à mudança de padrões culturais, o que freqüentemente causa ansiedade nas pessoas pela perda do referencial na medida que vários significados se alteram de forma irreversível.

Para atuar neste cenário mutante, sempre em busca de vantagem competitiva, a organização tem esperado que as pessoas aprendam a trabalhar de uma forma diferente, evolutiva, o que exige que estejam dispostas a se renovarem constantemente. Entretanto, nem todas as pessoas dentro das organizações estão dispostas a (ou preparadas para) se arriscar em novas aprendizagens ou a (para) lidar com o descarte de valores considerados essenciais para suas vidas. Além disto, na passagem de um estágio de desenvolvimento profissional para outro há momentos em que são exigidas rupturas de algumas estruturas de proteção, como as impostas ao sistema de crenças introjetado e aos comportamentos profissionais já estabelecidos.

Isto deixa as pessoas instáveis, num momento em que as organizações gostariam de vê-las “efervescentes e embriônicas” frente ao novo cenário que lhes é apresentado. No discurso organizacional é acenada a possibilidade de um novo recomeço com relativa tranqüilidade e com a sensação de reconquista de equilíbrio.

Um dos desafios que hoje se impõe às organizações é conseguir o envolvimento das pessoas vez que a empresa, enquanto veículo da cooperação humana, depende das pessoas para o alcance de competitividade. Mas esta não é uma tarefa fácil, pois aqueles que precisam caminhar em direção ao novo podem vê-lo associado a perdas, pois movimentos de reengenharia e *downsizing*, dentre outros processos de reestruturação organizacional, geralmente têm por trás um mesmo objetivo: redução do número de funcionários. O resultado disto é que se tem conseguido empresas mais “magras”, mas não necessariamente mais saudáveis do ponto de vista das pessoas, vez que estas se encontram muitas vezes atemorizadas frente aos desafios impostos pelas mudanças ou frente à falta de novas perspectivas pessoais dentro das organizações.

Vem-se discutindo que uma visão estratégica da área de Recursos Humanos seja essencial para o momento atual, de grande volatilidade. Entretanto, pesquisas feitas em 2003/2004 em 30 grandes organizações na Inglaterra mostraram que a área de RH está pouco preparada para atingir seu papel estratégico. As críticas a ela feitas apontam que falta teoria robusta sobre as funções da área; que a área está voltada para processos internos mais do que para a estratégia do negócio; que a área está fracamente ligada aos objetivos, necessidades e medidas relacionadas ao sucesso do negócio. Desta forma a área de RH não é vista como diferencial competitivo para a organização (ASHTON, et al. , 2004). Pesquisa desenvolvida no Brasil no período de 2004/2005 mostra um resultado curioso: embora se diga que a área de Recursos Humanos seja estratégica para o sucesso futuro da organização, não se percebe que a capacidade instalada da área venha dando conta das demandas (CODA et al., 2005). Em outras palavras, parece que o discurso e a prática sobre Gestão de Pessoas andam em direções diferentes.

ALTERAÇÕES NA DISPONIBILIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NA ÁREA BANCÁRIA

Para que se analisem as mudanças ocorridas no Banco sob estudo é preciso que se apresentem as profundas alterações sofridas pelo sistema financeiro

brasileiro nos últimos trinta anos, que se especializou por segmentos, fazendo com que cada instituição financeira tivesse um papel especialmente definido no sistema. Houve concentração no setor bancário, com grande número de fusões e incorporações (ALMEIDA, 1992). Além disto, o sistema financeiro sofreu a influência de diversas forças, que direcionaram ou alteraram os rumos dos eventos, como questões sócio políticas, regulacionais, econômicas, mercadológicas e tecnológicas.

Os resultados da reforma bancária e da atuação dessas outras forças foram, dentre outros, a modernização do sistema financeiro, a melhor qualidade dos serviços prestados, a internacionalização do crédito, maior facilidade de controle sobre as instituições financeiras e desenvolvimento nacional na área de tecnologia da informação (ALMEIDA, 1992).

Dentre as principais mudanças decorrentes da implantação de tecnologia na área bancária apontase: a geração de sistemas *on-line*, que possibilitou processamento centralizado em tempo real e o banco de dados relacional (*relational data base*), que reúne as informações necessárias e abrangentes para o relacionamento com o cliente; a digitalização de assinaturas; o emprego de sistemas especialistas, que permitem simulações financeiras e avaliação de riscos em empréstimos. Em relação ao auto-atendimento, foram disponibilizados dois tipos de serviço: nas próprias agências, em áreas com terminais para clientes, ou fora das agências, em quiosques ou espaços com caixas automáticos. Também foram instalados os serviços de atendimento *on-line*, nos quais o cliente pode fazer todas as operações que não envolvam saque ou depósito de dinheiro, atuando em bases remotas. De modo geral, os bancos oferecem serviços por meios eletrônicos que antes eram restritos ao atendimento pessoal ou remessa postal, como liberação de dinheiro aos clientes, disponibilização de extratos e saldos de contas correntes e demais operações, emissão de talões de cheque, recebimento de contas diversas, transferência de fundos e aplicações financeiras pré autorizadas. Em outras palavras, o cliente interage pouco com funcionários do banco para suprir suas necessidades financeiras do dia a dia.

Quanto aos funcionários, com as mudanças no atendimento bancário, cada vez menos se lhes é exigido que sejam meros atendentes. Em tempos virtuais os funcionários devem cumprir o que as máquinas não fazem: vender produtos e serviços, atuar como consultores financeiros e conseguirem a fidelização do cliente à instituição e aos seus produtos e serviços. Os papéis típicos de um bancário foram drasticamente

alterados: de uma função burocrática, reativa, para funções mais agressivas associadas a venda, exigindo atitudes proativas.

Assim, a tecnologia da informação, que por um lado vem sendo apontada como um dos fatores críticos de competitividade na área bancária (vez que a partir da mesma se prestam serviços baseados em informações que dependem da redução de tempos e de custos de processamento), por outro lado tem exigido novos padrões de relacionamento entre prestador de serviço e cliente, seja este interno ou externo. Esta exigência encontrou obstáculos, desde resistências de caráter político e social, até dificuldades psicológicas para sua aceitação. Há até os que alegam que essas tecnologias podem ser vistas como geradoras de desumanização, como instrumento de dominação e de concentração de capital (LEITE, 1996).

Acredita-se que estas diferentes visões estejam presentes dentre as pessoas que atuam nas organizações, gerando diferentes reações às mudanças, que vão desde entusiasmo até o medo profundo, quando as pessoas vêm as mudanças como ameaçadoras porque geram estresse ou perda de referencial.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Os estudos na área de Administração das Organizações caracterizam-se pela crescente multidisciplinaridade, cruzando um grande número de disciplinas das áreas da Sociologia, Psicologia, Economia, Política, dentre outras. Todo esse esforço concentra-se na busca de respostas que possibilitem que as organizações atinjam sua fase de maturidade, ou que migrem em direção a outro ciclo de vida, no qual a organização possa renascer com novas propostas, impedindo assim o obsolescimento e a saída do mercado.

As propostas feitas por diferentes autores para o realinhamento das organizações em tempos mutáveis dependem da forma como os mesmos conceituam a origem das crises; alguns apontam a tecnologia como responsável pela mudança do sistema de produção e da organização do trabalho; outros centralizam a questão no desempenho dos gestores frente às situações de mudança; outros discutem os problemas de competitividade associados a uma cultura organizacional forte; e a lista de propostas cresce quase à mesma velocidade com que se vê o desenvolvimento da ciência.

Ao se examinar as primeiras teorias sobre Desenvolvimento Organizacional (DO) vê-se que as mesmas acenavam com mudanças dentro do paradigma

funcionalista, na medida que propunham diagnóstico da situação presente, estabelecimento de objetivos, desenvolvimento de estratégias, avaliação dos esforços e estabilização da nova situação, buscando um equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade (BECKHARD et al., 1977); embora nesses estudos já se previsse o envolvimento da empresa como um todo, a implantação de ações que envolviam melhorias eram feitas em sub-partes da organização. Apenas na década de 70 o DO passou a ser compreendido como um esforço que envolvia a organização toda na sua busca por um conjunto de situações que lhe permitisse atuar criativamente em direção à sua sobrevivência.

Burrell et al, em estudo de 1979, apresentavam duas dimensões básicas a serem consideradas na análise de mudanças: a dimensão da natureza da ciência, que pode ser vista em um eixo subjetividade-objetividade, e que responde pelo desenvolvimento tecnológico; e a dimensão sobre a natureza da sociedade, num eixo regulação-mudança radical, que responde pelos sistemas de análise dos modelos de administração. O cruzamento desses dois eixos apresenta quatro paradigmas: o paradigma funcionalista, o interpretativo, o radical humanista e o radical estruturalista. Segundo os autores, a maior parte do que se propunha até então enquanto mudança nas organizações não fugia do paradigma funcionalista, que enfatiza a busca de estabilidade e a integração, embora já se tivesse a preocupação com a existência de estágios intermediários que precisariam ser administrados para o atingimento dos objetivos organizacionais.

As teorias de administração foram evoluindo e já na década de 80 do século passado se defendia que a organização deveria ser analisada dentro de uma abordagem mais sistêmica; já se assumia que as organizações estão em constantes transformações decorrentes dos ambientes mutáveis, da estrutura de poder existente dentro da organização, ou do desejo dos participantes da organização (CUMMINGS, 1980).

Na evolução do pensamento sobre desenvolvimento organizacional aparece a organização como produto do relacionamento de pessoas que trazem consigo sua imagem única do mundo (seu imaginário) sendo que o resultado desse relacionamento dá margem à variedade e à diferenciação encontradas dentro da organização e que permitem que a mesma funcione. As organizações são assim tratadas enquanto sistemas culturais (ver discussão em AKTOUF, 1996). Essa influência do imaginário sobre o funcionamento organizacional também pode ser vista em Lapierre (1990) que define o imaginário como um conjunto de processos mentais, constituído de ima-

gens interiores, de idéias, de *constructos*, de visões e de racionalizações, conjunto este construído a partir de experiências significativas, de lembranças ou informações armazenadas na memória.

Vem-se discutindo que o ambiente organizacional está cada vez mais complexo: torna-se mais incerto e turbulento, apesar de todos os esforços para sua previsão e controle; aumenta o grau de internacionalização dos negócios; aumenta a defasagem entre os países mais e menos desenvolvidos; aumenta o papel do governo na economia; aumenta o tamanho e complexidade das organizações; e ainda sofre o efeito de outros fatores, entre eles a mudança nas relações de trabalho, os movimentos ecológicos, a substituição das fontes energéticas e o crescimento de movimentos ligados à cidadania (VASCONCELLOS et al. 1997; MILLS, 1993). Poder-se-ia acrescentar na análise da complexidade de ambientes as questões político-religiosas que têm tomado espaços em mídia e suscitado questões sobre o futuro relacionamento entre blocos econômicos e geográficos (conforme atestam inúmeras publicações de reportagens em jornais brasileiros e internacionais de grande circulação no período 2001- 2006).

O que talvez se possa apontar como uma posição defendida por diversos autores é que as estruturas organizacionais tradicionais não conseguem oferecer uma organização do trabalho que seja competitiva. Desta forma, as empresas buscam novas estruturas que proponham diminuição de níveis hierárquicos e sistemas de controle mais baseados no grupo.

A estratégia e o planejamento de Recursos Humanos (RH) têm se alterado significativamente nos últimos vinte e cinco anos (GUBMAN, 2004), acompanhando a evolução das teorias sobre Desenvolvimento Organizacional. Pode-se mapear o desenvolvimento da área de RH olhando-se as mudanças da área no período. Viu-se uma evolução desde o pensamento pouco estratégico, anterior aos anos da década de 1980 e que resumia a área de RH ao DP – Departamento Pessoal, passando pelo aparecimento de estratégias funcionais (década de 80), pela proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas (nos anos iniciais da década de 90) até se chegar à visão atual, de busca de alinhamento da área aos resultados estratégicos. Essas mudanças na área de RH espelham-se nas mudanças do mercado de trabalho e das rupturas verificadas no pensamento relacionado às estratégias de negócios, notadamente na discussão que se fez relacionada à competitividade e ao desenvolvimento de competências essenciais para o negócio.

Entretanto, embora haja um discurso voltado para a exaltação de pessoas como fator de competitividade, pouco se discute sobre o fato de que os funcionários dessas organizações mutantes passam por dificuldades, decorrentes das perdas de posição, da ameaça do emprego, da ruptura de equipes de trabalho e de outras condições de mudança irreversível. Pouco se fala sobre o medo em relação ao novo e sobre as resistências à implantação de novas tecnologias ou processos. Sabe-se que há pessoas estressadas, com exaustão emocional (DEERY et al., 2002) e que isto se reflete em absenteísmo, em perda de qualidade de vida no trabalho e em desequilíbrio emocional dos funcionários, dentre outras questões de natureza psicológica (ver: HO, 1997; JOHNSON et al., 1997; LEITE, 1996; MORGAN, 1996, SADRI, 1996; PIDERIT, 2000; PAULA, 2003).

CULTURA ORGANIZACIONAL EM SITUAÇÕES DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Com o movimento de fusões e incorporações de empresas está se trazendo à tona a discussão sobre a cultura organizacional e seu papel na estabilidade empresarial (CAMERON e QUINN, 1999), visto que a imprevisibilidade em relação à empresa pós fusão torna difícil a visão de futuro se não forem discutidos as possibilidades de constância de rumos.

A constância de rumos depende da existência de uma cultura organizacional alinhada com os objetivos do negócio e disseminada entre todos que participam da organização, permitindo a canalização de esforços em direção a objetivos consoantes.

Mas há muitas definições para o que seja cultura. Hofstede, um dos estudiosos do tema, a define como “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outras” (1998). Mas há outras definições para cultura organizacional, como: “a soma total de como uma organização leva a cabo tudo que ela tem de fazer para alcançar seu propósito ou missão” (SANCHEZ, 2004); “uma maneira específica da empresa de responder aos seus problemas” (THÉVENET, 1993); “um conjunto de representações imaginárias sociais” (FREITAS, 1997); “cultura define os valores centrais, pressupostos, interpretações e enfoques que caracterizam uma organização” (CAMERON e QUINN, 1999); “o modo habitual de pensar e agir, que deve ser aprendido e aceito, que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (JACQUES, citado por AKTOUF, 1996).

Resumindo-se, em várias definições para cultura organizacional aparece a noção de que os dirigentes são depositários dos valores dominantes, das orientações e das expectativas da organização; são geradores de exemplos; são catalizadores que oferecem modelos para formação de grupos; também se vê a cultura como uma espécie de cimento que liga os diversos grupos; ou ainda, como uma espécie de personalidade da empresa, que lhe garante uma identidade e uma ideologia particular (AKTOUF, 1996).

Essas definições variam desde uma visão simplificada, na qual a cultura seria apenas um conjunto de hábitos e uma socialização geral, decorrente da necessidade de ajustamento entre membros de uma organização, até abordagens mais complexas, na qual a cultura se apresenta como algo vasto, importante, que está profundamente inserido nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no ser coletivo (AKTOUF, 1996).

Conforme já discutido neste texto, a passagem de estruturas organizacionais tradicionais para estruturas inovadoras exige situações de ruptura de crenças e valores estabelecidos, exigindo-se a instalação de padrões culturais diferentes, que priorizam a criatividade, a iniciativa e a inovação. Nestas situações as pessoas se deparam com os novos papéis que delas se espera, ou seja, com novas atitudes gerando novos comportamentos. Mas o novo pode causar ansiedade pela perda de referencial, na medida que se alteram os padrões que propiciam a identificação das pessoas com seus pares e com seus locais de socialização. Perdendo-se os padrões de reconhecimento, perde-se o senso de coletividade (AKTOUF, 1996).

A cultura organizacional, portanto, é elemento vital para as empresas enquanto organizações sociais, pois oferece um padrão de suposições compartilhado pelo grupo, que auxilia tanto na sobrevivência no ambiente externo quanto na resolução de problemas ligados à manutenção do grupo enquanto tal (sobrevivência interna) (SCHEIN, apud GLIDEWELL, 1986). Desta forma a cultura é um conceito tanto emocional quanto cognitivo. **Cognitivo** na medida que cultura é o que está dentro da cabeça das pessoas como *scripts*, suposições e processos automáticos que induzem as pessoas a perceberem uma situação de determinada maneira, dando significados à realidade vivida e percebida; o comportamento seria uma representação desta cultura internalizada. **Emocional** porque a cultura se apresenta como um mecanismo de defesa para a ansiedade, na medida que fornece às pessoas um conjunto de categorias de pensamento, sentimento e reação, comparável ao meca-

nismo de defesa individual que as capacita a evitarem a incerteza e o caos e serem dominadas pela ansiedade interna. Sob este ponto de vista a cultura é estável e sua modificação não pode ser tratada de uma maneira simplista.

Quando as empresas introduzem programas de modificação organizacional nem sempre há tempo para o desenvolvimento e interiorização de novos valores. Embora as mudanças possam até ocorrer de forma paulatina, no período de transição há uma fase de *caos intermediário*, onde padrões antigos (principalmente normas e comportamentos) estão em fase de abandono e os novos ainda não foram totalmente introjetados. Como neste momento também se convive com a irreversibilidade da mudança, pelo fato de que as situações abandonadas nunca voltarão, pois estarão configuradas em outro tempo e espaço, o sentimento de pertinência à empresa fica ameaçado, pois os empregados não sabem mais a qual empresa pertencem.

APEGO E PERDA EM SITUAÇÕES DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Embora na literatura sejam freqüentes discussões a respeito dos efeitos da mudança sobre a cultura organizacional, pouco ou quase nada se fala sobre mudanças organizacionais enquanto situações de ruptura de vínculos com representação de mortes simbólicas. Fala-se em comprometimento dos empregados, mas não se discute o apego, que está na base de todo vínculo e, portanto, comprometimento (BOWLBY, 1996).

Sabe-se que na maior parte das empresas o ciclo de vida está cada vez mais curto e a fase de maturidade apresenta-se rapidamente, com o risco de obsolescência e perda de competitividade. Apoiando-se em “modelos orgânicos”, os administradores discutem que é preciso que se desenvolvam remédios que curem doenças ou que adiem a morte da organização; isto significa que as empresas precisam desenvolver novos produtos ou serviços, introduzir novas tecnologias e até mesmo redesenhar sua estrutura organizacional. O problema é que quase sempre esse “tratamento” tem efeitos colaterais, sendo os mais freqüentes o enxugamento do quadro funcional e o choque sobre as pessoas, este causado pela introdução de novas tecnologias quando as pessoas não estão preparadas para assimilá-las.

Outra questão que se pode levantar em relação aos “modelos orgânicos” é que a comparação que se

faz entre o ciclo de vida das empresas e o dos seres humanos é que esta depende da assunção de que ambos, organizações e humanos, sejam mortais, o que não é necessariamente verdadeiro para as organizações. Enquanto para humanos a morte é inexorável, e sua negação represente patologia em nível psicológico, as empresas frequentemente se consideram imortais (SIEVERS, 1994). Isto faz com que as teorias sobre administração e os próprios administradores acreditem que as empresas devam sobreviver para sempre; em contraposição, os homens que nelas trabalham são frequentemente vistos como não mortais, ou seja, como objetos, peças, máquinas, adaptáveis a qualquer situação e descartáveis, quando não se fazem mais necessários.

Também frequentemente se analisa a carreira profissional dentro de uma abordagem desenvolvimentalista, assumindo-se a existência de um ciclo (DUTRA, 1996) no qual há uma fase de maturidade. Como esta fase profissional geralmente coincide com a fase biológica da maturidade, desprestigiada na sociedade ocidental, que vive o mito da eterna juventude, as pessoas que acumulam experiências dentro de uma empresa são vistas como tendo a obrigação de abandonar sua vida profissional, quase como se fossem impelidas a “suicidarem-se”. Por outro lado, correspondendo à expectativa externa, as pessoas que se encontram nesta etapa profissional começam a analisar a proximidade da finitude de sua carreira. E, de modo semelhante ao enfrentamento da própria morte, as pessoas reagem de maneira diferente: enquanto para alguns a aposentadoria aparece como a representação da boa morte, significando uma saída serena e que chega na hora certa, para outros vem revestida da imagem da morte que aterroriza, pelo medo do desconhecido após a morte.

Empresas onde há enxugamento de quadros freqüentemente descartam pessoas que não se atualizaram, que não buscaram o desenvolvimento de sua empregabilidade, “remédio” que poderia adiar sua morte simbólica, tornando-as “imortais” em ambientes organizacionais. Mas, assim como se vê nos mitos, a imortalidade dos heróis exige muita coragem para enfrentar os desafios e para aceitar as lutas que lhe são impostas, e alguns (ou muitos?) sucumbem no caminho.

Outra das rupturas presentes nas organizações atuais é a perda de estabilidade no emprego, ainda que com a oferta de planos de demissão voluntária. Para enquadramento nesses planos elege-se um perfil dos que podem se enquadrar ao processo. O que ocorre é que as pessoas não caminham tranqüila-

mente para o fim (ainda que simbólico); na vida profissional, assim como na vida pessoal, as pessoas estabelecem fortes laços de afeição com pessoas e situações específicas, e acabam identificando sua própria vida com a vida da organização.

As pessoas sofrem com a perda de rotinas, com mudanças em crenças e valores arraigados pois, de modo geral, “vestem a camisa da casa”, com alto sentimento de pertinência, e a perda de laços com a organização gera ansiedade, raiva, depressão, desapego emocional (BOWLBY, 1985) e perda de auto estima (McDONALD e SIEGALL, 1996), sentimentos incompatíveis com o comprometimento exigido pelas organizações modernas.

Para muitos empregados o novo, característico em situações de mudanças, se apresenta como uma perda de referencial, trazendo-lhes insegurança. Não há mais suposições introjadas e compartilhadas, que possam modelar o comportamento esperado dentro da organização; esta perda de referencial pode se configurar como ruptura, trazendo o sentimento de perda, vivenciando as situações de mudança como mortes simbólicas, como uma “pequenas mortes” (KOVÁCS, 1992).

O que torna preocupante as situações de mudança é que não há qualquer processo para elaboração do luto decorrente das inúmeras possibilidades de vivência de perda. Pelo contrário, negam-se as perdas, não se permitindo sequer que as pessoas expressem seus sentimentos; demonstrar medo é interpretado como sinal de fragilidade. Essa negação psicológica das rupturas, ou o não enfrentamento das mesmas acaba gerando sintomas associados ao processo de luto patológico, com distúrbios de natureza psicológica e somática. Isto traz altos custos para as empresas, pela queda de produtividade e conseqüente diminuição de competitividade. Mesmo que o funcionário aumente sua produtividade para evitar a perda do emprego, há descontentamento e falta de envolvimento psicológico com a organização; esse aumento de desempenho provavelmente não se sustentará ao longo do tempo.

A ABORDAGEM ETOLÓGICA NA ANÁLISE DO PROCESSO DE LUTO

A discussão sobre perdas percebidas como mortes simbólicas em situações de mudanças organizacionais exige a adoção de alguns pressupostos teóricos sobre a concepção da morte e sobre o processo de luto.

Considera-se que o homem é o único ser vivo que tem consciência de sua própria morte, antecipando-a de várias formas através da imaginação, o que gera basicamente três tipos de medo: teme-se “o que vem após a morte”, o “evento de morrer” e o “deixar de ser”, sendo este último considerado o medo básico da morte. (KASTEMBAUM, 1983). Este medo atinge pessoas de diferentes culturas, religiões, classes sociais, idades, dentre outros fatores discriminantes. O homem tem consciência da possibilidade de sofrer perdas e as teme, embora a noção da morte varie de cultura para cultura, e de indivíduo para indivíduo (BECKER, 1995; KUBLER-ROSS, 1996).

Há algumas variáveis associadas a este medo da morte: o tempo, onde se inclui a percepção da velocidade de aproximação da morte; o espaço, analisando-se a percepção do perigo como uma ameaça interna ou projetada no ambiente externo; a probabilidade, referindo-se à percepção do indivíduo da probabilidade de vir a sofrer uma morte real ou simbólica; o entrelaçamento deste medo com fatores ligados à perda e fatores de personalidade do indivíduo; as diferentes formas de percepção e manifestação do medo da morte. Todas estas variáveis podem ser transpostas para o estudo da morte simbólica percebida nas organizações (PARKES, 1998).

Outra questão é que a tendência de evitamento ou de respeito à morte é praticamente universal e pode ser vista em todas as culturas através de ritos associados à representação da morte. A presença destes ritos é percebida na cultura organizacional, em ações de treinamento, em programas de sensibilização e em outros que amenizem ou adiem as mortes simbólicas. Como no nosso século a representação da morte se dá pela *morte invertida* – onde se busca a morte repentina, não vista, não compartilhada – os rituais muitas vezes levam ao ocultamento da morte, geralmente pela negação ou pela evitação do contato. Atualmente se prefere que a morte ocorra em ambientes assépticos, longe dos espaços de convivência familiar, de modo que não se presencie sua ocorrência. Assim, não é à toa que muitos funcionários demitidos (simbolicamente mortos) passem a ser evitados pelos funcionários remanescentes.

As mortes simbólicas das quais este artigo trata freqüentemente são ambivalentes, notadamente nas situações de ruptura decorrentes de desenvolvimento pessoal ou profissional; nestes casos, ao mesmo tempo em que se considera o estágio anterior como bom, pelo fato de ser conhecido e não gerar ansiedade, sabe-se que ele precisa ser abandonado, em

nome de um crescimento pessoal ou profissional. Nestas rupturas o estágio que se aproxima – o novo também gera medo pois é completamente desconhecido, mesmo que represente uma situação almejada. Quanto mais preparada a pessoa estiver para assumir patamares mais elevados na situação de trabalho, mais facilmente ela se despedirá das fases anteriores; faz-se esta afirmação com base em achados empíricos sobre o enfrentamento da própria morte, onde pessoas que viveram vidas plenas têm maior facilidade para aceitar a eminência da morte.

Neste artigo discute-se o luto enquanto uma resposta psicológica à perda, utilizando-se para análise o modelo etológico, que propõe que o objetivo do comportamento do apego é manter os laços afetivos, e qualquer situação que possa ameaçar esses laços provoca uma reação contrária em direção à sua manutenção, sendo que essas reações aumentam de acordo com o risco percebido da perda (BOWLBY, 1985). Na abordagem etológica assume-se que a perda gera um desequilíbrio psicológico, e o luto se configura como uma reação humana a esta perda, tentando estabelecer o equilíbrio.

O processo de luto apresenta diferentes fases, variando de três a cinco conforme estudos feitos por diferentes autores: entorpecimento, anseio e protesto, desespero, recuperação e restituição (BROMBERG, 1994, e PARKES, 1998). Os sintomas descritos para estas fases estão presentes em qualquer processo de luto, normal ou patológico; o que diferencia a normalidade da patologia é o tempo de duração das fases ou a reação adiada à perda. Considera-se que o equilíbrio psicológico retorne após a elaboração do luto, o que normalmente ocorre após as reações de aniversário, ou seja, quando já se vivenciou um ano após a perda, e já se passou por todas as datas marcantes para os envolvidos no vínculo que se rompeu. Este critério é relativamente universal e foi considerado para o momento que se escolheu para estudar uma organização em processo de mudança; a presença de sentimentos de perda, estados de ânimo negativos e sintomas somáticos associados a estresse, três anos após a implantação de mudanças, é indício de existência de estados de luto patológicos.

Utilizando a avaliação que os funcionários de um banco estatal fizeram do processo de mudança nos qual estiveram envolvidos, utilizando para tal escalas de Perda e Ganho, este trabalho apresenta uma proposta para diagnóstico de estados psicológicos dos envolvidos em situações de mudança organizacional. Os resultados apresentados podem sugerir interven-

ções a serem conduzidas pela área de Gestão de Pessoas, visando otimizar a o capital humano.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que deu base ao presente artigo foi de natureza quantitativa. Estudou-se um banco estatal, estabelecido há mais de 100 anos, tendo cerca de 40.000 funcionários por ocasião da coleta de dados. Tal banco foi escolhido tendo em vista o processo de mudança implantado no mesmo, que introduziu mudanças claramente definidas em sua estrutura organizacional, em tecnologia e em sua política de negócios. A natureza das referidas mudanças gerou rupturas de diversos padrões estabelecidos, que culminaram com a introdução de um plano de demissão voluntário, o primeiro processo de demissão em massa em sua história secular.

A pesquisa buscou identificar a percepção que os funcionários tiveram, enquanto Ganho ou Perda, dos reflexos dessas mudanças sobre três dimensões previamente estabelecidas: Práticas de Recursos Humanos, Afiliação a Grupos e Pertinência à Empresa (aderência à cultura organizacional). Também se investigou o estado de ânimo e sintomas de estresse dos funcionários. Como a pesquisa se referia à percepção de um período de três anos retroativo em relação à data de coleta de dados, foram eliminados da amostra todos os respondentes que tivessem menos de cinco anos de empresa na ocasião da coleta de dados. Este critério de cinco anos levou em consideração que os respondentes deveriam ter vivência de trabalho na empresa por um período mínimo de dois anos anteriores à introdução das mudanças; desta forma poderiam avaliar, de maneira comparativa, o período anterior e posterior às mudanças, dizendo se perceberam Ganhos ou Perdas no processo.

Escolheu-se como população para estudo os 11.485 funcionários do estado de São Paulo, lotados em agências e demais órgãos. Estimou-se o tamanho da amostra utilizando-se um procedimento de amostragem probabilística; colheram-se dados de 400 funcionários que passaram por alguma atividade de formação ou desenvolvimento no centro de treinamento localizado na cidade de São Paulo. Todas as aplicações foram feitas pelo pesquisador. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões fechadas, desenvolvido especialmente para a pesquisa, e dividido em três partes: a. dados sobre a qualificação do respondente; b. enquadramento

enquanto Ganho ou Perda da percepção do respondente em relação às mudanças ocorridas na empresa em três dimensões (Práticas de Recursos Humanos, Afiliação a Grupos e Pertinência à Empresa), utilizando uma escala balanceada, com 6 postos, sem ponto neutro; c. caracterização do estado de ânimo, apresentando-se uma lista de sentimentos para que os respondentes escolhessem os sentimentos mais presentes nos últimos doze meses; nesta seção também havia uma lista de sintomas somáticos associados aos estados de luto e estresse, solicitando-se que os respondentes apontassem quais sintomas estiveram presentes nos últimos doze meses anteriores à pesquisa, colocando-os em ordem do primeiro mais freqüente, e assim sucessivamente até o décimo mais freqüente. c. Para análise das situações enquanto Ganho ou Perda ofereceram-se no instrumento alternativas para enquadramento das percepções (exemplo: melhoria ou piora de condição, aumento ou diminuição de nível, maior ou menor clareza, etc..). A definição e delimitação dos conceitos envolvidos na pesquisa (percepção, Práticas de Recursos Humanos, Afiliação a Grupos e Pertinência à Empresa) baseou-se em pesquisa teórica. Trabalhou-se com 78 variáveis, e os dados foram tabulados com a utilização do *software* estatístico SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*), versão profissional.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados preliminares, colhidos em entrevistas junto a dois psicólogos responsáveis por projeto de profissionalização (dos funcionários novos e dos remanescentes após as mudanças) confirmaram várias suposições levantadas na discussão teórica do tema. Sob sua ótica os funcionários temiam o novo, e a busca do desenvolvimento profissional representava, para muitos, o “ajuste” que iria curá-los do obsolescimento, mais do que uma medida pro-ativa em relação à percepção de mudanças constantes. Segundo os entrevistados tratava-se de uma reação muitas vezes decorrente de perda de funções de supervisão ou gerência, ou de transferências, e representava um movimento em direção contrária ao risco da grande perda: a demissão. Também foi relatado que havia muito apego à situação anteriormente vivida, considerada por vários funcionários como melhor, na medida em que mais estável. Os dados colhidos na entrevista sugeriam a presença de reações adiadas ou distorcidas do processo de luto.

Quanto à caracterização dos respondentes encontraram-se os seguintes dados (maiores freqüências): 65% dos respondentes trabalhava em agências do Banco, ou seja, diretamente envolvidos com atendimento aos clientes; 34% tinha idade entre 40 e 44 anos, e 16% entre 35 e 39 anos; 29% tinha entre 13 e 17 anos de empresa, sendo que 54% dos respondentes estava na faixa entre 13 e 22 anos; 65% dos respondentes era do sexo masculino; 73% era casada; 70% tinha nível superior de escolaridade; 46% tinha cargo de média gerência, e 32% de alta gerência (aí incluídos alguns cargos de *staff*); 20% dos respondentes já havia sofrido perda de posições de gestão ou de cargos de confiança sendo que, dentre estes, 50% há menos de três anos (ou seja, após a implantação do plano de reestruturação da empresa).

Analisando-se a percepção que os funcionários tinham das mudanças enquanto Ganho ou Perda, num primeiro momento verificou-se a freqüência de escolha dentro de cada indicador e sem consideração do grau (1,2 ou 3 para Perda e 4,5 ou 6 para Ganho). Encontrou-se dentre os 18 indicadores das dimensões pesquisadas, 9 indicadores percebidos como Perda (estabilidade no emprego, nível salarial, valorização social por ser funcionário da empresa, clima de alegria e bom humor nas equipes de trabalho, imagem dos funcionários da empresa na comunidade, espírito de corpo dos funcionários da empresa, plano de assistência médica, apoio da equipe em situações de crise pessoal e orgulho por ser funcionário da empresa) e 9 indicadores percebidos como Ganho (sentimentos de lealdade à empresa, união da equipe em situações de mudança, apoio da equipe para destaque profissional de seus integrantes, identificação com a empresa, cooperação dentro da equipe de trabalho, critérios para avaliação de desempenho funcional, idéias compartilhadas dentro da equipe de trabalho, possibilidade de ascensão profissional e participação em treinamentos na empresa). O indicador sentimento de lealdade à empresa, embora enquadrado como Ganho ficava numa área limítrofe entre Ganho ou Perda (p observado: 0,50, para p crítico 0,46 no teste de hipóteses onde H0: prob. = 0,5; H1: prob. \neq 0,5, sendo prob. a proporção de escolhas em Ganho).

A análise dos dados obtidos alterou-se quando se considerou a magnitude dessas escolhas, ou seja, o nível escolhido para Perda ou Ganho em cada indicador. Para tal compôs-se um perfil do funcionário em relação a Ganho ou Perda, modificando-se a escala (de 1,2,3,4,5 e 6 para -3,-2,-1,1,2 e 3, respectivamente), somando-se os pontos obtidos por cada parti-

cipante, enquadrando-o em faixas de perfis: perfil de excessiva perda, de muita perda, perfil neutro, perfil de muito ganho e de excessivo ganho. Encontrou-se 62% dos respondentes com perfil neutro; 21,3% com perfil de muita perda e 2,6% com o perfil de excessiva perda; 12,6% com perfil de muito ganho, e 1,6% com perfil de expressivo ganho.

Com esta forma de análise de perfis pôde-se perceber que o predomínio de Ganho ou Perda para alguns indicadores na verdade estava mais próximo da zona neutra, indicando acomodação ou ambivalência, quando o resultado da soma era igual a zero, indicando escolhas em Ganho e Perda em igual número. Por outro lado, encontrou-se 23,9% com perfis de muita ou expressiva Perda, contra 14,2% com perfil de muito ou expressivo Ganho. Considerando-se os perfis de Perda em cada dimensão, encontraram-se 35,4% de Perda na dimensão Pertinência à Empresa, 23,8% em Afiliação a Grupos e 15,8% em Práticas de Recursos Humanos. Encontra-se maior porcentagem de perfis de Ganho na dimensão Afiliação a Grupos (19,6%) e maior porcentagem de perfis neutros em Práticas de Recursos Humanos (74,5%). Os dados encontrados sugeriam que estivesse havendo perda de envolvimento psicológico com a empresa, o que podia se refletir em perda de crenças e atitudes favoráveis e, conseqüentemente, perda de interesse. Talvez se possa dizer que os funcionários tinham se tornado menos comprometidos com a cultura da empresa.

Os resultados encontrados são mais preocupantes quando associados ao fato de que 78% dos respondentes eram funcionários responsáveis por algum nível de gerenciamento (médio ou alto). Como falar em comprometimento e envolvimento, atitudes indispensáveis à adesão ao novo papel que se exigia do funcionário, se as pessoas não se sentiam mais “vestindo a camisa da casa”?

Quanto ao estado de ânimo dos pesquisados encontrou-se predomínio de sentimentos negativos. Analisando-se a moda em cada posição (primeira escolha, segunda escolha, etc.), foram encontrados os seguintes sentimentos: ansiedade (sugerindo a presença do medo, conforme comentado anteriormente), fadiga, vazio, frustração, coragem e esperança. Chama a atenção o fato de que os sentimentos positivos apontados sinalizam, de alguma forma, a dificuldade para enfrentar as mudanças. Esses dados sugerem algum grau de fragilidade psicológica por parte dos respondentes, o que compromete a dimensão afetiva na formação de atitudes favoráveis a mudanças. Como

considerar pessoas “fator de competitividade”, se estas estão sem coragem para serem efervescentes?

Correlacionando-se o estado de ânimo encontrado com variáveis de caracterização do respondente, como nível de responsabilidade funcional e tempo de empresa, encontrou-se predomínio de sentimentos negativos entre funcionários de média gerência e que detinham entre 13 e 22 anos de empresa. Tratava-se do segmento tático, responsável pelas rotinas de implementação de novas tecnologias ou de novas práticas de gestão de negócios, ou seja, dos funcionários que deveriam transformar o discurso da empresa em prática.

Quanto à existência de sintomas somáticos, dos 16 sintomas apresentados para escolha, apenas 4 foram escolhidos por menos de 10% dos respondentes (vômitos, perda de peso, tremores e náuseas). Insônia (escolhida por 56% dos respondentes) e dores de cabeça (por 52%) foram os mais freqüentes, seguidos de aumento de peso (por 38%), nó na garganta e suspiros (ambos escolhidos por 34% dos respondentes), azia (por 30%), palpitações (por 26%), queda de cabelos (por 25%), respiração curta (por 22%), boca seca e boca amarga (ambos por 16%) e câibras (por 14%). Estes sintomas estão presentes em várias situações de estresse e o seu aparecimento naquele período de transição – entre o antigo e o novo Banco – podia ser indicador de estado de luto não elaborado. Estes dados encontrados sugerem que havia algum desequilíbrio na saúde física dos respondentes, o que se tornava mais preocupante quando associado à fragilidade psicológica encontrada no estado de ânimo e à percepção das mudanças enquanto Perdas.

CONCLUSÕES

Os dados encontrados junto aos psicólogos foram corroborados pelos dados encontrados na pesquisa quantitativa, sugerindo a existência de estado de luto dentre os funcionários do Banco, embora não se pudesse identificar em qual das possíveis fases do luto os mesmos se encontravam. As metas alcançadas pela empresa no período de três anos posteriores à grande reestruturação indicam que os funcionários provavelmente já haviam passado da fase inicial de entorpecimento, vez que os mesmos vêm respondendo à nova política de negócios. Entretanto, com o estado de ânimo identificado, provavelmente não estariam tão próximos da fase de recuperação e restituição, que se caracterizaria pela maior freqüência

de sentimentos positivos no estado de ânimo e pela desistência da tentativa de recuperação da situação perdida.

Os resultados encontrados nessa pesquisa podem remeter a outras questões, que podem ser respondidas em outros momentos: quanto poderia ser evitado em custos relativos a absenteísmo, doenças psicossomáticas, psicopatologias (dentre elas a depressão), se os funcionários pudessem perceber programas de mudança eminentemente como Ganho? Poder-se-ia questionar a relação existente entre a velocidade da aproximação da mudança e a probabilidade que os empregados sentem de estancar ou não o processo? Quanto à gênese do medo sentido nos processos de mudança, estaria o medo relacionado à notícia de outras empresas que passaram pelo processo com conseqüências indesejáveis (do ponto de vista dos funcionários), ou baseado na percepção da própria incompetência para lidar com novas situações? Pode-se estabelecer um padrão de relacionamento entre as variáveis pesquisadas de modo que se possa construir um modelo prescritivo para atuação em situações de mudanças?

Conforme cita Rosemberg (In KOVÁCS, 1992), uma das autoras referenciais no estudo do luto, não se caminha para a morte calmamente, porque isso significaria negar a vida. Só se pode aceitar com tranquilidade a morte se houver um processo de elaboração. Aceitando esta argumentação, acredita-se que não basta avisar às pessoas, dentro das organizações, que as mudanças estão por vir e que são inevitáveis. As pessoas precisam ser preparadas para o novo, mas também precisam elaborar o sentimento de perda pela situação anterior. Afinal, essas situações a serem descartadas existiram, foram percebidas como reais, e fizeram parte da vida das pessoas.

Empresas que convivem com mudanças freqüentes deveriam se perguntar até que ponto os empregados percebem essas mudanças como Ganho ou Perda. A percepção é totalmente subjetiva, e envolve apreensão e julgamento de uma realidade. Não importa quanto a empresa considere que as inovações representem Ganhos; se as pessoas as perceberem predominantemente enquanto Perdas estarão vivenciando processos de luto, que podem ser amenizados, se lhes dispensada adequada atenção para que possam ser elaborados. Apenas após a elaboração (e despedida dos estados anteriores à mudança) o passado terá sido devidamente reverenciado e enterrado, e o futuro poderá se apresentar como uma perspectiva senão mais atraente, talvez menos temida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. **Os Ciclos de Vida das Organizações – Como e Por Que as Empresas Crescem e Morrem e O Que Fazer a Respeito**. São Paulo: Pioneira. 1988.
- AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. In CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas. 1996.
- ALMEIDA, S. R. P. de. Estudos do Futuro do Ambiente Empresarial – Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no Ano 2000. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1992.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. Corporate Research Forum. **Strategic HR Review**. Vol.4, Iss. 1, Nov/Dec. 2004.
- BECKHARD, R. & HARRIS, R.T. **Organizational Transitions: Managing Complex Change**. USA: Addison Wesley Publishing Company, 1997.
- BECKER, E. **A Negação da Morte**. (2a. Ed.) Rio de Janeiro: Record. 1995.
- BOWLBY, J. **Perda - Tristeza e Depressão**. São Paulo: Martins Fontes. 1985.
- BOWLBY, J. **Formação e rompimento dos laços afetivos**. São Paulo: Martins Fontes. 1997.
- BROMBERG, M. H. P. F. **A Psicoterapia em Situações de Perdas e Lutos**. São Paulo: Editorial Psy II. 1994.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**, USA: Arena. 1994.
- CAMERON, K. S. ; QUINN, R. E. ; **Diagnosing and changing organizational culture: base don the competing values framework**. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1999.
- CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas** (Vol.II) São Paulo: Atlas. 1993.
- CODA, R. CESAR, A. M. R.; GARCIA, M. N. Um Novo RH? Avaliando a atuação e o papel da Área de RH em organizações brasileiras. In: ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília/ DF. Anais ... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.
- CUMMINGS, T.G.. **Systems Theory for Organization Development**, USA: John Wiley & Sons, 1980.
- DEERY, S.; IVERSON, R.; WALSH, J. Work relationships in telephone call centers: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. **Journal of Management Studies**. 39:4. USA. June 2002. p. 472-495.
- DUTRA, Joel S. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas. 1996.

- FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P.(org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas. 1997.
- GUBMAN, Ed. HR Strategy and planning: From birth to business results. **Human Resource Planning**. New York: 2004. Vol. 27, Iss. 1, p. 13-23.
- HO, J. T. S. Corporate Wellness Programmes In Singapore: Effect on Stress, Satisfaction and Absenteeism. **Journal os Managerial Psychology**. 12 (3), 1997.pp 177-189.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: distangling the concepts. **Organization Studies**. 1998. 19/3. p. 477-492.
- JOHNSON, P. R. & INDVIK, J. Blue on Blue: Depression In Thr Workplace. **Journal of Managerial Psychology**. 12 (6).1997. Pp 359-364.
- KOVÁCS, Maria Júlia. **Morte e Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1992.
- KÜBLER-ROSS, E. **Morte: Estágio Final da Evolução**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- LEITE, J. C. **Tecnologia e Organizações: Um Estudo Sobre os Efeitos da Introdução de Novas Tecnologias no Setor bancário Brasileiro**. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo. 1996.
- MCDONALD, T.; SIEGALL, M. Enhancing Worker Self-efficacy : na Approach for Reducing Negative Reactions to Techonological Change. **Journal of Managerial Psychology**. 11(2), 1996. 00 41-44.
- PARKES, C. M. **Luto – Estudos sobre a Perda nas Vida Adulta**. São Paulo. Summus. 1998.
- PAULA, A. P. P. de; *Eros e narcisismo nas organizações*. **RAE-eletrônica**, V.2:2. Jul/Dez 2003.
- PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**. 2000. Vol. 5:4. p. 783-794.
- ROSENBERG, R. L. Envelhecimento e Morte, 1986. In Kovács, Maria Julia. **Morte e Desenvolvimento Humano**. São Paulo: Casa do Psicólogo.1992.
- SANCHEZ, P. Defining Corporate Culture. **Communication World**. November-December 2004.
- SIEVERS, B. **Work, Death and Life Itself**. New York: Walter de Gruyter. 1994.
- VASCONCELLOS, E.. & HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações – Estruturas tradicionais, Estruturas para Inovação e Estrutura Matricial (3ª Ed.)**. São Paulo: Pioneira. 1997.
- THÉVENET, M. **La culture d’entreprise**. France: Press Universitaires de France. 1994.