

## PARA ALÉM DA SUPERAÇÃO E DO RECOMEÇO: NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE MORTE ORGANIZACIONAL, PERDA E LUTO

Emma Bell<sup>1</sup>  
Scott Taylor<sup>2</sup>

### Resumo

O entendimento quanto à morte organizacional simbólica, um termo usado para descrever eventos que incluem corte de pessoal, encerramento de instalações e fracasso empresarial, é dominado pelos modelos de estágios psicológicos, os quais sugerem superação como solução face a uma perda coletiva. Tal abordagem nega a mudança empírica e conceitual que transformou a compreensão do luto na esfera individual através da teoria dos laços permanentes. Isso é consequência dos elementos a seguir: (i) perspectiva gerencial que enxerga o luto como um problema a ser resolvido; (ii) orientação cultural que constrói relações dualísticas tais como vida e morte, o eu e o outro, emoções positivas e negativas e; (iii) ênfase empírica nas organizações norte-americanas. Ao concluir, apontamos como a perspectiva dos laços permanentes poderia melhorar a compreensão da morte organizacional simbólica enquanto fenômeno cultural fundamental para a construção do significado.

**Palavras-chave:** Organização; Morte; Perda; Luto; Resistência; Reestruturação.

### BEYOND LETTING GO AND MOVING ON: NEW PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL DEATH, LOSS AND GRIEF

### Abstract

Understandings of organizational death, a term used to describe events including downsizing, site closure and business failure, are dominated by psychological stage models that promote letting go as a solution to collective loss. This approach neglects the empirical and conceptual shift which has transformed understandings of bereavement at the individual level through the theory of continuing bonds. This is the consequence of: (i) a managerialist focus on grief as a problem to be solved; (ii) a cultural orientation that constructs relationships between life and death, self and

---

<sup>1</sup> Universidade de Exeter, Exeter EX4 4ST, Reino Unido. E-mail: [emma.bell@exeter.ac.uk](mailto:emma.bell@exeter.ac.uk)

<sup>2</sup> Universidade de Birmingham - Edgbaston - Birmingham- B15 2TT- Reino Unido. Email: [s.taylor@bham.ac.uk](mailto:s.taylor@bham.ac.uk)

others, positive and negative emotions in dualistic terms and; (iii) an empirical emphasis on North American organizations. We conclude by suggesting how a continuing bonds perspective could enhance understandings of organizational death as a cultural phenomenon that is fundamental to the construction of meaning.

**Keywords:** Organization; Death; Loss; Grief; Resistance; Restructuring

## MÁS ALLÁ DE SUPERACIÓN Y REANUDACIÓN: NUEVAS PERSPECTIVAS SOBRE MUERTE ORGANIZACIONAL, PÉRDIDA Y EL MOURNING

### Resumen

Entendimiento sobre la muerte simbólica de la organización, un término usado para describir eventos que incluyen reducción de personal, cierres y fracaso empresarial está dominado por modelos de etapas psicológicas, lo que sugiere la superación de la cara como una solución a una pérdida colectiva. Este enfoque niega el cambio empírico y conceptual que transformó la comprensión del dolor en la esfera individual a través de la teoría de los vínculos permanentes. Esto es una consecuencia de los siguientes elementos: (i) perspectiva de gestión que ve la lucha como un problema a resolver; (ii) la orientación cultural que construye relaciones dualistas, como la vida y la muerte, yo y el otro, positivo y las emociones negativas y; (iii) el énfasis empírico sobre las organizaciones de América del Norte. Al finalizar, se apunta a la posibilidad de vínculos permanentes podría mejorar la comprensión de la muerte simbólica de la organización como un fenómeno cultural clave para la construcción de significado.

**Palabras-clave:** Organización; Muerte; Pérdida; Mourning; Resistencia; Reestructuración.

### Prefácio à Edição Brasileira: Trazendo o Tema da Morte de Volta aos Estudos Organizacionais

O presente artigo, originalmente publicado no *Scandinavian Journal of Management* em 2001, surgiu de conversas com pesquisadores no Centro de Morte e Sociedade da Universidade de Bath. Essas discussões nos levaram a investigar as diferenças existentes entre a literatura sobre sociologia da morte e seu processo, que abandonaram extensivamente os modelos de fases de perda e luto, e a literatura sobre morte organizacional, que continua apegada ao modelo de Kübler-Ross de luto

como base para analisar como as pessoas respondem à perda induzida por mudança organizacional radical.

No artigo, examinamos as razões que levam os estudos na área de gestão e organização a persistirem no uso dos modelos de fases de perda e luto, ao passo que, nos níveis sociais e individuais, tais teorias têm sido significativamente questionadas e superadas por teorias alternativas, incluindo as que reconhecem a importância dos laços permanentes. Um dos motivos pelos quais essa situação persiste explica-se pelas diferenças culturais e a dominação das perspectivas culturais norte-americanas na definição da teoria organizacional. Um exemplo que usamos no artigo para ilustrar respostas mais diversificadas à morte organizacional é o caso de organizações no sudeste da Ásia, em particular no Japão, onde os executivos e os empregados falecidos são celebrados de maneiras das quais praticamente não se ouve falar no Ocidente.

Ao republicar o artigo na *Revista da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais* (RSBEO), nós esperamos despertar maior interesse no assunto entre pesquisadores brasileiros e favorecer uma exploração mais ampla. Mais especificamente, incentivamos análises que utilizam estudos antropológicos, sociológicos e históricos da morte e do luto em culturas latino-americanas, como base para o desenvolvimento de concepções plurais de perda e luto no contexto de mudança organizacional. No presente prefácio, concedemos um breve exemplo ilustrativo.

O caso dos 'desaparecidos' argentinos (1976-1983) e das Mães da Praça de Maio ilustra bem o poder do pesar do luto em resposta à morte violenta. Em resposta à perda e à morte de seus filhos durante os anos de ditadura militar, as Mães tornaram-se em uma organização política efetiva que ganhou notoriedade midiática internacional e forçou a junta militar a prestar contas. A campanha consistia em um encontro do lado de fora das instalações do governo na Plaza de Mayo, onde elas apresentavam sua petição de esclarecimento de informações. Para a visibilidade dessa causa, elas utilizaram-se de fraldas de bebê e xales brancos que foram usados em suas cabeças para representar os desaparecidos. Ao recusar-se a aceitar os ossos dos mortos sem os devidos nomes, elas mantiveram suas feridas emocionais abertas e suas dores vivas (HOLST-WARHAFT, 2000).

Esse caso vai contra os modelos de fases da perda, que sugere que o luto é uma aflição temporária que segue um padrão previsível e deve atingir um fechamento para que a recuperação ocorra. Como Holst-Warhaft observa, esse caso destaca o potencial político do luto como recurso que traz em si a oportunidade de mobilização social e ação política através da intensidade e incontrolabilidade das emoções envolvidas. Embora a batalha das Mães origine-se a partir do luto pessoal, ela mostra que o luto tanto é controlado por instituições, incluindo a mídia e o Estado, quanto age como recurso comum que pode ser mobilizado pelos enlutados para objetivos políticos. Ademais, destaca o papel dos corpos dos falecidos em uma cultura em que "os escombros dos mortos parecem

ter um valor simbólico exagerado” (HOLST-WARHAFT, 2000, p. 119). Portanto, não é somente através da presença física dos enlutados que se mobiliza o luto como recurso coletivo, mas também pela falta dos escombros dos mortos, que torna o velório público convencional impossível, já que não há corpo para se velar. Consequentemente, os mortos ganham um status ambivalente, adquirindo um caráter iluminado e fantasmagórico (Domanska, 2006). Esse status doloroso e ambivalente é a fonte de um potencial poder que pode ser mobilizado pelos que ainda estão presentes por gerar conflito quanto ao que fazer e pela impossibilidade de fechamento enquanto a falta dos corpos persiste.

A compreensão do sofrimento e do luto nesses termos tem implicações significativas para o estudo crítico da morte organizacional. É um convite à utilização do papel político do luto nas organizações como recurso que tem potencial de criar poder corporativo capaz de desafiar práticas organizacionais opressoras e exploradoras. As representações do luto sancionadas organizacionalmente podem representar uma tentativa deliberada de manter controle sobre os membros da organização, por meio da mobilização do morto (pessoa ou lugar) por motivos políticos e econômicos (KEARL; RINALDI, 1983), tal como ilustram as respostas à morte do ex-CEO da Apple, Steve Jobs (WILNER et al., 2014).

No entanto, também é possível que os enlutados, incluindo empregados e outras comunidades afetadas pela morte organizacional, resistam às tentativas corporativas de manipulação da sua dor. Isso se aplica em resposta ao suicídio organizacional, tais como os trabalhadores que tiraram suas vidas na Foxconn, fornecedora da Apple, e o dramático aumento de suicídio entre agricultores na Índia. Nos dois casos, os suicídios foram um protesto político contra as práticas organizacionais exploradoras e opressoras. Porém, o sucesso desse protesto político consiste em aproveitar o potencial que o luto tem de fazer com que a transformação passe da ação individual à ação coletiva, o que se consegue através da manutenção do luto, ao invés do consentimento com sua resolução.

Essas percepções também são potencialmente relevantes para entender as mortes que resultam de más práticas corporativas, dentre as quais podemos citar exploração dos empregados, não fornecimento de equipamento adequado, e contaminação ambiental (SILVEIRA; MEDEIROS, 2014), por exemplo, através do incentivo à uma análise dos modos através dos quais as organizações tentam gerir o significado em torno da morte.

A morte ainda é um tabu em sociedades ocidentais. Esse conceito da morte dá forma aos estudos organizacionais, em que o desejo funcionalista de gerir a morte e solucionar o luto ainda é relevante. Contudo, acreditamos que a morte, o pesar e o luto são elementos fundamentais para a compreensão da vida nas organizações. Portanto, incentivamos os

pesquisadores a trazerem a morte de volta para os estudos organizacionais.

### Referencias do Prefácio à Edição Brasileira

DOMANSKA, E. 'The material presence of the past'. **History and Theory**, v. 45, p. 337-348, 2006.

HOLST-WARHAFT, G. **The Cue for Passion: Grief and its Political Uses**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 2000.

KEARL, M.; RINALDI, A. 'The political uses of the dead as symbols in contemporary civil religions', **Social Forces**, v. 61, n. 3, p. 693-708, 1983.

SILVEIRA, R.A.; MEDEIROS, C.R.O. 'Viver e morrer pelo trabalho: uma análise da banalidade do mal nos crimes corporativos', **Organizações e Sociedade**, v. 21, n. 69, p. 217-234, 2014.

WILNER, A.; CHRISTOPOLOUS, T.; ALVES, M.; GUIMARÃES, P. 'The death of Steve Jobs: How the media design fortune from misfortune', **Culture & Organization**, v. 20, n. 5, p. 430-449, 2014.

107

### Introdução

A literatura que trata sobre mudança organizacional é bastante silenciosa com relação aos temas de perda e luto. Os estudos que abordam tais dinâmicas sugerem que elas podem ser compreendidas como estágios da morte organizacional simbólica (BLAU, 2006, 2007, 2008; HARRIS; SUTTON, 1986; HAZEN, 2008; MARKS; MIRVIS, 2001; MARRIS, 1974; SUTTON, 1983, 1987; ZELL, 2003). No entanto, a conceptualização da morte organizacional torna-se complicada porque os estudiosos usam esse termo para se referir a uma gama variada de eventos que envolvem mudanças organizacionais, incluindo encerramento de instalações, fracasso empresarial, fracasso de projeto, corte de pessoal, reestruturação, fusão de empresas e aquisições.

Dentro dessa literatura, o conceito de morte organizacional simbólica é aplicado tanto de maneira indutiva, baseando-se nas experiências vividas pelos membros da organização que interpretam os eventos nesses termos (MILLIGAN, 2003; SUTTON, 1983, 1987; ZELL, 2003), quanto de maneira dedutiva, medindo as respostas dos membros da organização a tais eventos através da elaboração e aplicação de modelos teóricos do processo de luto (BLAU, 2006, 2007, 2008).

Se, por um lado, é preciso estar atento quanto à aplicação das descobertas dos estudos de luto individual ao contexto do luto organizacional, por outro lado, muitos estudiosos defendem que as reações a perdas e ao luto que as situações coletivas provocam são geralmente similares às que se aplicam à morte de um indivíduo. Desse modo, as teorias do luto individual têm potencial para fornecer compreensões sobre a perda e o luto em escala coletiva. Esses estudiosos debruçam-se extensivamente sobre modelos de estágios psicológicos, os quais defendem a superação e o recomeço como soluções para a perda, como uma maneira de gerir e minimizar as intensas emoções relacionadas ao luto. Neste artigo, exploramos as limitações dessa perspectiva que, a nosso ver, restringe o potencial de os estudos de gestão apreciarem a significação da morte organizacional enquanto fenômeno cultural que é fundamental para a construção de significado no trabalho.

Começamos com uma revisão bibliográfica sobre luto individual e perda, tendo em vista a popularidade das teorias de estágios psicológicos que influenciaram a visão de luto no fim do século XX como uma sequência ordenada de fases pelas quais o indivíduo deve passar sucessivamente. Em seguida, traçamos a mudança conceitual e empírica fundamental que ocorreu na literatura sobre luto individual e perda na última década através da noção de laços permanentes, que defende que o vivo pode manter relações com o morto em nível emocional, social e material, às vezes muito depois de a morte ter ocorrido. Isso desafia a antiga ideia ortodoxa de que as pessoas de luto precisam desapegar-se das relações com o morto afim de retomar independência.

Posteriormente, refletimos sobre o que levou essa mudança de perspectiva a transformar a compreensão do luto e da perda em nível individual, mas não ter tido maior impacto na pesquisa sobre morte organizacional simbólica. Após demonstrar a atual predominância da teoria de fases do luto nas análises de morte organizacional simbólica, identificamos três limitações que ajudam a explicar porque a noção de laços permanentes não foi incorporada à pesquisa de gestão mais amplamente. Por fim, consideramos o potencial das perspectivas alternativas quanto à perda e ao luto no sentido de abrir novos caminhos para a pesquisa e a prática.

### **Modelos de fases de luto**

O estudo científico social sobre morte e perda é uma disciplina relativamente nova (BENOLIEL, 1994). Dentro desse campo interdisciplinar, os estudiosos fazem uma distinção tripartida em estado de luto, pesar e vivência do luto (CHARMAZ; MILLIGAN, 2008). O estado de luto é a condição do sobrevivente após a perda através da morte. É acompanhado da expectativa de pesar, uma resposta emocional subjetiva a uma perda irreversível que pode se manifestar de maneira mental, física

ou social. O pesar é expresso através de práticas individuais ou institucionais de vivência do luto.

Estudiosos dessa área consideram o artigo "*Luto e Melancolia*" de Sigmund Freud (1917) como altamente significativo na formação da disciplina (HOWARTH, 2007; WALTER, 1996). Freud conceitualiza o luto como um processo funcional em que os elos emocionais com o falecido são rompidos para que o ego possa voltar a ter autonomia e investir em novos elos libidinais. O luto normal acaba quando o enlutado chega à conclusão objetiva de que o objeto perdido do elo não mais existe. O sujeito deve então neutralizar "a dor permanente da perda aceitando consolo na forma de um substituto para o que foi perdido" (CLEWELL, 2004, p. 48). Para Freud, quando a separação do falecido é evitada ao invés de aceita, o enlutado sofre de melancolia, um estado patológico em que a perda de um objeto amado torna-se um ataque agressivo ao eu.

Baseando-se nessas ideias, a teoria do apego de Bowlby (1961) estabeleceu os princípios básicos para os primeiros estudos do luto. Para Bowlby (1980), o luto compreende quatro fases: estado de dormência; anseio, procura e raiva; desorganização e desespero; e reorganização, cada etapa ocorrendo sucessivamente e abrindo espaço para a próxima. O suporte empírico para esse modelo foi fornecido pelo estudo de Parkers, que analisou as reações de viúvas à morte de seus maridos. Parkers defende que o luto envolve fases sucessivas "que se misturam e se substituem entre si... dormência, a primeira fase, dá lugar à ansia, e a ansia leva à desorganização e ao desespero; somente após o estágio de desorganização é que a recuperação ocorre" (Parkers, 1986, p. 27).

A compreensão da perda e do luto é muito influenciada pelas interpretações do estudo de Kübler-Ross (1969), que investiga as respostas de pacientes terminais à morte iminente. Kübler-Ross aponta cinco fases distintas pelas quais o indivíduo passa até aceitar a morte: negação, caracterizada pela fase "não pode ser verdade", seguida de raiva; além disso, o paciente sente profundas emoções tais como ressentimento e frustração, as quais podem ser direcionadas a outras pessoas; em seguida, uma fase de barganha, durante a qual o indivíduo reconhece a seriedade da sua condição, mas tenta negociar mais tempo para realizar atividades desejadas ou completar projetos inacabados.

A isso se segue uma fase depressiva, em que o paciente lamenta o que já foi perdido, como a mobilidade física, e antecipa futuras perdas. Por fim, o indivíduo moribundo atinge o estágio de aceitação, nessa fase ele aceita a inevitabilidade da morte e para ela se prepara. Com tal atitude, ele atinge uma sensação de tranquilidade tanto interna quanto externa.

Esses modelos de fases da perda são amplamente aceitos por clínicos e terapeutas e são aplicados em uma extensa gama de situações cotidianas, tais como a perda de uma relação próxima através do divórcio. A popularização das teorias psicológicas levou à transmutação em uma sequência fixa pela qual se espera que o indivíduo passe afim de se

recuperar (WALTER, 1999). Isso ajudou a estabelecer uma compreensão do luto como uma série pré-programada de comportamentos (SILVERMAN; KLASS, 1996) que defende que o luto começa no momento de apego ou desorientação e termina com a aceitação ou acomodação. Recomenda-se que a passagem normal pelos estágios envolvidos no processo de compreensão do luto não se estenda além de 24 meses após a perda (MACIEJEWSKI ZHANG; BLOCK; PRIGERSON, 2007).

Os modelos de fases são comumente usados para “assistir” o enlutado no “progresso”, baseando-se na ideia de que o luto pressupõe esforço ou trabalho. Sendo assim, eles estimulam o controle da perda e sugerem que o indivíduo deve, ao final, resolvê-la através da superação. O estágio final envolve o rompimento dos laços psicológicos do sobrevivente com o falecido afim de formar novas relações. A recuperação só acontece quando o enlutado consegue seguir em frente, sendo esse o resultado desejável que é proposto universalmente. Um desvio desse padrão é definido como desordenado ou disfuncional, exigindo intervenção terapêutica para lidar com as reações crônicas, complicadas ou não-resolvidas do luto (Jacobs, 1993).

### **Morte organizacional e perda**

O conceito de morte organizacional tem sido aplicado em estudos de mudança para corte de pessoal, fusões e aquisições, direção, encerramento de instalações, e fracasso da organização ou de um projeto. Em uma das primeiras contribuições para essa literatura, Marris (1974) sugere que o conceito de luto pode ser aplicado a muitas situações de mudança organizacional, desde a perda individual de um emprego até uma reorganização corporativa. Ele defende que o luto deve ser “trabalhado, desde o choque, através de sofrimento agudo, até a reintegração. Se o enlutado não conseguir concluir o processo de luto, ele pode sofrer prejuízo emocional permanente” (MARRIS, 1974, p. 27).

Esse processo psicológico de ajuste baseia-se na remoção do falecido da realidade dos que estão vivos afim de permitir que o enlutado se reestabeleça de maneira independente do que materialmente não mais existe. Ele argumenta que o controle da mudança pode ser auxiliado pelo desenvolvimento de rituais seculares equivalentes aos rituais e costumes religiosos de luto que têm sido usados historicamente para resolver o luto causado pela perda de um ente querido. Marris adverte que se o luto não for resolvido através do ‘controle’, o indivíduo tende a ficar preso em estado melancólico permanentemente, o que é prejudicial ao eu.

Pesquisadores subsequentes defenderam a noção de que o encerramento da organização ou das instalações pode ser vivido como uma morte por parte dos empregados (BLAU, 2006; MILLIGAN, 2003). Sutton (1983, 1987) argumenta que a morte organizacional simbólica é um processo que começa quando o encerramento iminente das funções

organizacionais é anunciado e termina quando os gerentes declaram que o evento ocorreu. Baseado em um estudo de oito organizações moribundas no sudeste de Michigan, Sutton afirma que o processo de morte exige que os membros da organização aceitem o fato de que a companhia não vai sobreviver e foquem-se nas tarefas interconectadas de dissolução e reconexão. Sutton (1987) observa que a “tristeza e a raiva são evocadas quando as pessoas confrontam perdas iminentes, inclusive a própria morte (KÜBLER-ROSS, 1969), a morte de um parente (BOWBLY, 1980), e a dissolução de uma relação pessoal (DUCK, 1982)” (SUTTON, 1987, p. 552).

Uma outra aplicação dos modelos de fases do luto foi encontrada no modelo de Albert para transições organizacionais (1984), em que ele advoga que as organizações devem mudar deligando-se de sua forma estabelecida. Esse modelo consiste em quatro elementos psicológicos de “encerramento-construção”: um processo de resumo em que importantes aspectos do passado são evocados e revisados; um processo de justificação, momento em que as razões para o término são colocadas e definidas; um processo de continuidade, onde é construído um elo entre o passado e o futuro; e um quarto processo que envolve “um aumento momentâneo na ligação... semelhante a uma eulogia... em que o valor do que será perdido é celebrado no intuito de criar a possibilidade de fechamento” (ALBERT, 1984, p. 172).

No estágio final, “a resistência à mudança ocorre quando se tem que abrir mão para sempre de um objeto de grande ligação positiva” (ALBERT, 1984, p. 182). “Um funeral organizacional” é recomendado como forma de dar a possibilidade aos membros de velar sua perda e se preparar para o futuro. Para Albert, a eulogização do passado deve ser administrada com sensibilidade para que as expressões de luto não levem a uma extensão prolongada do elo, e acima de tudo, tornem possível um sentimento de fechamento, dando lugar à mudança.

Harris e Sutton (1986) chamam atenção para a importância dos rituais enquanto suporte para que os membros possam lidar com as demandas afetivas e cognitivas relacionadas à morte organizacional. Eles destacam o papel das cerimônias de despedida, que funcionam como um mecanismo que separa os membros de suas organizações moribundas, facilitando a transição e integração em novos papéis. As cerimônias de despedida permitem que a realidade da morte organizacional construída socialmente seja reforçada através da participação em um encontro onde os “membros e ex-membros se reúnem para dizer adeus à organização moribunda e também a uns aos outros” (SUTTON, 1987, p. 558).

Harris e Sutton (1986, p. 19), em seguida, fazem a observação a seguir: ‘o processo de luto exibido nas cerimônias de despedida que nós estudamos também pode funcionar para “dissociar do morto as memórias e esperanças do sobrevivente” (FREUD, 1952, p. 65)’. Eles sugerem que os rituais fornecem tanto um contexto para ajuste dos quadros de referência dos membros quanto o suporte emocional necessário para lidar com a

tristeza causada pela morte organizacional, permitindo assim que os laços sociais sejam rompidos. Outra pesquisa dedica-se às emoções ligadas à perda organizacional, incluindo tristeza e raiva (WOLFRAM COX, 1997). A expressão de tais sentimentos indica aceitação, sua não-demonstração, por outro lado, sinaliza negação prejudicial (HARRIS; SUTTON, 1986; TABER ET AL., 1979; WOLFRAM COX, 1997).

Em um estudo qualitativo recente sobre mudança no departamento de uma universidade norte-americana, Zell (2003) defende que as respostas dos indivíduos à mudança ao longo do tempo são muito semelhantes aos estágios identificados por Kübler-Ross (1969). Zell (2003, p. 79) afirma que “tanto indivíduos quanto a organização como um todo geralmente passaram pelo processo de mudança na sequência proposta por Kübler-Ross”, acrescentando-se o fato de que isso acontece igualmente em um período de 24 meses, como se propõe originalmente naquela teoria. A perda organizacional é representada como um processo finito, sendo o tempo colocado em um eixo e o progresso através dos estágios de luto no outro. Superar a perda implica no “afastamento ou separação dos laços emocionais com o ‘falecido’ afim de que uma nova identidade da qual o falecido está ausente possa ser construída” (ZELL, 2003, p. 88).

Da mesma forma, o estudo de Cunningham (1997) sobre os efeitos da desmembração, desintegração e morte, seguidas de fechamento de uma unidade de recreação de uma comunidade norte-americana, conclui que as reações dos membros são similares às aquelas esboçadas quando se lida com doença terminal ou perda de um ente querido. Baseando-se em Kübler-Ross (1969), ela conclui que aqueles que conseguem aceitar a morte organizacional têm maior probabilidade de aprender com a situação e oportunidade para crescer. Um argumento na mesma linha de pensamento é apresentado por Marks e Mirvis (2001), que observam que ao gerir os desafios psicológicos associados a transições organizacionais, tais como anúncios de aquisição:

Muitos gerentes usam os estágios de reação à morte e perda de Elisabeth Kübler-Ross para ilustrar suas reações pessoais de serem adquiridos. Inicialmente, há uma negação e descrença. Ao saber que eles estão à venda, os executivos entram em um estado de choque, negando a realidade e sua própria vulnerabilidade... As pessoas do companhia-alvo sentem raiva... Se por um lado a expressão da raiva permite que as pessoas liberem suas emoções, por outro lado, muitas ficam presas nesse estágio e nunca conseguem seguir em frente e se acomodar à nova situação... Para os que conseguem seguir em frente psicologicamente, a próxima etapa é a barganha... Somente depois de um tempo, as pessoas aceitam a realidade da nova situação e estão prontas para trabalhar com seus pares de maneira genuína e

comprometida. Para alguns, isso pode levar de semanas a meses. Para outros, pode levar anos. Alguns indivíduos nunca conseguem chegar ao estágio de aceitação (MARKS; MIRVIS, 2001, p.88).

Estudos recentes mostram que os modelos de estágios do luto são relevantes para a compreensão das mudanças na liderança organizacional (HYDE; THOMAS, 2003). Referindo-se especificamente ao caso da morte de um líder, Hyde e Thomas (2003) defendem que tais eventos podem ser vividos como uma perda que leva à tristeza e ansiedade, reações similares à experiência da morte de um familiar. “Ajustar-se à perda de um líder envolve a reconfiguração de relacionamentos e significados alinhados com novas estruturas e realidades. O ajuste inclui a tentativa de preservar o que era valioso e importante no passado. Um novo padrão de relacionamentos (de aceitação da perda) pode então ser estabelecido (HYDE; THOMAS, 2003, p. 1020). Esses autores concluem que, para os membros de algumas organizações, as reações à perda de um líder “podem tornar-se patológicas à medida que eles não conseguem ajustar-se às novas circunstâncias” (HYDE; THOMAS, 2003, p. 1022).

No contexto de corte de pessoal, Blau (2006) defende que os modelos de estágios de luto podem ser aplicados para compreender as respostas individuais a tais eventos. Ele propõe um modelo para descrever o processo emocional pelo qual passam vítimas de corte de pessoal durante e depois do fechamento das instalações ou perda de função. Citando vários estudos de pesquisa qualitativa (FINLEY; LEE, 1981; LATAACK; DOZIER, 1986; TANG; CROFFORD, 1999) que defendem a necessidade de as vítimas de corte de pessoal evoluírem através dos estágios do luto desenhados por Kübler-Ross (1969), Blau (2006) testa sua aplicabilidade através de modelos formais. Tal análise concentra-se na compreensão das razões que levam empregados a passar do estado de “sofrimento destrutivo” (caracterizados pelos sentimentos de negação, raiva, barganha e depressão) para o estado de “sofrimento construtivo” (envolvendo reflexão e aceitação), durante o período de fechamento (NOER, 1993, 1997).

A hipótese de Blau é que as vítimas que “ficam presas” (BLAU, 2007, p. 407) no processo de sofrimento destrutivo tendem a vivenciar momentos de tensão, que se apresentam em forma de sintomas de doenças tais como hipertensão e depressão. Em seguida, ele afirma que os empregados que continuam a sofrer de modo destrutivo apresentam maior tendência a violar as obrigações relacionais do contrato psicológico que se estabelece com a organização. Ele operacionaliza seu modelo através de um estudo longitudinal de 2 anos que investiga as respostas dos empregados ao fechamento de uma unidade pertencente a uma companhia farmacêutica nos Estados Unidos (BLAU, 2008). Uma limitação reconhecida do estudo é que, “tendo em vista que há uma predominância

de estudos sobre corte de pessoal nos Estados Unidos”, a aplicabilidade do modelo a outros contextos culturais pode ser limitada” (BLAU, 2006, p. 24).

No entanto, o foco da discussão repousa nas diferenças estruturais existentes entre contextos nacionais mais em termos de legislação trabalhista que de relevância cultural das conclusões teóricas que definem o modelo ou os julgamentos de valor que caracterizam certos comportamentos de sofrimento como negativos e outros como positivos. Blau conclui que embora esses achados demonstrem que “os estágios do sofrimento do sistema de Kübler-Ross (1969) podem ser mensurados com êxito e aplicados à pesquisa sobre perda de emprego” (BLAU, 2008, p. 543), o estudo não conseguiu confirmar a validade da sequência prescrita de sofrimento sugerida pelos modelos de estágio. O estudo de Blau tornou-se mais complicado pelas particularidades envolvidas com o fechamento da fábrica, a saber, o fato de a fábrica ter sido vendida ao invés de fechada, e os altos níveis de rotatividade voluntária. Tais fatores comprometeram o aspecto longitudinal do estudo.

O sofrimento também foi avaliado como uma resposta emocional negativa ao fracasso de projetos inovadores (SHEPHERD; KURATKO, 2009) e à morte de empresas familiares (SHEPHERD, 2009). Shepherd e Kuratko (2009) argumentam que o sofrimento gerado pela perda pode afetar a capacidade de aprendizagem, o que se expressa pela inabilidade de tirar lições das situações decorrentes do colapso do projeto. Eles recomendam a criação de grupos de suporte de autoajuda e rituais de despedida para dar aos membros da organização a possibilidade de desenvolver atitudes de enfrentamento e habilitá-los a superar o sofrimento. Shepherd (2009) define o tempo de superação como o período em que os indivíduos e grupos reconhecem e enfrentam as emoções negativas associadas à perda. Ele afirma:

... quanto mais tempo as pessoas ficam presas à vivência do sofrimento após a perda, mais elas experimentam sentimentos de ansiedade, perturbação, culpa, pensamentos intrusivos (incontroláveis e indesejáveis), aflição pelo que foi perdido e depressão (Prigerson et al., 1997). Prigerson et al. (1997) mostrou que tais sintomas estão ligados aos efeitos negativos de ordem psicológica e fisiológica, tais como depressão e ansiedade e também doenças cardiológicas, câncer e gripe. Uma superação mais rápida do sofrimento da perda de um negócio familiar geralmente favorece o bem-estar emocional e físico dos membros da família e da unidade familiar como um todo, tornando assim mais produtivos tanto os indivíduos quanto o grupo (SHEPHERD, 2009, p. 82).

Partindo da sua pesquisa anterior sobre consequências psicológicas do fracasso de negócios para os profissionais liberais (SHEPHERD, 2003), e apoiando-se em teóricos que tratam sobre perda e sofrimentos, incluindo Kübler-Ross (1969), Shepherd destaca o papel da inteligência emocional (GOLEMAN, 1995) na superação do sofrimento e recomenda um modelo processual duplo para aprimorá-la. O modelo consiste na oscilação entre dinâmicas com foco na perda (confrontando a perda e as situações associadas à morte) e com foco no restabelecimento (distraindo os pensamentos da perda e tratando as causas secundárias de estresse) para acelerar a fase de superação do sofrimento. O sofrimento é aqui entendido como uma emoção negativa que tem efeitos fisiológicos prejudiciais; sendo assim, a aceleração do processo de superação do sofrimento é oportuna.

Como mostrado na revisão acima, diversos pesquisadores na área de gestão fazem uso dos modelos de estágios como forma de interpretar eventos de mudança organizacional. Eles descrevem o processo de luto como linear e sequencial, englobando de quatro a cinco fases distintas pelas quais os membros da organização devem passar para alcançar a efetiva adaptação e preparação para o futuro. O sofrimento é apresentado como sentimento temporário que, ao fim, dará lugar a uma sensação de melhora. As intervenções terapêuticas e os rituais devem ser implantados como tratamento para propiciar um alívio temporário das emoções negativas relacionadas ao sofrimento da perda afim de que os empregados possam refletir e dar cabo ao sentimento de aflição.

Em uma revisão recente dessa literatura, Hazen (2008) reconhece que os modelos médicos e psicológicos de tratamento do luto são complementados por teorias que enfatizam os aspectos interpessoais da experiência. Ao contrário dos estudiosos anteriores, ela sugere que manter elos com o falecido pode ser uma forma construtiva de luto. No entanto, há pouca exploração das implicações dessa ideia para a teoria organizacional ou a prática gerencial. O restante do artigo questiona o porquê de as teorias dos estágios do luto continuarem a dominar as análises organizacionais e destaca o potencial de uma nova perspectiva quanto à morte organizacional simbólica e a perda.

### **Laços organizacionais permanentes**

Durante a última década, os estudos sobre o processo de morte e luto passaram por uma transformação fundamental em termos empíricos e conceituais (KLASS; SILVERMAN; NICKMAN, 1996). As teorias que veem a recuperação como um processo têm sido desafiadas pela teoria dos laços permanentes, que explora as diversas maneiras complexas através das quais o vivo mantém relações com o falecido nos níveis emocional, social e material. Isso leva à construção de representações simbólicas intrínsecas e permanentes, expressas por atitudes que demonstram a

presença do falecido. Essas relações são dinâmicas e evoluem na escala do tempo, perdurando, às vezes, muito além de a morte ter ocorrido. Elas mostraram trazer potenciais efeitos positivos aos sobreviventes.

A teoria dos laços permanentes desafia a ideia ortodoxa de que as pessoas enlutadas devem desligar-se das relações com o morto para retomada de independência e, ao mesmo tempo, sugere que o luto não deve ser entendido como uma sequência ordenada de estágios temporais pelos quais o indivíduo deve passar (WORTMAN; SILVER, 1989). Em seguida, introduz-se a ideia da possibilidade de não haver recuperação ou resolução da perda e trabalha-se com a possibilidade de o sofrimento e o luto serem vistos não necessariamente como problemas a serem resolvidos. A teoria dos laços permanentes é amparada por diversos estudos empíricos que sugerem que as pessoas podem manter laços com o morto indefinidamente, mesmo enquanto estabelecem novas relações sociais (WALTER, 1994).

Ao passo em que o entendimento da perda e do luto se afastou da concepção de luto “normal” baseada na ideia de desligamento psicológico do falecido com o passar do tempo, as análises de corte de pessoal, fechamento de unidade e fracasso organizacional continuam a fazer uso dos modelos de estágio de luto extensivamente e sem rigor crítico, o que é bastante controverso. Um padrão semelhante foi observado em outras áreas de teoria gerencial. Por exemplo, teorias clássicas como a da hierarquia de necessidade de Maslow (1943) continuam a ser aplicadas por profissionais da área e ensinadas por educadores muito depois de já terem sido questionadas nas suas disciplinas de origem (CULLEN, 1977), talvez porque sejam confortáveis para os gerentes ou por serem facilmente lembradas e reproduzidas pelos educadores e estudantes da área gerencial (WATSON, 1996).

A persistência em pautar-se nos modelos de estágios de perda e luto pode ser resultado da falta de conhecimento das descobertas teóricas recentes nos estudos sobre luto. Por outro lado, a prevalência dos modelos de estágios nas análises de morte organizacional simbólica pode também derivar de concepções elementares subjacentes que podem ser identificadas dentro da pesquisa existente, que nós categorizamos como gerencial, cultural e empírica.

### **Aspecto gerencial**

Uma das razões para a persistência do domínio da teoria de estágios parte de um comprometimento subjacente aos modelos gerenciais de análise que consideram que a morte organizacional precisa ser administrada de maneira efetiva afim de minimizar seu impacto no desempenho dos empregados e nos resultados da empresa. Isso incentiva uma abordagem do luto de viés funcionalista que pressupõe um gerenciamento prudente, seja por meio da organização de eventos

memoriais ou da disponibilização de informação que ajude o enlutado a se desconectar do morto e a se reconectar com o novo (CUNNINGHAM, 1997; HARRIS; SUTTON, 1986; SUTTON, 1987; ZELL, 2003).

Tentativas de manter laços com organizações mortas são, portanto, categorizadas como prejudiciais ao indivíduo (MARKS; MIRVIS, 2001; MARRIS, 1974). As perspectivas gerenciais situam o gerente como agente funcional neutro da organização que é capaz de ajudar os empregados a sair do estado de luto. Isso é estimulado pelos estudos que se pautam predominantemente em entrevistas com gerentes (p. ex. ZELL, 2003), os quais têm interesse em controlar as reações dos empregados enlutados afim de minimizar o transtorno em potencial e conseqüente custo para a organização (CHARMAZ; MILLIGAN, 2008; HAZEN, 2008). Além disso, as análises baseadas nos modelos de estágios são fundamentadas em princípios cujo foco é individual, desviando a responsabilidade coletiva pela morte da organização e levando os indivíduos a tomar as rédeas do enfrentamento. Isso ajuda a reduzir a possibilidade de resistência coletiva dos empregados, pois estimula a conformidade a um modelo de comportamento normal através da reflexão e solução do luto. Essas ideias agem de modo prescritivo como um meio normativo de regular as experiências de luto organizacional.

As análises do processo individual de enlutamento sugerem que os *scripts* culturais são usados para controlar as emoções passionais associadas à perda por meio do luto, que são tratadas em cultura ocidentais como não-rotineiras e irracionais (SMALL, 2001; WALTER, 1999). Isso ajuda a explicar porque as teorias de estágios de luto ganharam tanta popularidade: elas formam parte de um discurso psicológico dominante que serve para disciplinar as pessoas a adotarem comportamentos apropriados (FOOTE; FRANK, 1999). Os indivíduos são, portanto, estimulados a superar seu sofrimento usando técnicas terapêuticas como autoajuda, e a assumir responsabilidade de administrar sua perda, o que os torna dóceis e os induz a se conformar ao modelo de comportamento de luto “normal” (ROSE, 1990).

Estudos conduzidos de uma perspectiva crítica (ALVESSON; WILLMOTT, 2003) poderiam fortalecer o estudo da morte organizacional através da coleta de experiências de perda vividas em diferentes níveis da hierarquia organizacional. Um estudo dessa natureza tornaria possível a exploração de certos discursos de luto que estão a serviço dos interesses de poder. Um exemplo de como tal pesquisa pode ser conduzida é sugerido por Ainsworth e Hardy (2009), cujas análises dos efeitos dos discursos psicoterapêuticos de luto sobre a identidade de trabalhadores mais antigos mostra que eles são incentivados a lidar com a perda de emprego passando pelos estágios “normais” de luto. Eles observam que tal discurso encoraja os trabalhadores mais antigos a tomarem para si a responsabilidade de gerir suas reações emotivas à perda e a demonstrar

aceitação ao invés de raiva, o que significa desprover de poder um grupo já em desvantagem.

No entanto, apesar dos esforços dos gerentes para regular e controlar as reações ao sofrimento, o luto pode se manter como um recurso gerador de poder e pode ser usado para resistir à opressão e à exploração (HOLST-WARHAFT, 2000). Ao sustentar a dor do luto à medida que o tempo passa e transferi-la do nível individual ao coletivo, os grupos em desvantagem de poder podem usar o luto para favorecer seus próprios interesses e desafiar as relações organizacionais de poder estabelecidas. De fato, a predominância dos modelos de estágios de luto pode ser vista como a consequência de uma orientação que está a favor dos interesses gerenciais, mas os empregados não são objetos passivos de controle. É necessário realizar mais pesquisas para compreender de que modo as demandas discursivas de superação e recomeço podem ser resistidas. No entanto, os acadêmicos que estudam morte individual e luto observaram, nós devemos ficar atentos ao potencial de qualquer modelo de luto se tornar prescritivo e regulatório (SMALL, 2001). Consequentemente, é necessário agir com cautela ao construir alternativas aos modelos de estágios do luto. Na verdade, nós precisamos mesmo é suspeitar dos grandes modelos explanatórios e abrir a possibilidade de interpretações múltiplas e conflitantes.

### Aspecto Cultural

118

Outra limitação da pesquisa sobre morte organizacional tem origem nas crenças e valores culturais profundamente arraigados e frequentemente não questionados sobre a relação entre vida/morte, eu/outro e emoções positivas/negativas que os estudos existentes tendem a reproduzir sem a devida prévia análise crítica. A predominância de certas perspectivas com relação à perda e o luto podem se explicar muito mais por questões de valores e crenças culturais que por “dados substanciais relacionados ao que as pessoas fazem de fato” (SMALL, 2001, p. 34). Acreditamos que as atitudes culturais dominantes para com o sofrimento individual do luto fornecem os recursos que são usados para a atribuição de sentido a eventos, tais como o corte de pessoal, fechamento de unidade e fracasso de projeto ou empreendimento.

O primeiro desses valores culturais refere-se à compreensão da relação entre vida e morte nas sociedades ocidentais modernas, em que a morte é colocada dentro de um quadro de controle e separação e é monitorada por profissionais (HOWARTH, 2007; MELLOR, SCHILLING, 1993). Essa compreensão da mortalidade tenta anular o morto do mundo dos vivos através da remoção permanente para um lugar onde ele não pode ter influência (WALTER, 1999). A relação entre vida e morte repousa nesse dualismo, caracterizado pela criação de limites, sendo a morte entendida como um ponto final irreversível e absoluto (ADAM, 1995), o

que encoraja uma predisposição à adoção de modelos de estágios do luto como uma maneira de claramente separar o morto do vivo.

No entanto, a maior mobilidade geográfica em sociedades recentes parece ter estimulado novas formas de se relacionar com o morto. Tal fato deu espaço para o crescimento da perspectiva dos laços permanentes, em que vida e morte são conceituadas como aspectos de um *continuum* mutuamente constituído; a morte é vista como um estado diferente de existência ao invés de um fim em si mesmo (HOWARTH, 2007). A perspectiva dos laços permanentes é fundamentada em um conjunto de crenças que desafiam a separação cultural entre vida e morte, não aceitando a noção de que a morte constitui o fim da existência. Embora a morte marque os limites da duração de vida física humana, quando as pessoas morrem elas não se vão, pois, sua identidade deixa uma marca (ADAM, 1995).

Essa compreensão da relação entre vida e morte tem um considerável potencial de influenciar o modo como entendemos temporalidades contemporâneas. Como Adam (1995) observa, o entendimento da mortalidade é um elemento central na definição de como usamos o tempo que temos em vida. A teoria dos laços permanentes desafia a visão cronológica do tempo enquanto entrópico e irreversível. Os mortos não estão mais claramente separados culturalmente dos vivos, levando, assim, as concepções de passado e presente a se tornarem mais fluidas.

Em um tempo em que as organizações estão se tornando menos claramente identificadas com um tempo ou lugar específico e em que se sugere que a mudança organizacional seja contínua ao invés de linear e episódica (TSOUKAS; CHIA, 2002), uma perspectiva de laços permanentes para com a relação entre passado e presente tende a ser mais significativa para os membros da organização que a tradição materialista e empírica que conceitua a mudança baseando-se em uma concepção de antes/depois (ADAM, 1995). Ao invés de entender o passado e seus habitantes como o outro, distinto e separado do presente, a perspectiva dos laços permanentes convida à consideração da unidade e conexão temporais.

A segunda ideia cultural básica que dá suporte à preferência por modelos de estágios tem a ver com a compreensão da subjetividade e do eu que tais modelos sustentam e reforçam (CLEWELL, 2004; SILVERMAN; KLASS, 1996). Charmaz e Milligan (2008) sugerem que as expectativas culturais do processo de luto nas sociedades ocidentais são condicionadas pela ética protestante, que estimula o estoicismo, o individualismo e a racionalidade. As culturas anglo-saxãs tendem a promover uma visão do eu fundamentada na autonomia e individualização como bases para a compreensão dos laços entre o eu e o outro.

Dentro dessa perspectiva, a subjetividade individual é vista como centrada no eu ao invés de construída intersubjetivamente, o que encoraja uma visão instrumental das relações, ou seja, elas necessariamente têm um valor para o indivíduo; quando uma relação não mais satisfaz uma função de valor, ela deve ser rompida para assegurar a saúde e o bem-estar do indivíduo.

Contudo, essa perspectiva influenciada pela psicologia tem sido criticada por apoiar uma visão de subjetividade fundamentada na masculinidade hegemônica que tende a considerar patológicos os comportamentos tipicamente femininos com relação ao luto, e por promover um modelo masculino de saúde mental que privilegia a independência e a autonomia (HOLST-WARHAFT, 2000; HOWARTH, 2007; WALTER, 1996). Não se deve perder de vista que muitos estudos psicológicos fundamentais sobre luto e perda são baseados em estudos feitos com mulheres (HOWARTH, 2007), inclusive aqueles que focam no nível coletivo, como Marris (1974), que se utiliza extensivamente de estudos de viúvas cujos maridos morreram com idade relativamente jovem. Esses estudos fazem uma representação das respostas das mulheres ao luto como mais predispostas à disfunção psicológica por meio da incapacidade de se separar do falecido.

A terceira crença cultural que leva à reprodução não-crítica dos modelos de estágios de luto origina-se pela determinação de certas emoções como positivas e outras como negativas. Fineman (2006) defende que ao categorizar certas emoções como positivas, acreditando que elas vão resultar em consequência benéficas para os indivíduos e a organização, e ao marginalizar outras como negativas ou fontes de transtorno ou destruição, é criada uma separação que é problemática tanto teórica quanto empiricamente. Fineman (2006) cita evidência científica ao sugerir que a vivência de emoções que são comumente definidas como negativas é um aspecto fundamental da formação de identidade e uma fonte de desenvolvimento pessoal e social.

A aplicação da teoria de estágios em situações de perda organizacional pressupõe que as emoções associadas ao luto são fisiológica e psicologicamente prejudiciais ao indivíduo. Apesar de reconhecermos que as emoções negativas devem ser confrontadas como parte do processo de luto, o objetivo é acelerar o processo que trará soluções afim de que o estado emocional positivo possa ser restabelecido. A análise de Fineman (2006) destaca a especificidade cultural desse tipo de avaliação, sugerindo que a atual preocupação com emoções positivas e inteligência emocional foi formada no contexto da cultura norte-americana, em que a expressão do otimismo é altamente valorizada. A incapacidade de demonstrar emoções positivas tende a ser definida como anormal dentro desse discurso cultural.

Para resumir, essas suposições não investigadas refletem os valores e crenças culturais profundamente arraigados quanto à morte, à perda e

ao luto, e promovem a dependência contínua dos modelos de estágios. Contudo, os estudiosos da área de luto observam a redução da relevância de tais perspectivas para a compreensão contemporânea da expressão de perda e luto (WALTER, 1996). Os estudos de morte organizacional poderiam, portanto, ser fortalecidos através de uma investigação mais explícita dessas suposições culturais e de maior rigor na avaliação crítica do seu papel na influência da análise.

### *Aspecto empírico*

Por fim, a predominância contínua dos modelos de estágios de luto pode também ser consequência do foco empírico relativamente limitado que é adotado por pesquisadores da área de morte organizacional. A maioria dos estudos sobre morte organizacional, perda e luto foram conduzidos na América do Norte e na Europa Ocidental. É provável que os membros da organização e potencialmente também os pesquisadores sejam afetados pelos valores e crenças predominantes nessas sociedades quanto aos temas de morte, luto e perda.

Desconhecemos publicações de análises sobre morte organizacional cujo foco seja contextos culturais não ocidentais. No entanto, vários estudos antropológicos ilustram a diversidade cultural das práticas de morte e luto de maneira diretamente relacionada com organizações (NAKAMAKI, 1995; ONG, 1987; WOLF, 1992). Esses pesquisadores debruçam-se sobre as cerimônias de memória, inclusive os rituais realizados pelos membros da organização para lembrar dos seus mortos. Embora tais estudos concentrem-se nas respostas organizacionais para morte individual, eles destacam a diversidade das respostas à perda coletiva e ao luto e fornecem pistas quanto à presença de laços permanentes em situações relacionadas à morte organizacional.

O relato antropológico das organizações japonesas de Nakamaki (1995) descreve como os membros da organização envolvem-se intimamente com o funeral quando empregados seniores morrem, seja através de suporte financeiro ou de um tempo dedicado a preces. Essas organizações mantêm monumentos de indivíduos de alto status, por exemplo, os fundadores da companhia ou ex-presidentes, e jazigos coletivos para outros empregados que morrem no período que estão a serviço da organização. Tais monumentos corporativos são mantidos pela empresa, situados em locais sagrados de acesso público fora das instalações da organização, como o espaço budista de Mount Koya, que os empregados são estimulados a visitar como maneira de lembrar dos mortos.

Eventos memoriais são organizados anualmente para lembrar dos empregados falecidos. A presença dos mortos na vida dos membros da organização também pode ser observada na análise etnográfica das funcionárias de uma fábrica na Malásia realizada por Ong (1987). O relato

de Ong sugere que as funcionárias sentiam frequentemente a presença de “espíritos no chão de fábrica”, os quais representavam ex-funcionários e atividades de trabalho. Na mesma linha de pensamento, a análise antropológica da industrialização em Java proposta por Wolf (1992) sugere que os trabalhadores de uma fábrica recentemente construída sentiram a presença de agricultores falecidos tentando encontrar a terra onde um dia trabalharam.

Companhias norte-americanas e europeias mantêm laços permanentes com ex-líderes através da exibição, nos locais corporativos, de retratos dos fundadores e executivos falecidos. Monumentos em memória de empregados que morreram em consequência de guerra, terrorismo ou acidentes industriais também são comuns. O Eurotúnel anglo-francês e a Ponte Golden Gate de São Francisco têm monumentos dedicados aos que morreram durante a construção. A estação Waterloo de Londres tem um monumento destinado aos trabalhadores ferroviários que morreram a serviço de seu país durante Primeira Guerra Mundial, enquanto o Deutsche Bank erigiu um monumento na Wall Street em memória dos empregados que morreram nos ataques terroristas do 11 de setembro de 2001. Essas práticas são similares à prática cultural japonesa de devoção aos ancestrais (KLASS, 1996), e evocam a presença dos mortos, de modo que isso passa a ser uma característica constituinte da organização.

Práticas memoriais também podem ser geradas por diversos *stakeholders* da organização. O colapso do fabricante do Reino Unido de carros MG Rover em abril de 2005 levou trabalhadores a fazerem uma passeata de mais de 300 veículos até os portões da fábrica de Birmingham no sábado seguinte ao anúncio de que a companhia fecharia. Flores foram depositadas e um banner com o epitáfio “Descanse em paz, MG” foi pendurado nos portões. O fechamento de outra fábrica no Reino Unido pertencente ao fabricante de carros Jaguar na cidade natal da companhia, Coventry, precipitou práticas memoriais similares entre trabalhadores e membros da comunidade mais ampla (BELL, in press).

Um outro exemplo refere-se à queda econômica em 2008, a qual levou os trabalhadores em City of London a criar um monumento memorial com flores e cartões do lado de fora do prédio da Royal Exchange, com o epitáfio “Descanse em paz, em afetuosa memória do boom econômico” (embora haja um tanto de ironia nesse gesto). Essas atitudes podem ser interpretadas como transformações mais amplas no que tange às práticas de luto em sociedades ocidentais que resultam, por exemplo, na disposição de flores ao lado de locais de acidentes de trânsito em estradas ou em tecnologias de vídeo que permitem que o morto deixe mensagens para os vivos (HOWARTH, 2007). No entanto, também indicam que pode ter havido um exagero quanto às diferenças existentes entre padrões de comportamento frente ao luto nas sociedades ocidentais e países como o Japão, tendo em vista que os sobreviventes dos dois contextos tentaram manter elos sentimentais de longo prazo como o falecido.

As limitações empíricas que aqui elencamos, assim como as percepções oriundas das experiências de outras culturas e dos métodos de coleta de dados, ajudam a explicar a predominância contínua das teorias de estágios na análise de morte organizacional e perda. Sugerimos que os pesquisadores levem mais em consideração as diferenças interculturais e intraculturais na experiência da morte organizacional, perda e luto. Para concluir o presente artigo, resumimos as oportunidades que a teoria dos laços permanentes traz para os pesquisadores da área de gestão através da introdução de maneiras alternativas de entender o processo de luto.

### **Conclusões e implicações para a pesquisa e a prática**

O presente artigo mostra que os modelos de estágios psicológicos da perda e do luto continuam a ser predominantes nos estudos da morte organizacional apesar dos significantes desafios empíricos e teóricos que surgiram na disciplina de origem. Defendemos que os modelos de estágios só conseguem dar conta limitadamente da complexidade e diversidade associadas à perda organizacional. Por esse motivo, sugerimos a exploração da perspectiva dos laços permanentes, que tem potencial para fortalecer a área por tratar a morte organizacional como um fenômeno cultural fundamental para a construção do sentido relacionado ao trabalho. Para concluir, sugerimos uma série de problemas de pesquisa emergentes que os estudiosos desse campo poderão começar a abordar.

Em primeiro lugar, futuras pesquisas poderiam examinar o modo como a presença de organizações mortas é mantida após eventos de mudança fundamental como aquisições e fusões ou fracasso de negócios. Isso incluiria a avaliação do impacto das perdas organizacionais decorrentes do fechamento de unidade, principalmente se os empregados têm forte apego à localização e ao espaço da organização em si (Milligan, 2003).

Os estudos também poderiam focar na experiência da perda organizacional em organizações temporárias (Lundin and Söderholm, 1995), em que se tem ciência de que a morte organizacional ocorrerá e isso constitui uma característica explícita da própria formação da organização, o que permitiria analisar a influência do papel das expectativas nas diferentes respostas à morte organizacional, revelando, assim, os diferentes critérios que podem ser adotados por gerentes, empregados e outros *stakeholders* para avaliar se a morte organizacional ocorreu ou não.

Há também uma necessidade de mais estudos sobre os processos de construção dos critérios usados para avaliar a morte organizacional e sobre o papel dos profissionais especializados no estabelecimento dos mesmos. O estudo consideravelmente influente de Glaser e Strauss (1968) sobre o processo através do qual o indivíduo moribundo passa poderia ser usado para conceitualizar a morte organizacional como uma trajetória, pontuada por eventos ou pontos críticos que determinam sua natureza e

duração precisas. Isso estimularia a conceptualização da morte organizacional enquanto processo construído socialmente que envolve a formação de expectativas que determinam como grupos organizacionais específicos respondem a tais eventos. Embora os gerentes possuam poder legítimo por meio do qual buscam definir a condição da organização, outros membros da organização podem formar suas próprias expectativas lendo as pistas através das quais demarcam o status de passagem da organização moribunda. Isso estimularia pesquisas a explorar a maneira como as memórias de organizações falecidas são integradas às vidas dos sobreviventes por meio do convite à compreensão do luto como um aspecto de construção de identidade coletiva e formação de memória organizacional, que pode se estender para muito além da vida funcional da organização.

Uma perspectiva de laços permanentes favoreceria a reavaliação do papel da história para auxiliar os membros da organização a entender o presente e antecipar o futuro (GIOIA; CORLEY; FABBRI, 2002), e compreender o papel da morte organizacional na construção do significado no presente, pois, como aponta Walter (1999), a maneira como os mortos são integrados ao presente afeta a visão que os membros de sociedades e organizações têm da sua história. Os estudiosos podem também considerar a importância dos fragmentos físicos, incluindo o patrimônio em forma de espaços, monumentos ou edifícios em desuso, na elaboração de um foco para o luto e o pesar da organização. Tais processos de construção de identidade são importantes principalmente nos casos de morte organizacional súbita, prematura ou violenta, pela maior probabilidade de contestação da inevitabilidade (ERKAMA, 2010).

Em segundo lugar, os estudos sobre morte organizacional, perda e luto poderiam ser fortalecidos através de uma explicação mais clara dos níveis de análise presentes no uso desses termos. Estudos existentes sugerem que a morte organizacional é um fenômeno de nível coletivo que envolve a perda de uma estrutura fundamental de significado. No entanto, as análises do luto organizacional focam na maneira como os membros da organização respondem a tais eventos, usando teoria psicológica para explorar processos cognitivos e emocionais associados ao luto individual. Sendo assim, o luto organizacional é retratado como um fenômeno de nível individual.

Com base em Olick (1999), sugerimos que é necessário distinguir mais claramente as diferenças entre o luto organizacional “em grupo”, cujo foco é a experiência agregada do luto individual dos membros da organização em resposta à morte organizacional, e o luto organizacional “coletivo”, o qual pressupõe que o luto organizacional pode ser entendido intersubjetivamente, como uma experiência compartilhada. A perspectiva do luto organizacional “em grupo” é inerentemente individualista e pressupõe que somente indivíduos podem viver o sentimento do luto, sozinhos ou em grupo, enquanto a abordagem do luto organizacional

“coletivo” enfatiza os símbolos, a linguagem, os eventos, e experiências sociais e culturais de luto. A distinção entre a compreensão individualista e coletiva é importante porque diferentes estratégias metodológicas e analíticas são necessárias para assegurar a exploração dos temas de perda e luto.

As análises organizacionais realizadas até hoje são dominadas pela abordagem da perda e do luto organizacional “em grupo”, o qual tende a tornar o indivíduo mais real e concreto dentro do processo. Contudo, os dois métodos apresentam limitações; a abordagem do luto organizacional “coletivo”, por sua vez, tem uma propensão a tornar mais real e concreta a organização. Por isso é importante que as perspectivas psicólogo-cognitivas e socioculturais quanto à perda e ao luto organizacional se desenvolvam em direção complementar ao invés de contraditória, por meio de maior investigação teórica e empírica.

Em terceiro lugar, a perspectiva dos laços permanentes potencialmente legítima uma vivência de luto organizacional que abrange um maior espectro de expressão dessa experiência. Os estudos poderiam tentar representar as vozes marginalizadas e sub-representadas, inclusive as que resistem às propostas gerenciais que pregam a superação e o recomeço. Um estudo crítico permitiria que experiências mundo-da-vida de membros de organizações menos poderosas fossem representadas pela aceitação dos seus sentimentos e percepções do luto enquanto tão legítimas e significativas quanto as que derivam da teoria gerencial.

A pesquisa também poderia abarcar o luto “desprivilegiado” (DOKA, 2002), que ocorre quando as pessoas são proibidas de falar abertamente ou viver o luto da perda da sua organização, intensificando seus sentimentos de perda a longo prazo. Ao invés de procurar entender o luto como uma aflição temporária que pode ser aliviada e erradicada por meio de intervenção gerencial em direção ao controle e minimização, os estudos poderiam focar no potencial de os rituais de luto agirem como recurso de resistência e ação coletiva. Os estudos poderiam explorar de que modo o luto sustentado que é transmitido do nível individual ao coletivo pode permitir que membros organizacionais menos poderosos deem voz à sua experiência.

Em quarto lugar, embora o presente artigo estivesse primordialmente preocupado com o conceito de morte organizacional, a perspectiva destacada neste artigo também tem implicações para a compreensão das respostas coletivas à morte de indivíduos em contextos organizacionais. Por exemplo, estudiosos começaram, recentemente, a explorar o fenômeno do suicídio organizacional; sabe-se que pessoas tiraram suas próprias vidas em protesto a situações envolvendo práticas organizacionais intoleravelmente opressivas ou exploradoras. Um caso recente concentrou-se na fábrica de eletrônicos de consumo, Foxconn, uma fábrica de componentes eletrônicos que emprega mais de 800.000 pessoas no mundo inteiro e fornece produtos a marcas globais como Apple e Nokia .

Em maio de 2010, jornalistas começaram a reportar uma série de suicídios de empregados em uma das fábricas da companhia em Shenzhen, China.

Um caso relacionado concentrou-se nas respostas gerenciais a uma série de suicídios de empregados na empresa de telecomunicações France Télécom em 2008 e 2009 (Seignour & Palpacuer, 2010). Nas duas instâncias, a interpretação dos motivos para os suicídios do ponto de vista dos colegas e familiares, representantes sindicais e a mídia global (baseando-se principalmente em cartas deixadas pelos que cometeram suicídio) aponta para condições de trabalho opressivas na companhia. Um terceiro caso abordado por estudiosos recentemente observou o aumento de 260% na incidência de suicídio entre agricultores na Índia durante os primeiros anos do século XXI (BANERJEE, 2008).

As respostas organizacionais a essas tragédias caracterizaram-se pela procura de ajuda médica ou psicológica – em detrimento de soluções sociais – , através da introdução de conselheiros no local de trabalho ou programas de gerenciamento de estresse para ajudar os empregados sobreviventes (SEIGNOUR; PALPACUER, 2010), ou da coleta de DNA dos agricultores falecidos na tentativa de identificar um padrão genético para os suicídios (MOHANTY, 2005). Como anteriormente defendido nesse artigo, tais respostas são influenciadas por um etos terapêutico que define o luto como um problema emocional a ser resolvido através de intervenção psicológica ou médica (FUREDI, 2004).

Ao introduzir um sistema terapêutico de significado que é focado no papel dos profissionais em lidar com problemas de saúde mental individual e na inibição do luto coletivo, os significados morais dessas trágicas mortes, que podem ser associadas a problemas de responsabilidade organizacional e gerencial, têm menor probabilidade de serem considerados. O exagero da vulnerabilidade individual nega o valor potencial da tragédia de criar sentido comum ou comprometimento a lutar. Ao invés de interpretar tais atos como sinais de desespero ou fraqueza psicológica, a perspectiva de laços permanentes convida à compreensão de tais mortes como atos de resistência que desafiam práticas organizacionais exploradoras através do envolvimento daqueles que estão em posição de poder (ANDRIOLO, 2006; HOLST-WARHAFT, 2000).

Por fim, a importância dos laços permanentes como meio de compreensão da relação entre vida e morte surge a partir da atribuição de significado a essas questões no contexto de trabalho. Como preconizam inúmeros filósofos, a morte e sua interpretação fazem inevitavelmente parte da vida, são traços essenciais da condição humana (BAUMAN, 1992). Nossa habilidade de refletir sobre tais questões é, portanto, significativa na determinação das estruturas fundamentais do significado investido em projetos de vida (BERGER, 1969; WILLMOTT, 2001). Isso envolve o confronto da natureza inescapável da morte como fato de vida e significa que “a morte não pode mais ser vista exclusivamente como um

evento em um ponto específico no tempo” mas deve ser, pelo contrário, aceita “como parte constitutiva da vida” (SIEVERS, 1994, p. 215).

Isso tem implicações para os estudos de organização e gerência porque, como observa Sievers (1986), a fragmentação e o problema do significado no trabalho moderno só podem ser entendidos quando associados à separação entre vida e morte e à conseqüente negação da última dentro das organizações de trabalho contemporâneas. Ele sugere que somente ao aceitar a inevitabilidade da morte como parâmetro universal e parte constituinte da vida, nós seremos capazes de descartar teorias reducionistas e mecanicistas de motivação, em favor de compreensões mais significativas sobre trabalho e vida. Se a perda e o luto são entendidos como aspectos de experiência que estão no coração do que significa ser humano, sua importância dentro dos estudos de gestão deve ser entendida como um aspecto fundamental da construção de significado, e não como um problema a ser resolvido.

## Referências

ADAM, B. **Timewatch**: The social analysis of time. Cambridge: Polity Press, 1995.

AINSWORTH, S.; HARDY, C. Mind over body: Physical and psychotherapeutic discourses and the regulation of the older worker. **Human Relations**, v. 62, n. 8, p. 1199 – 1229, 2009.

ALBERT, S. A delete design model for successful transitions. In: J. KIMBERLY; R. QUINN (Eds). **Managing organizational transitions** Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1984, p. 169-191.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Studying management critically**. London: Sage, 2003.

ANDRIOLO, K. The twice-killed: Imagining protest suicide. **American Anthropologist**, v. 108, n. 1, p. 100 – 113, 2006.

BANERJEE, S. B. Necrocapitalism. **Organization Studies**, v. 29, n. 12, p. 1541 – 1563, 2008.

BAUMAN, Z. Mortality immortality and other life strategies. Cambridge: Polity, 1992.

BELL, E. **Ways of seeing death**: A critical semiotic analysis of organizational memorialisation. *Visual Studies*. (in press).

BENOLIEL, J. Q. Death and dying as a field of inquiry. In I.

CORLESS, B. GERMINO, & M. PITTMAN (Eds.), **Dying, death and bereavement**. Bartlett: Boston: Jones, 1994, p. 3-14.

BERGER, P. **Sacred canopy**. London: Faber & Faber, 1969.

BLAU, G. A process model for understanding victim responses to worksite/function closure. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 1, p. 12 – 28, 2006.

BLAU, G. Partially testing a process model for understanding victim responses to an anticipated worksite closure. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 71, n. 3, p. 401 – 428, 2007.

BLAU, G. Exploring antecedents of individual grieving stages during an anticipated worksite closure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 81, p. 529 – 550, 2008.

BOWLBY, J. The process of mourning. **International Journal of Psychoanalysis**, v. 42, p. 317 – 340, 1961.

BOWLBY, J. **Loss: Sadness and depression**. New York: Basic Books, 1980.

CHARMAZ, K.; MILLIGAN, M. Grief. In: J. E. STETS; J. H. TURNER (Eds.) **Handbook of the sociology of emotions**. New York: Springer, 2008, p. 516-543.

CLEWELL, T. Mourning beyond melancholia: Freud's psychoanalysis of loss. **Journal of the American Psychoanalytic Association**, v. 52, n. 1, p. 43 – 67, 2004.

CULLEN, D. Maslow, monkeys and motivation theory. **Organization**, v. 4, n. 3, p. 355 – 373, 1997.

CUNNINGHAM, J. Feelings and interpretations during an organization's death. **Journal of Organizational Change Management**, v. 10, n. 6, p. 471 – 490, 1997.

DOKA, K. Disenfranchised grief. In: K. Doka (Ed.), **Living with grief: Loss in later life**. Washington DC: Hospice Foundation of America, 2002, p. 159-168.

DUCK, S. **Personal relationships: Dissolving personal relationships**. London: Academic Press, 1982.

- ERKAMA, N. Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 151 – 165, 2010.
- FINEMAN, S. On being positive: Concerns and counterpoints. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 270 – 291, 2006.
- FINLEY, M.; LEE, A. The terminated executive: It's like dying. **Personnel and Guidance Journal**, v. 59, p. 382 – 384, 1981.
- FOOTE, C.; FRANK, A. Foucault and therapy: The discipline of grief. In: A. CHAMBON; A. IRVING; L. EPSTEIN (Eds.), **Reading Foucault for social work**. New York: Columbia University Press, 1999, p. 157-187.
- FREUD, S. **Mourning and melancholia**. In Standard edition volume 14 London: W.W. Norton & Company Ltd, 1917.
- FREUD, S. **Totem and taboo**. New York: Norton, 1952.
- FUREDÌ, F. **Therapy culture: Cultivating vulnerability in an uncertain age**. London: Routledge, 2004.
- GIOIA, D. A.; CORLEY, K.; FABBRI, T. Revising the past (while thinking in the future perfect tense). **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 6, p. 622 – 634, 2002.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **A time for dying**. Chicago: Aldine, 1968.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- HARRIS, S. E.; SUTTON, R. I. Functions of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 5 – 30, 1986.
- HAZEN, M. A. Grief and the workplace. **Academy of Management Perspectives**, v. 22, n. 3, p. 78 – 86, 2008.
- HOLST-WARHAFT, G. **The cue for passion: Grief and its political uses**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2000.
- HOWARTH, G. **Death and dying**. Cambridge: Polity, 2007.
- HYDE, P.; THOMAS, A. When a leader dies. **Human Relations**, v. 56, n. 8, p. 1005 – 1024, 2003.

- JACOBS, S. **Pathologic grief**: Maladaptation to loss. Washington DC: American Psychiatric Press, 1993.
- KLASS, D. Ancestor worship in Japan: Dependence and the resolution of grief. **Omega**, v. 33, n. 4, p. 279 – 302, 1996.
- KLASS, D.; SILVERMAN, P. R.; NICKMAN, S. L. (Eds.). **Continuing bonds**: A new understanding of grief. Washington DC: Taylor & Francis, 1996.
- KÜBLER-ROSS, E. **On death and dying**. London: Tavistock, 1969.
- LATAACK, J.; DOZIER, W. After the ax falls: Job loss. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 375 – 392, 1986.
- LUNDIN, R. A.; SÖDERHOLM, A. A theory of the temporary organization. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 437 – 455, 1995.
- MACIEJEWSKI, P. K.; ZHANG, B.; BLOCK, S.; PRIGERSON, H. G. An empirical examination of the stage theory of grief. *Journal of the American Medical Association*, v. 297, n. 7, p. 716 – 723, 2007.
- MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. Making mergers and acquisitions work. **Academy of Management Executive**, v. 15, p. 80 – 94, 2001.
- MARRIS, P. **Loss and change**. London: Routledge & Kegan Paul, 1974.
- MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370 – 396, 1943.
- MELLOR, P. A.; SCHILLING, C. Modernity, self-identity and the sequestration of death. **Sociology**, v. 27, n. 3, p. 411 – 431, 1993.
- MILLIGAN, M. Loss of site: Organizational site moves as organizational deaths. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 23, n. 6/7, p. 115 – 152, 2003.
- MOHANTY, B. We are like the living dead: Farmer suicides in Maharashtra, Western India. **Journal of Peasant Studies**, v. 32, n. 2, p. 243 – 276, 2005.
- NAKAMAKI, H. Memorial monuments and memorial services of Japanese companies: Focusing on Mount Koya. In: J. VAN BREMEN; D.

MARTINEZ (Eds.) **Ceremony and ritual in Japan**: Religious practices in an industrialized society. London: Routledge, 1995, p. 25-37.

NOER, D. **Healing the wounds**: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

NOER, D. **Breaking free**: A prescription for personal and organizational change. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

OLICK, J. K. Collective memory: The two cultures. **Sociological Theory**, v. 17, n. 3, p. 333 – 348, 1999.

ONG, A. **Spirits of resistance and capitalist discipline**: Factory women in Malaysia. Albany: State University of New York Press, 1987.

PARKES, C. M. **Bereavement**: Studies of grief in adult life. Penguin: Harmondsworth, 1986.

PRIGERSON, H. G.; BIERHALS, A. J.; KASL, S. V.; REYNOLDS, C. F.; SHEAR, M. K.; DAY, N.; BEERY, L. C.; NEWSOM, J. T.; JACOBS, S. Traumatic grief as a risk factor for mental and physical morbidity. **American Journal of Psychiatry**, v. 154, p. 616 – 623, 1997.

131

ROSE, N. **Governing the soul**. London: Routledge, 1990.

SEIGNOUR, A.; PALPACUER, F. 'Restructuring, violence at work, and managerial rhetoric: Learning from the case of France Telecom', Paper presented to the **European Academy of Management Conference**, May, 2010.

SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: Propositions about the grief recovery process for the self-employed. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 318 – 328, 2003.

SHEPHERD, D. A. Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 1, p. 81 – 97, 2009.

SHEPHERD, D. A.; KURATKO, D. F. The death of an innovative project: How grief recovery enhances learning. **Business Horizons**, v. 52, p. 451 – 458, 2009.

SIEVERS, B. Beyond the surrogate of motivation. **Organization Studies**, v. 7, n. 4, p. 335 – 351, 1986.

- SIEVERS, B. **Work death and life itself**. Berlin: DeGruyter, 1994.
- SILVERMAN, P. R.; KLASS, D. Introduction: What's the problem? In: D. KLASS; P. SILVERMAN; S. NICKMAN (Ed.). **Continuing bonds: A new understanding of grief**. Washington DC: Taylor & Francis, 1996, p. 3-27.
- SMALL, N. Theories of grief: A critical review. In: J. KATZ; N. SMALL; J. HOCKEY (Ed.) **Grief, mourning and death ritual**. Buckingham: Open University Press, 2001, p. 19-48.
- SUTTON, R. I. Managing organizational death. **Human Resource Management**, v. 22, n. 4, p. 391 – 412, 1983.
- SUTTON, R. I. The process of organizational death: Disbanding and reconnecting. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 542 – 569, 1987.
- TABER, T. D.; WALSCH, J. T.; COOKE, R. A. Developing a community based program for reducing the social impact of a plant closing. **Journal of Applied Behavioural Science**, v. 15, p. 133 – 155, 1979.
- TANG, T.; CROFFORD, A. The anticipation of plant closing: Employee reactions. **Journal of Social Psychology**, v. 139, n. 1, p. 44 – 48, 1999.
- TSOUKAS, H., & CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567 – 582, 2002.
- WALTER, T. **The revival of death**. London: Routledge, 1994.
- WALTER, T. A new model of grief. **Mortality**, v. 1, p. 7 – 27, 1996.
- WALTER, T. **On bereavement: The culture of grief**. Buckingham: Open University Press, 1999.
- WATSON, T. Motivation: That's Maslow isn't it? **Management Learning**, v. 27, n. 4, p. 447 – 464, 1996.
- WILLMOTT, H. Death. So what? Sociology, sequestration and emancipation. **Sociological Review**, v. 48, n. 4, p. 649 – 665, 2001.
- WOLF, D. **Factory daughters: Gender household dynamics and rural industrialization in Java**. Berkeley: University of California Press, 1992.
- WOLFRAM COX, J. R. Manufacturing the past: Loss and absence in organizational change. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, p. 623 – 654, 1997.

WORTMAN, C. B.; SILVER, R. C. The myths of coping with loss. **Journal of Consulting Clinical Psychology**, v. 57, p. 349–357, 1989.

ZELL, D. Organizational change as a process of death, dying, and rebirth. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, 1, p. 73–96, 2003.