



PSICANÁLISE

Maria Luiza Dias

Luto no trabalho

*Vivências de perda e pesar na trajetória
de carreira*

Blucher

LUTO NO TRABALHO

*Vivências de perda e pesar na
trajetória de carreira*

Maria Luiza Dias

Luto no trabalho: vivências de perda e pesar na trajetória de carreira

© 2023 Maria Luiza Dias

Editora Edgard Blücher Ltda.

Publisher Edgard Blücher

Editores Eduardo Blücher e Jonatas Eliakim

Coordenação editorial Andressa Lira

Produção editorial Kedma Marques

Preparação de texto Lidiane Pedroso

Diagramação Thaís Pereira

Revisão de texto Samira Panini

Capa Laércio Flenic

Imagem da capa iStockphoto

Blucher

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil
Tel.: 55 11 3078-5366
contato@blucher.com.br
www.blucher.com.br

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme
6. ed. do *Vocabulário Ortográfico da Língua
Portuguesa*, Academia Brasileira de Letras,
julho de 2021.

É proibida a reprodução total ou parcial por
quaisquer meios sem autorização escrita da
editora.

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard
Blücher Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação
na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Dias, Maria Luiza

Luto no trabalho: vivências de perda e pesar
na trajetória de carreira / Maria Luiza Dias. – São
Paulo: Blucher, 2023.

p. 268

Bibliografia

ISBN 978-65-5506-630-2

1. Psicologia do trabalho 2. Ambiente de
trabalho – Luto 3. Perda I. Título

23-3106

CDD 158,7

Índices para catálogo sistemático:

1. Psicologia do trabalho

Conteúdo

Introdução	21
1. A literatura sobre luto: conceituação e processo na perspectiva de diferentes autores	25
2. Sobre o foco desta pesquisa: o luto nas organizações	49
3. Luto na organização: relato de experiência de gestores e trabalhadores atuantes em empresas, na cidade de São Paulo	75
4. Sofrimento psíquico no trabalho relacionado ao enlutamento por perda(s) vivida(s) no contexto laboral e políticas de gestão e de prevenção da saúde mental do trabalhador	175
Conclusão	243
Referências	257
Anexo 1	267
Anexo 2	268

1. A literatura sobre luto: conceituação e processo na perspectiva de diferentes autores

Muitas são as perspectivas por meio das quais o fenômeno do luto pode ser focalizado: em seus aspectos psicológicos, culturais, socioafetivos, políticos, econômicos, religiosos e assim por diante. Encontramos trabalhos sobre o luto, ainda, nas Artes Plásticas, na Literatura, na Música, na Filosofia etc. Quando decorrente do óbito de um indivíduo, a causa *mortis* pode ter diferentes origens – doença, violência, suicídio, acidente, intempérie natural, entre outros –, o que influenciará também o curso do luto vivido pelo enlutado. Há trabalhos que focalizam certas especificidades do luto, a partir do momento do ciclo vital em que a perda acontece ou o tipo de vínculo ou posição no parentesco em relação à pessoa falecida, como ocorre na abordagem do luto parental. Outras áreas também tiveram seu interesse capturado pelo fenômeno do luto, por exemplo, os campos que estudam a resiliência, a espiritualidade ou a bioética.

Escolhemos para este estudo focalizar as situações de perda relacionadas ao campo laboral e às vivências dos sujeitos envolvidos nesses episódios, suas reações na passagem por processo de luto, e verificar se ele ocorre. Estudar e investigar tais experiências

mobilizaram nossa atenção na esperança de, ao conhecer o fenômeno, poder contribuir com um repertório que permita auxiliar o trabalhador que passe por tal vivência. Como a experiência da morte é inerente à da vida, podemos até antecipar dizer, que basta ser um trabalhador para que se viva o luto. Já que numa trajetória de carreira, muitos movimentos ocorrerão, ora causando conforto, ora desconforto a quem trabalha. Muitas vezes, para se produzir o novo ou outra forma de viver ou sobreviver no mundo do trabalho, é também preciso morrer de algum modo.

Aiub (2014, p. 63) bem caracterizou esse movimento dialético entre vida e morte. Salientando que “se estamos vivos, caminhamos para a morte, morremos a cada instante, mas também cultivamos a vida, com substituição de nossas células, com renovações de nosso ser”. A autora nos lembra que nossas organizações sociais também nascem e morrem a cada dia, refazendo-se e desfazendo-se em novas formas. A autora propôs as seguintes questões:

Quantas vezes morremos em vida? Quantos projetos abortados? Quantas decepções? Em um primeiro momento a morte nos atinge, congela, impede. Mas assim que vivemos nosso luto, que choramos nossos sonhos mortos, nova vida surge: novos planos, novas possibilidades, às vezes melhores que as anteriores. Quantas vezes se faz necessário que abortemos um projeto falido para darmos lugar a uma proposta mais condizente com as possibilidades reais? Quantas outras vezes necessitamos negar uma ideia para que outras possam surgir? Quantas vezes aquele que nos contradiz e nos provoca ao abandono de um posicionamento fechado nos impulsiona, ao mesmo tempo, ao renascimento, através de novas posições?

O problema é que tememos a morte, nos apavoramos diante dela, ao invés de vê-la como possibilidade de vida.

Encontramos, portanto, em alguns livros da literatura que aborda o luto, um panorama mais ampliado sobre essa questão, visão a qual optamos por adotar em nosso estudo sobre o luto entre trabalhadores.

O luto tratado na Psicologia e na Psicanálise

O luto na literatura psicológica e psicanalítica é concebido como um processo natural e universal diante de uma perda significativa, por exemplo: morte, divórcio, desemprego, perda de poder aquisitivo, despedida de uma fase da etapa evolutiva da família (como acontece quando os filhos saem de casa), dentre inúmeras outras possibilidades.

O psicanalista Caruso (1989), por exemplo, dedicou-se ao estudo da separação definitiva daqueles a quem se ama e afirmou que “estudar a separação amorosa significa estudar a presença da morte em nossa vida” (p. 12). Interessou-se por pesquisar os dinamismos psíquicos e as forças defensivas do que chamou de “morte em vida”, no contexto da separação entre amantes. Em suas próprias palavras (1989, p. 20): “o outro morre em vida, mas morre dentro de mim”; “eu também morro na consciência do outro”. Desse modo, aponta que a separação produz uma morte na consciência.

Penso que sua originalidade, ao estudar “a separação dos amantes”, como intitulou sua obra, foi pensar o luto quando não é decorrente da morte física de alguém amado e sim da morte psíquica na vida dos seres humanos. Essa noção de “morte psíquica” permite-nos ampliar essa perspectiva também a outras experiências de perda,

que implicam em posterior enlutamento, como o processo que pode ocorrer quando se deixa uma opção de escolha profissional ou um emprego ao qual se tem apreço ou até a oportunidade de atender a uma demanda familiar e obter status ou prestígio diante do grupo de pertencimento, por exemplo. Nessa mesma direção, uma frase atribuída a Albert Schweitzer (1875-1965), médico alemão, ficou conhecida e ganhou forte expressão: “a tragédia não é quando um homem morre. A tragédia é o que morre dentro de um homem quando ele está vivo”.¹

Embora, no senso comum, o enlutamento possa ser confundido com um quadro depressivo, é importante ressaltar que depressão é diferente de luto. A depressão é tratada como uma doença e está registrada na Classificação de Transtornos Mentais e de Comportamento da Classificação Internacional das Doenças – CID-10 (Organização Mundial de Saúde [OMS], 1993) e no DSM-5 (*American Psychiatric Association [APA]*, 2014), em que constam a depressão maior, a distímia e o transtorno afetivo bipolar, dentre outros transtornos de humor. O risco de depressão é associado a distúrbios psiquiátricos e/ou de suicídio, enquanto a literatura trata o processo de luto como uma reação considerada normal e esperada diante de uma perda significativa.

Nessa perspectiva, as reações ao luto podem assumir algumas configurações, como: luto crônico, inibido, exagerado, mascarado, antecipado. Diferenças culturais também são esperadas – há reações normais em uma cultura, que não o são em outra. Acredita-se que os lutos em idade avançada são raramente inesperados e fora de hora.

Alguns autores propuseram que o luto pode ser compreendido como um processo que evolui em determinadas fases. Para Bowlby (1985), por exemplo, o processo de luto implica na passagem por

1 Fonte: <https://pensador.uol.com.br/frase/MTczNjE5Nw/>. Acesso em 26.01.2019.

quatro fases: a fase de entorpecimento (choque como reação imediata e incapacidade de aceitar a notícia da perda); a fase de anseio e busca pela pessoa perdida (o enlutado vivencia sentimentos da presença concreta do ente falecido e raiva, por não conseguir restabelecer o elo partido); a fase de desorganização e de desespero (dado que o enlutado não pode reviver o morto – isto pode levar a pessoa a tornar-se apática); e a fase de maior ou menor grau de reorganização (ocorre a aceitação gradual da perda, com a percepção de que é necessário reconstruir a própria vida). Kübler-Ross (1977) e Parkes (1998) também propuseram uma sequência de etapas nesse processo. Paula (2010) apresentou, de modo resumido, as fases do processo de luto, propostas pelos três autores, as quais serão utilizadas, mais adiante, para a discussão dos temas deste trabalho. Assim temos as fases do luto, para:

1. Elizabeth Kübler-Ross – Negação e isolamento; raiva; barganha; depressão; aceitação.
2. John Bowlby – Fase de torpor ou aturdimento; fase da saudade e busca da figura perdida; fase da desorganização e desespero; fase de maior ou menor grau de reorganização.
3. Collin Murray Parkes – Alarme, tensão e estado de vigília; movimentação inquieta; preocupação com pensamentos sobre a pessoa perdida; desenvolvimento de um conjunto perceptivo para aquela pessoa; perda de interesse na aparência pessoal e em outros assuntos que normalmente ocupariam sua atenção; direção da atenção para aquelas partes do ambiente nas quais a pessoa perdida poderia estar; chamar pela pessoa perdida (p. 121).

Cabe ressaltar que John Bowlby (1998; 2004) criou a teoria do apego (nome pelo qual ficou conhecida), tendo por sustentação seus estudos com crianças que sofreram separação de suas mães. Dedicou-se a observar reações biológicas, emocionais e cognitivas

na experiência do rompimento dos laços afetivos, tendo publicado obras importantes sobre o desenvolvimento humano, apego e a separação. Ao final da década de 1950, Colin Murray Parkes (1998) voltou-se ao estudo sobre o luto e integrou-se à equipe de John Bowlby, no Instituto *Tavistock* de Relações Humanas em 1962. Segundo Silva (2014), ambos trabalharam em colaboração no estudo do luto até 1992, parceria que se rompeu por ocasião do falecimento de Bowlby. Silva (2014) resumiu o pensamento de Parkes sobre o luto, afirmando que esse autor estabeleceu sua *teoria biológica do luto* “com foco em reações de alarme; procura; alívio; raiva e culpa; além da obtenção de nova identidade” (Silva, 2014, p. 73). Ao lado desses autores, Elizabeth Kübler-Ross (1977), médica suíça que migrou para os EUA, interessou-se pelo tema do luto a partir da observação de doentes terminais em um hospital no qual trabalhava. Rompeu o tabu em torno da morte, gerando um conhecimento sobre os estágios, arrolados anteriormente, pelos quais passavam os pacientes no processo de morrer.

A literatura psicológica e psicanalítica dedicou-se, portanto, a acompanhar pessoas e famílias enlutadas, procurando distinguir as características do processo de luto “normal” do luto “complicado” (termo contemporâneo para nomear o luto que anteriormente era denominado por “patológico”). Em programa de televisão (Manhã Maior/Rede TV/05.08.2011) foi apresentado um *videotape* com depoimentos de pessoas que sofreram perdas, dentre elas, uma moça que, inconformada com a perda do pai, passou a assumir a identidade dele, o que incluía, inclusive, a ingestão de seus medicamentos, tendo abandonado esse quadro apenas após realizar uma psicoterapia. Para quadros como esse, por exemplo, se atribui o termo “complicado”. Nessa linha de raciocínio, a psicoterapia, em variadas abordagens, é compreendida como uma oportunidade para promover o autoconhecimento e desenvolver mais recursos internos, de modo que o indivíduo ou o grupo familiar dê conta do

enfrentamento dos eventos da vida e da morte, que incluem ganhos, perdas e transições.

Um ser humano morre em qualquer idade. No caso apresentado acima, tratava-se de morte concreta (óbito), mas é possível pensar na morte de planos, de um vínculo, de um emprego, de uma oportunidade, de um relacionamento amoroso, da saúde, de um sonho. Perdemos todos os dias. A morte é fato da natureza humana. Nesse contexto, a psicoterapia opera como um espaço propício para a expressão de dor e para desenvolver novas ferramentas internas, de modo que o indivíduo e/ou a família possa se reposicionar ao ressignificar experiências, no intuito de delinear um caminho futuro.

O tema do luto foi também acolhido na psicanálise, desde seus primórdios, tendo sido tratado por Freud (1969a/ 1917 [1915]), em *Luto e melancolia*, distinguindo o luto normal do luto considerado por ele patológico: a melancolia. Na abordagem freudiana, o indivíduo no luto normal acaba por aceitar a perda, podendo depois investir em outros objetos, enquanto na melancolia, o indivíduo abandonado, real ou imaginariamente por seu objeto de amor, não consegue investir sua libido em outro objeto, mas se identifica com o objeto perdido. O indivíduo, nesse caso, não consegue expressar sua agressividade e ela se volta contra ele mesmo. O indivíduo investe seu potencial agressivo contra sua própria pessoa – a atrofia do investimento libidinal em objetos externos causa o retrocesso da libido contra ele próprio.

Alguns autores contemporâneos têm por iniciativa recolocar a morte como um tema merecedor de nossa atenção, o que propicia que possamos também dar maior ênfase à importância de se tratar do tema do luto como parte importante das experiências humanas, rompendo-se o tabu em torno dessa área da experiência existencial. Kovács (2003), salientando a importância da compreensão de que a morte faz parte do desenvolvimento humano desde a mais tenra

idade e acompanha o ser humano no seu ciclo vital, deixando suas marcas, trata da importância de se preparar pessoas para esse fato por meio da educação para a morte. A autora acredita ser esse um desafio urgente para os profissionais de saúde e de educação. Nesse contexto, entende que a educação implica em desenvolvimento pessoal, aperfeiçoamento e cultivo do ser, e que também pressupõe uma preparação para a morte, envolvendo comunicação, relacionamentos, perdas, situações-limite (por exemplo, doenças, acidentes e até o confronto com a própria morte). A autora discute várias propostas de educação para a morte tanto para o público leigo como para os profissionais; fundou o Laboratório de Estudos sobre a Morte (LEM) e o projeto Falando da Morte (com a criança, com o adolescente, com os idosos, por exemplo). O LEM volta-se aos estudos da morte e do morrer e para uma práxis direcionada para a qualidade de vida de pessoas em situações de crise, sofrimento e dor. Cabe mencionar que na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) funciona outro laboratório, o Laboratório de Estudos e Intervenções sobre o Luto (LELu), que oferece atendimento a indivíduos e famílias enlutadas.

Na direção do auxílio aos que sofrem, Souza, Moura e Corrêa (2009) propuseram um serviço de pronto atendimento psicológico às pessoas que vivenciam uma perda significativa, seja por morte de uma pessoa de vinculação importante, como a de um familiar ou amigo, seja por óbito de um paciente ou perda da saúde quando do adoecimento e/ou hospitalização, entre outros. Esses autores analisaram o processo de estruturação e implantação de um serviço dessa especificidade em um hospital público universitário, em que desenvolvem a assistência aos que vivenciam esses processos de perda, e apontaram a importância da oferta desse serviço tanto para aqueles que vivenciam o luto pela perda de saúde ou pela morte de uma pessoa significativa, como para profissionais de educação e saúde.

O luto é uma experiência vivida em várias dimensões da vida social, como já mencionado, e a presente pesquisa terá foco no campo do trabalho – campo importante para construção de si e palco de parte significativa das experiências de vida (Antunes, 2015; Blanch, 2007; Dejours, 1987).

O luto na orientação profissional

Na área da orientação profissional, alguns autores dedicaram-se a pensar o tema da escolha profissional considerando que este é inerente à experiência da escolha, não só representando ganhos, mas também perdas, por exemplo, de possibilidades que serão deixadas para trás, em outras vidas que não se vai ter. Há, portanto, a presença de aspectos de luto no processo de escolha de uma profissão.

A vivência de luto no processo da escolha profissional foi apontada por Bohoslavsky (1977) e ganhou significativa importância para se pensar a natureza da experiência de escolha por uma profissão. O autor afirma que “o fundamental quanto à possibilidade de tomar uma decisão caracteriza-se pela elaboração de luto”, mencionando o luto pela adolescência, pelos antigos projetos, pelas escolhas fantasistas e “por tudo o que não se decide, quando o adolescente se decide por alguma coisa” (p. 101). Nessa linha, Bohoslavsky nos lembra de que toda escolha implica em ganhos, mas necessariamente também em perdas, em possibilidades que serão deixadas para trás, coadunando com o que Cecília Meireles tão bem expressou no poema de sua autoria “Ou isto ou aquilo”. Sobre a escolha profissional do adolescente, Bohoslavsky (1977, p. 53) afirma: “para um adolescente, definir o futuro não é somente definir o que fazer, mas, fundamentalmente, definir quem ser e, ao mesmo tempo, definir quem não ser”. O orientador profissional, com isso, precisa considerar esses processos quando em trabalho de orientação com um indivíduo,

seja ele um adolescente ou um adulto, sobretudo acolhendo e trabalhando o luto pela opção secundária. Cabe considerar que lutos mal elaborados podem interferir no encaminhamento profissional futuro do indivíduo, perturbado por conflitos não anteriormente resolvidos. Nessa abordagem, tais processos precisam ser contidos e trabalhados na orientação profissional.

Na literatura psicológica, a adolescência é concebida por si mesma como um processo de transição, em que morre a criança para o nascimento do adulto, processo esse que implicará na vivência de lutos. Os autores argentinos Arminda Aberastury e Mauricio Knobel (1981) apontam a presença de três lutos básicos na adolescência, período do ciclo vital: o luto pelo corpo, pela identidade e pelos pais da infância. Bohoslavsky (1977) menciona, ainda, o luto pela perda da onipotência e, na ótica da escolha profissional, o luto pela opção secundária.

A vivência de luto está não somente no momento da escolha de profissão pelo adolescente, portanto, mas se fará presente ainda nas posteriores escolhas profissionais do mundo adulto e em experiências futuras de perdas, mesmo quando os ganhos estão também à frente. O indivíduo inserido em uma organização passa por transições que o conduzem a vivenciar aquisições e também despedidas, sendo grande parte das experiências de alta ambivalência, do contrário, tomar decisões seria uma tarefa bastante fácil.

O luto no contexto do trabalho

Há momentos em que o indivíduo pode passar por experiências de luto nas organizações, que não são os possivelmente mais abruptos, como o desemprego, a aposentadoria ou o *turn* de carreira (mudança/reorientação de carreira), como os já apontados por Dias (2018, p. 83):

- **Lutos decorrentes de mudanças estratégicas na empresa** (temas que não estão sob a gestão da pessoa). Exemplos: de empresa familiar para gestão profissional, mudança de sede (estado ou país), mudanças na direção da empresa (muda o diretor, o gerente etc.), mudança nos processos de trabalho (“sempre fiz assim”), mudanças de exigências para a função, mudanças tecnológicas, mudanças nos produtos, mudanças nas políticas internas, dentre outras.
- **Lutos decorrentes de mudanças na carreira** (passam por escolhas da pessoa). Exemplos: promoção (de funcionário para gestor – perde o papel de colega e passa a assumir papel de orientador e tomador de decisões), transferências de área, cidade ou país (nova vida, nova cultura), mudança de emprego (a pessoa se apega ao emprego anterior e fica a toda hora dizendo: “Lá a gente fazia assim”).

É possível abordar o processo de enlutamento também a partir de tipos de perda: perda do gestor; de colega de equipe (demissão, promoção, recolocação, morte); do próprio emprego (demissão, aposentadoria); da idealização (do gestor, do emprego, da empresa, de si mesmo, do plano de carreira); morte do funcionário (por doença ou acidente, por suicídio); e doença (que incapacita e retira o trabalhador de sua atividade, perda de membro do corpo por acidente de trabalho). Todas essas experiências denunciam sofrimento psíquico significativo no coletivo do trabalho nas organizações.

Cabe ressaltar que o luto varia de acordo com a idade, crença religiosa, sexo, experiências anteriores de perdas e frustração e, por isso, pode variar dependendo das características do trabalhador. Demissões coletivas, em geral, podem promover alto risco à saúde física e mental.

Ribeiro (2009) apontou que a Psicologia é chamada para auxiliar na reflexão teórica e técnica relativa ao desemprego por ter se institucionalizado como um fato psicossocial, já que gera um papel e uma identidade social para a pessoa em situação de desemprego, provocando impactos significativos na vida dos trabalhadores e de suas famílias, tendo, segundo o autor, as seguintes consequências: “isolamento social, transtornos identitários, ruptura de vínculos, doenças e desconstrução de projetos de vida” (p. 337). Ribeiro (2009) concluiu que é necessário constituir políticas públicas de combate ao desemprego, como também auxiliar pessoas em situação de desemprego com estratégias que visem à elaboração e implementação de um projeto de vida e de um plano de ação sociolaboral. Nessa direção, estariam então contemplados o nível pragmático e o nível da ação. Evidentemente, podemos acrescentar a esse cenário, que para a elaboração de um projeto de vida será necessário elaborar lutos relacionados às despedidas ou perdas inerentes ao processo de projetar um plano futuro e prosseguir no delinear de um caminho no mundo do trabalho, o que implica em escolhas e não escolhas.

Ribeiro (2007), anteriormente, já havia ressaltado o valor fundante do trabalho para todos os indivíduos e que a impossibilidade de laborar na construção do mundo (via trabalho) pode gerar rupturas psicossociais significativas. Realizou uma analogia entre a pessoa em situação de desemprego e a pessoa em situação psicótica. Dito de outro modo, o indivíduo que se desemprega e sofre uma modificação profunda das ocupações que exercia e o indivíduo que sofre uma ruptura de crise psicótica, esses indivíduos, em ambos os casos, sofrem uma ruptura biográfica semelhante. O autor (2007) ressalva que esse processo se dá em ambos os indivíduos, guardadas as devidas especificidades, pela: “desfiliação, pela perda de referência no mundo das significações existentes, pela construção de trajetórias descontínuas de vida e pela necessidade de (re)estruturar laços sociais num mundo que dificulta essa ação” (p. 75). Fica

fácil imaginarmos que um indivíduo abruptamente retirado de um contexto de trabalho sem que tenha sofrido uma transição psíquica para novo contexto, viva um vácuo psicotizante, nessa passagem de algo que era estruturante para algo que passa a ser desagregador. Cabe mencionar que o indivíduo pode vivenciar essa ruptura com tonalidade de violência, dada a ruptura de vínculos repentina. Pode ter que se adaptar automaticamente ao novo contexto laboral, talvez até pressionado a se sentir com boa sorte, por já ter obtido novo emprego, sem o devido espaço e tempo para reconhecer e elaborar os lutos advindos dessa passagem.

A falta de espaço e recursos para a elaboração de luto não promoveria mesmo certo “enlouquecimento”? O desemprego, sobretudo abrupto, ao gerar descontinuidade biográfica no trabalho, pode fazer emergir o que Bleger (1988) denominou por parte psicótica da personalidade de um indivíduo (núcleo aglutinado no adulto/ parte da personalidade indiferenciada), ou seja, isso nos conduz a pensar que mesmo pessoas com estrutura de personalidade bastante organizada e fortalecida podem se desorganizar psiquicamente diante do impacto de um desemprego, sobretudo se abrupto e inesperado.

Durkheim (1977), ao tratar do tema do suicídio, por meio de sua obra *O suicídio*, que publicou em 1897, utilizou-se do conceito de anomia, para abordar um lapso de tempo em que o indivíduo se mantinha solto no tecido social, pois com rápidas mudanças produzidas nos padrões de convívio, os padrões anteriores de regulamentação ao indivíduo já não serviam mais e os novos ainda não estavam constituídos. Desse modo, justificou um contingente da população que estaria predisposto a compor as taxas de suicídio de cada ano, como consequência de processos de anomia. Como afirma Dias (1991, p. 27), ao tratar do pensamento de Durkheim:

O suicídio anômico decorre da noção de anomia criada por Durkheim para explicar e definir fenômenos que resultam das rápidas transformações das sociedades industriais, em que o desenvolvimento de certos setores como, por exemplo, o da tecnologia, dá-se de modo acelerado, enquanto se faz de forma retardada em outros. Em consequência disto, as diferentes partes do organismo social não se coadunam entre si. As regras antigas não têm mais vigência, por se apresentarem inadequadas à situação presente, e os setores novos não estão, ainda, suficientemente organizados para elaborar novas normas adequadas. . . . A anomia, seria, então, este espaço intermediário onde o indivíduo permanece sem regulamentação por parte da sociedade durante certo tempo. De onde Durkheim conclui que a atividade humana não pode ser completamente livre. Na anomia, o indivíduo encontra-se desprovido de proteção e as tendências suicidas da sociedade encontram-se sem mecanismos de controle e preservação.

Se nos inspirarmos nessa proposição de Durkheim (1977) e assim olharmos ao trabalhador contemporâneo, que é surpreendido por uma decisão da organização e perde seu emprego, até em poucos segundos e em menos de uma hora já tem seu computador bloqueado, vamos nos dar conta de que realmente pode haver uma experiência bastante enlouquecedora para o indivíduo que repentinamente perde suas referências e resta sem tempo hábil de exercer uma transição em seu plano de carreira. O indivíduo fica sem amparo e sustentação no mundo do trabalho, sem tempo mental adequado para elaborar as mudanças que o desemprego traz à sua vida global

e não somente na área do trabalho. Compreende-se, então, que tanto Durkheim (1977), como Dejours (2012), revelaram a necessidade de se pensar o tema do suicídio como um tema psicossocial. Nessa direção, a organização do trabalho pode se mostrar organizadora ou desorganizadora dos laços sociais e produtivos do trabalhador, podendo até se tornar violenta. Como diz Fernandes (2014, p. 8):

A subjetividade está ameaçada, pois o trabalho, como organizador psíquico, social e cultural, é atacado. Os efeitos desse ataque incidem diretamente sobre o funcionamento psíquico porque a sustentação depende dos apoios representados pela organização do trabalho. Como efeito, temos a fragilidade dos vínculos, nas relações intersubjetivas, dentro e fora das empresas.

Sabe-se que uma organização não tem o compromisso de, em todos os casos, reter o trabalhador, mas a forma como os desligamentos são realizados merece a atenção da sociedade brasileira. Como visto acima, se o trabalho opera como um organizador psíquico, não se pode demitir um trabalhador como se instantaneamente fosse descartável, sem que se cause um prejuízo à sua organização mental e mundo subjetivo. Processos de luto, inclusive, precisam ser reconhecidos.

Garantir espaço para elaboração dos lutos inerentes aos processos de mudança no mundo do trabalho previne a propagação da violência que tais vivências podem instalar. Por violência entende-se, nesse momento, o que descrevem Mendes e Araujo (2012, p. 91):

A violência acontece quando as relações com o trabalho são degradadas, este perde o sentido e ocorre desestabilização das relações de solidariedade; o sujeito paralisa-se

diante das ruínas da solidariedade, bem como da insensibilidade progressiva ao sofrimento dele mesmo e dos demais. Desse modo, a violência tem nas suas bases a solidão afetiva, o abandono, e a desolação, mobilizados nos trabalhadores pelas situações de trabalho. . . . A solidão provocada pela desestruturação dos coletivos de trabalho leva ao uso de defesas, tais como práticas desleais com os colegas, condutas baseadas na filosofia “cada um por si”, do “tapar os olhos”, além do ativismo, que, quando usados de modo exacerbado, transformam-se em práticas articuladas a uma violência patológica. . . . O assujeitamento invisível, como modo fundamental de violência, tem levado à produção de máquinas “humanas” nas organizações.

Demissões sem investimento de cuidado com o trabalhador, como se fosse o descarte de mais uma máquina obsoleta, são ações hostis à saúde física e psíquica do trabalhador. São desumanizadoras porque não reconhecem seus processos psíquicos. Não é à toa que Enriquez (1997), já há bastante tempo, apontou que devemos nos perguntar quais são os verdadeiros desafios éticos com os quais as organizações modernas se confrontam, dado o profundo mal-estar de nossas sociedades em consequência da propagação da racionalidade instrumental (tende a fazer dos seres humanos objetos manipuláveis). Além da ética da convicção (coragem), da responsabilidade (futuro das estruturas e dos homens) e da discussão (autonomia e reconhecimento da alteridade), propôs uma quarta forma de ética: a ética da finitude. Entre os critérios para definir a ética da finitude, o autor incluiu que as condutas humanas serão definidas “por sua atitude e sua coragem de aceitar as feridas narcísicas, a finitude e a mortalidade, de se submeter ao trabalho de luto e de se confrontar

continuamente com a pulsão de morte em seus aspectos auto e alter destruidores” (p. 9). Além disso, Enriquez salienta que a ética da finitude por si só já evoca o que está contido nas três primeiras formas de ética. Nessa direção, argumenta: “Para construir esse novo homem, a empresa deve se tornar cidadã, ou seja, conduzir ações que favoreçam a inscrição dos indivíduos no interior do corpo social.” (p. 9). Assinalou que o homem precisa ter uma ideia de seus próprios limites e com isso já mostrava a importância de se lidar com a esfera do luto.

Faz-se necessária, portanto, a inserção do luto como um dos temas relativos às relações de trabalho, para que o trabalhador possa ser devolvido ao seu lugar humano. A fim de que o luto não se transforme em tipo complicado é necessária ação de promoção de saúde, neste momento, compreendida no sentido em que propõe Bleger (1984). Esse psicanalista argentino alertou para o fato de que o psicólogo precisa atuar com prevenção nas instituições, e antes que o indivíduo já sintomático necessite do ambiente clínico dos consultórios e das psicoterapias. Denominou essa abordagem de psico-higiene.

Também ao encontro a essa perspectiva, é importante considerar que algumas profissões que lidam diretamente com a morte e o sofrimento dela decorrente oferecem pouco espaço para a expressão do luto, pois ele pode ser compreendido como falta de competência e profissionalismo, como no caso de bombeiros, policiais, profissionais da saúde, sepultadores, agentes funerários, entre outros. Chorar no universo de uma organização pode ser concebido como um sinal de fraqueza e de inadequação social, o que pressiona o indivíduo enlutado ao isolamento e, quem sabe, a um luto complicado, já que um luto não reconhecido provoca maior vulnerabilidade ao indivíduo enlutado, gerando ansiedade e tensão.

Os trabalhos, até agora mencionados, enfatizam a necessidade de uma frente de atuação em escolas e instituições de saúde, contudo, é mais raro encontrar estudos voltados ao tema da morte, perda e luto no mundo corporativo. Assim, a literatura brasileira tratou muito pouco de temas que abordam o luto nas organizações, como o enlutamento decorrente de perda(s) no contexto do trabalho. Há obras de autores brasileiros que tratam de transição/de mudança de carreira, mas que não consideram o tema do enlutamento, pelo menos não no modo como a psicologia e a psicanálise vêm tratando do assunto, conforme aponta a revisão de literatura sobre a temática realizada por Rizzatti, Sacramento, Valmorbida, Mayer e Oliveira (2018). Constata-se, com isso, que a literatura que trata de transição de carreira ou de mudanças na organização, em geral, não trata do processo de luto. Vejamos alguns exemplos.

Robbins (2009) focaliza o indivíduo na organização, ressaltando que a compreensão do comportamento individual pela psicologia remete a quatro conceitos principais: valores, atitudes, percepção e aprendizagem. Esse autor trata da mudança organizacional e desenvolvimento, abordando a mudança nos seus diferentes aspectos: suas forças, seus agentes, as visões sobre a mudança, resistência individual e organizacional diante dela, sua superação como administrá-la por meio do desenvolvimento organizacional (treinamento de sensibilidade, levantamento de *feedback*, consultoria de processo, construção de equipes, desenvolvimento intergrupal, investigação apreciativa). O autor não fala em enlutamento e sim em medo do desconhecido. Para ele, as fontes de resistência à mudança residem nas características humanas básicas, como percepção, personalidades e necessidades, apresentando os seguintes motivos pelos quais as pessoas resistem à mudança: hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações.

Dutra (2002) discute o papel do indivíduo e da organização no processo de planejamento de carreira, sem tratar de aspectos de luto nas transições – ressalta as responsabilidades mútuas. Cortella (2010) fala em tensão da mudança, dizendo que toda pessoa que precisa mudar corre um risco, que corresponde a um desequilíbrio momentâneo. Magalhães (2006), conferencista, consultora e colunista, autora do livro *Mensageiro do vento – uma viagem pela mudança*, divide o conteúdo de seu livro em partes, como avisa na apresentação da obra: A hora de acordar; Vendo de outra perspectiva; Olhando ao redor; Em contato com outras mentes; Em contato consigo mesmo; Em contato com o sucesso; Gerando uma nova organização; Indo além por meio da educação; Palavras para acalantar a alma; O final de um ciclo. Embora mencione desconfortos advindos da experiência da mudança, o livro não aborda o tema do enlutamento.

Gaudêncio (2009) aponta as etapas de um trabalho de transformação na empresa sugerindo que o indivíduo comece a modificação por ele mesmo, tornando-se um líder da mudança, sabendo o que quer e tendo um sonho, querendo o que sabe que quer, ouvindo, delegando, dando *feedback*, reconhecendo, gerando comprometimento, demonstrando integridade. Desse modo, o texto aborda muito mais como gerar mudanças, do que a possível sensação de pesar diante delas. O médico psiquiatra, que atua em empresas, propõe uma terapia focal breve em que trabalha a mudança de valores realizada por meio do papel profissional. Gaudêncio (2009, p. 21) acredita “que não adianta a pessoa saber o que deve fazer se não estiver emocionalmente capacitada para fazê-lo” e, por isso, volta sua atenção para o amadurecimento emocional necessário a essa capacitação. Em *Men at work* (2004, p. 101) focaliza emoções, por exemplo, o medo, comparando-o como o “sal da vida”, ou seja, como elemento indispensável na dieta existencial do ser humano (fonte de estímulo e indicador para agir). Em *Mudar e Vencer*, Gaudêncio

(2007, p. 25) afirma que “o ser humano fala o que pensa e age de acordo com o que sente”.

É possível ler trabalhos na área da representação sobre a morte, como o de Koury (2003), que buscou compreender como o brasileiro urbano expressa o sentimento de luto e identifica mudanças e permanências nos costumes e rituais da morte e do morrer. Em suas palavras:

Como foi internalizado o significado social do sofrimento, enquanto processo simbólico, no imaginário brasileiro e por quais mudanças e que reações tem passado o fenômeno do sofrimento causado pelo luto, junto aos homens comuns das camadas que compõem a classe média urbana (2003, p. 7).

Koury (2003, pp. 7-8) concluiu haver um distanciamento em relação ao morto, o qual funciona por outros códigos, que não os de uma sociedade relacional. Apontou fatores relacionados à solidão individual, já que sua manifestação pública “vem se tornando estranha ao cotidiano do homem comum”; tratou da morte associada à ideia de fracasso e da desilusão do sujeito “no ritual introspectivo de sua dor”; apontou uma “fragmentação de sentimentos coletivos” que se expressam “numa espécie de receio social de contaminação (Elias, 1989 apud Koury, 2003) e na vergonha de sentir-se enlutado”; e focalizou o “ritual solitário” do sofrimento e o ritual social da despedida “se entrecruzando em gestos, expressões e atitudes, em constantes movimentos de mudança e permanência”.

Em buscas online foi possível identificar matérias sobre o luto em jornais e revistas brasileiras. Há ainda diversas abordagens do tema do luto no mundo corporativo em matérias publicadas em revistas na língua inglesa. Contudo, essas matérias tendem também a focalizar

o luto decorrente de perda individual de ente querido, em geral, um familiar, e como um trabalhador pode ser auxiliado no ambiente de trabalho. Vejamos dois exemplos, em que o foco não está no lidar com alguém enlutado no ambiente de trabalho, decorrente de perda por morte de ente querido externo ao ambiente de trabalho, mas no luto que se desenrola em função da perda de trabalhador da equipe de trabalho ou decorrente de processos organizacionais.

Na revista *Fortune*, Erica Galos Alioto (2015) fala sobre como dar conta de lidar com o luto pela perda de um colega de trabalho e relata a experiência de terem chamado a família de dois funcionários falecidos ao mesmo tempo, para uma conversa com os colegas de trabalho deles, no escritório da empresa, o que trouxe a essas famílias a noção de como os dois eram queridos nesse ambiente de trabalho. Aponta a importância de se dar um lugar ao luto; de entrar em contato com a família do indivíduo falecido; de não julgar a reação dos demais; e de não ter medo de viver o luto ao lado de seus funcionários.

Beth Killough Anstandic (2018), em artigo em um *blog* do qual é cofundadora – *The circle up experience* –, cujo objetivo é auxiliar organizações a desenvolver liderança natural, tratou do tema do luto dentro do trabalho em setor corporativo. Killough acredita que independentemente da indústria ou cargo, o luto no local de trabalho é uma epidemia e que há um véu de sigilo e silêncio em torno das maneiras pelas quais as práticas corporativas abusam e negligenciam o lidar com essa experiência. Aponta que departamentos se reorganizam, posições desaparecem ou são redefinidas, que ocorrem demissões em massa e transições de liderança radicais. Killough salienta que não há realmente nada de errado com isso, mas sim no fato de que, por muito tempo, o impacto que essas mudanças têm sobre os indivíduos e grupos foi subestimado, e que é necessário que se faça algo para apoiar as pessoas no percurso das mudanças. Observou como as pessoas se arrastavam em razão de

mudanças e perdas em seus trabalhos, com absolutamente nenhum apoio oferecido. Killough incluiu em seu artigo, o depoimento de um trabalhador, o qual transcrevemos a seguir um trecho:

Não há espaço para isso no mundo corporativo. Talvez você não possa trazer seu eu completo, ou ser tratado como um ser humano completo, no trabalho corporativo. Este lugar, onde você passa metade das suas horas de vigília, ignora o sofrimento como se fosse um segredo sujo.

Para fazer melhor e atender aos seres humanos que estão sofrendo e ajudá-los, adotando mudanças, mas oferecendo fontes de estabilidade para que as pessoas possam lidar com elas, Killough faz algumas sugestões: reconhecer a perda; falar sobre os sentimentos associados a ela e à dor, proporcionando oportunidades para as pessoas se reunirem para uma conversa honesta; dar suporte à incerteza, procurando por elementos de estabilidade e rotina, enquanto um grupo se move por meio da mudança; praticar a paciência, desacelerando e criando mais espaço para sentimentos; procurar conhecer realmente as pessoas com quem se trabalha para construir e moldar ativamente os relacionamentos, colocando-os em primeiro lugar; e levar a sério sinais, sintomas e o estresse, buscando caminhar em direção a conversas e soluções. Desse modo, a autora considera ser possível fazer escolhas mais centradas no ser humano no local de trabalho.

Pesquisas brasileiras também tendem a priorizar o luto no trabalho, mas decorrente de perda de ente querido externo ao ambiente de trabalho. Marras (2016), por exemplo, em seu mestrado concluído no Departamento de Psicologia Clínica na PUC-SP, investigou as vivências do luto no ambiente de trabalho por profissionais da região metropolitana de São Paulo. Abordou o luto, porém, vivido pela perda de uma pessoa significativa, de um ente querido, e sua

repercussão, por meio da avaliação de sintomas e reações esperadas no ambiente de trabalho. O foco de sua pesquisa permaneceu no luto individual de pessoas que perderam ente querido e seu estilo comportamental apresentado no trabalho. Marras (2016) utilizou o método de pesquisa mista, com análise quantitativa e qualitativa. Participaram da pesquisa, por meio de questionário online, 34 enlutados residentes na região metropolitana de São Paulo que trabalhavam no momento da perda. Os dados dos sintomas e reações foram divididos em categorias e classificados segundo seus efeitos no desempenho profissional. Entre as conclusões dessa pesquisa está o fato de que o enlutado, ao se referir à experiência do luto no trabalho, relata dificuldade de estar presente, adoecimento físico advindo da perda, descontrole emocional e perdas secundárias.

É possível encontrar vários artigos online que abordam o tema do luto sem estender a análise para o âmbito do trabalho. Constata-se, então, que há uma carência de pesquisadores brasileiros que tratem do tema do luto na organização, decorrente de processos de trabalho no percurso da carreira, embora haja um reconhecimento por parte de profissionais atuantes de que lidar com o luto é necessário. Essa premência fica até mais exposta, quando se trata de alguma catástrofe pública que evidencia perda e luto por parte de uma rede ampliada. Isso aconteceu, por exemplo, quando, em 29 de novembro de 2016, o voo que levava a equipe de futebol brasileira chapecoense e jornalistas para Medellín terminou em tragédia resultante da queda do avião. De imediato, é possível identificar a dor das famílias e dos amigos, mas devemos também reconhecer o luto nas empresas relacionadas a essas pessoas falecidas no acidente aéreo. É preciso também considerar, portanto, o luto dos colegas de trabalho dos trabalhadores falecidos. Por esses e outros motivos, cabe estimular um maior número de pesquisas acadêmicas voltadas ao tema do enlutamento no trabalho.

Internacionalmente, o tema do luto nas organizações aparece focalizado de algum modo nos momentos de transição de carreira (Hennekam & Bennett, 2016; Hoyer & Steyaert, 2015; Maglio, Butterfield & Borgen, 2005; Meijers, 2002), em mudanças organizacionais (Kahn, 2018; Pollock, 1977; Zell, 2003), em dificuldades de gestão e liderança (Lapierre, 1989), e nos processos de flexibilização do trabalho (Hall & Moss, 1998).

Assim, pode-se dizer que o enlutamento nas organizações é um fenômeno presente e ao mesmo tempo, pouco estudado no campo do trabalho, o que justificou a realização do presente estudo.



Este livro trata do luto na trajetória da carreira de trabalhadores paulistas, concebido como um sentimento de pesar frente às perdas, como as que ocorrem diante de mudanças estratégicas na empresa ou por consequência de alterações na carreira. Ele é fruto de um estudo realizado para fins de pós-doutoramento no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP). Amplia o conceito de luto, seus tipos, suas fases, como também denuncia as frágeis condições de elaboração do luto dentro do mundo organizacional. Foram entrevistados gestores e trabalhadores em empresas nacionais, familiares e multinacionais. As vozes dos trabalhadores revelam o alto sofrimento a que ficam expostos, sem espaço e tempo para vivenciar a perda, fator propulsor ao luto complicado. Há urgência de políticas públicas voltadas à promoção da saúde nesse campo.

PSICANÁLISE

ISBN 978-65-5506-630-2



9 786555 106630 2



www.blucher.com.br

Blucher



Clique aqui e:

[VEJA NA LOJA](#)

Luto no trabalho

Vivências de perda e pesar na trajetória de carreira

Maria Luiza Dias

ISBN: 9786555066302

Páginas: 268

Formato: 14 x 21 cm

Ano de Publicação: 2023
