

# A DEMISSÃO E ALGUNS SIGNIFICADOS PSICOLÓGICOS DA PERDA DO EMPREGO PARA O INDIVÍDUO<sup>1</sup>

Autor: Miguel P. Caldas

## RESUMO

O presente artigo teórico analisa alguns significados do emprego (e de sua perda) para o indivíduo, em uma perspectiva oposta à da literatura tradicional. O ensaio procurou *insights* sobre a experiência *interior* e *subjética* do indivíduo, tentando opor-se à visão da literatura tradicional, focada no *externo* e no *objetivo*. São discutidas as imagens metafóricas mais comuns sobre o significado do emprego na literatura e em depoimentos de demitidos, especialmente em duas “dimensões de análise”: *dimensão psicológica*, que explora metáforas da perda de emprego como traição, abandono, vácuo e morte; e *dimensão psicossocial*, que vê particularmente a imagem clássica de *estigma*. O argumento proposto é o de que, ao explorar as imagens que indivíduos projetam ao perder o emprego, há um rico veio de análise para compreender as complexas e ambivalentes relações que desenvolvemos com organizações.

## 1. INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre as consequências da perda de emprego é, na verdade, um interesse quase tão antigo quanto aquele associado ao trabalho de forma geral, e mais especificamente, ao trabalho no sistema capitalista. Contudo, o interesse nesse assunto não foi constante ao longo do tempo. Parece ser um consenso que o interesse teórico na questão do desemprego e de seus efeitos varia com os índices e tendências do desemprego no mundo (Platt, 1984; Feather, 1990). Assim, o volume de pesquisa sobre o assunto teria atingido seu auge durante a depressão dos anos 30<sup>2</sup>, para passar em seguida por um longo período de semi-esquecimento, e começar a crescer de novo quando, nos anos 80, o mundo passou a reviver um período de desemprego ascendente. De fato, muitos teóricos no campo concordam que a maior parte dos estudos sobre o impacto do desemprego no indivíduo foi feita durante a depressão americana, nos anos 30, e que pouco foi estudado a respeito até o início da década de 80, quando o interesse no tópico recomeçou (Swinburne, 1981; Feather, 1990).

Desde os estudos clássicos datados da depressão dos anos 30 até as sofisticadas pesquisas em anos recentes, a literatura a respeito parece consistente em ao menos três aspectos.

Primeiro, ela deixa evidente que, para a maior parte das pessoas, a perda de emprego acaba trazendo reflexos negativos das mais diversas ordens: a despeito de existirem atenuantes individuais, a perda de emprego tem forte tendência a ser nociva às pessoas, praticamente em qualquer dimensão que se escolha estudar. Ao revisar toda a vasta literatura a respeito desses efeitos, eles podem ser vistos como a conjugação de diversas variáveis interligadas, que são divididos aqui (por motivos meramente didáticos) em oito subconjuntos básicos, sugerindo que as consequências da perda de emprego podem ter natureza *emocional*, *psicológica*, *física*, *comportamental*, *familiar*, *econômica*, *profissional* ou *social* (ver a Figura 1).

---

<sup>1</sup> Este trabalho originou-se de pesquisa financiada pelo NPP - Núcleo de Publicações e Pesquisas da EAESP/FGV. O título do relatório é “Enxugamentos no Brasil: Pesquisa de campo comparativa sobre moderadores organizacionais dos efeitos de demissões coletivas em empresa e indivíduo”

<sup>2</sup> Dentre os estudos feitos durante os anos 30, ver em especial: Jahoda (1982), *Pilgrim Trust* (1938) e a revisão de Eisenberg e Lazarsfeld (1938).

**FIGURA 1 - EFEITOS NOS DEMITIDOS MAIS CITADOS NA LITERATURA**

<b>Grupo de Efeitos</b>	<b>Efeitos Mais Citados</b>
<i>Emocionais</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Dificuldades cognitivas</li><li>▫ Instabilidade emocional / vulnerabilidade</li><li>▫ Ansiedade / Angústia</li><li>▫ Estresse / Tensão</li><li>▫ Depressão / Amargura / Perda da esperança</li><li>▫ Distúrbios psiquiátricos</li><li>▫ Suicídio / parassuicídio / auto-agressão</li></ul>
<i>Psicológicos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Insegurança</li><li>▫ Queda na auto-estima / auto-respeito</li><li>▫ Queda no nível de felicidade e de satisfação com a própria vida</li><li>▫ Perda da noção de identidade</li></ul>
<i>Físicos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Deterioração da saúde física / Alteração nos sistemas cardiovascular, imunológico, gastrointestinal e bioquímico</li></ul>
<i>Comportamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Problemas de estruturação do tempo</li><li>▫ Desorganização da vida diária</li><li>▫ Apatia / Inércia / Falta de estímulo</li><li>▫ Mudança nos hábitos alimentares, sexuais e de sono</li><li>▫ Abuso de álcool / drogas / demais substâncias</li></ul>
<i>Familiares</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Deterioração da vida familiar (divórcio / abandono do lar / violência doméstica)</li><li>▫ Impacto nas crianças</li></ul>
<i>Econômicos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Queda de renda / Privação econômica</li></ul>
<i>Profissionais</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Dificuldade de recolocação</li><li>▫ Maior cinismo em futuros empregos</li><li>▫ Diminuição do envolvimento / comprometimento com o emprego</li><li>▫ Queda na satisfação com a carreira</li><li>▫ Instabilidade em futuros empregos</li><li>▫ Menores salários no futuro</li><li>▫ Propensão a sabotagem / violência em relação a (ex-) empregadores</li></ul>
<i>Sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Deterioração das relações interpessoais / Isolamento</li><li>▫ Aumento na propensão a anomalias sociais (internações em hospitais e manicômios, criminalidade e perda do senso comum de valores)</li></ul>

Segundo, a literatura sugere a existência de um conjunto de fatores – chamados de fatores *moderadores* – que podem atenuar tal impacto de pessoa para pessoa. Isto é, pessoas em circunstância ou com características diferentes devem experimentar de forma e intensidade distintas os efeitos clássicos da perda de emprego. Como indica a Figura 2, os moderadores mais citados na literatura foram divididos aqui em oito tipos básicos (novamente por motivo meramente didático), sugerindo que o efeito da perda de emprego no indivíduo pode ser atenuado ou agravado por uma conjugação de fatores do próprio indivíduo (*pessoais, cognitivos, profissionais*), ambientais (*econômicos, sociais, organizacionais*), e por variáveis *da superação e da transição*.

Terceiro: apesar de tanta consistência, em todos esses anos, a literatura também tem-se mostrado insistentemente positivista e determinística. No mundo real, nem a ocorrência desses efeitos, nem a influência dos chamados moderadores, é direta ou linear: tal influência costuma ser complexa e frequentemente ambivalente. Previsões generalizantes e determinismos simplistas são comumente insensíveis a matizes, e tendem a desconsiderar a complexidade inerente ao ser humano e às relações sociais. Se for realmente fundamental tentar fazer uma previsão, só parece seguro afirmar que grupos diferentes de indivíduos

sofrem o impacto do desemprego, o avaliam subjetivamente, e se adaptam a ele de formas distintas, dependendo de condições particulares significativamente variadas e complexas. Obviamente, isso não implica dizer que tais moderadores e efeitos não existam: a perda de emprego *pode* gerar muitas consequências no indivíduo, assim como diversos fatores – extremamente interligados e ambivalentes – *podem* atenuar ou agravar tal impacto. Também não implica afirmar que a busca da compreensão de fatores ou ações que atenuem os efeitos da perda de emprego não seja válida, pelo contrário. No entanto, o que se sugere aqui é que o caminho mais plausível parece ser o de entender que todos esses fatores devem interagir em dimensões objetivas e subjetivas, deixando rastros comumente difíceis de seguir e decifrar.

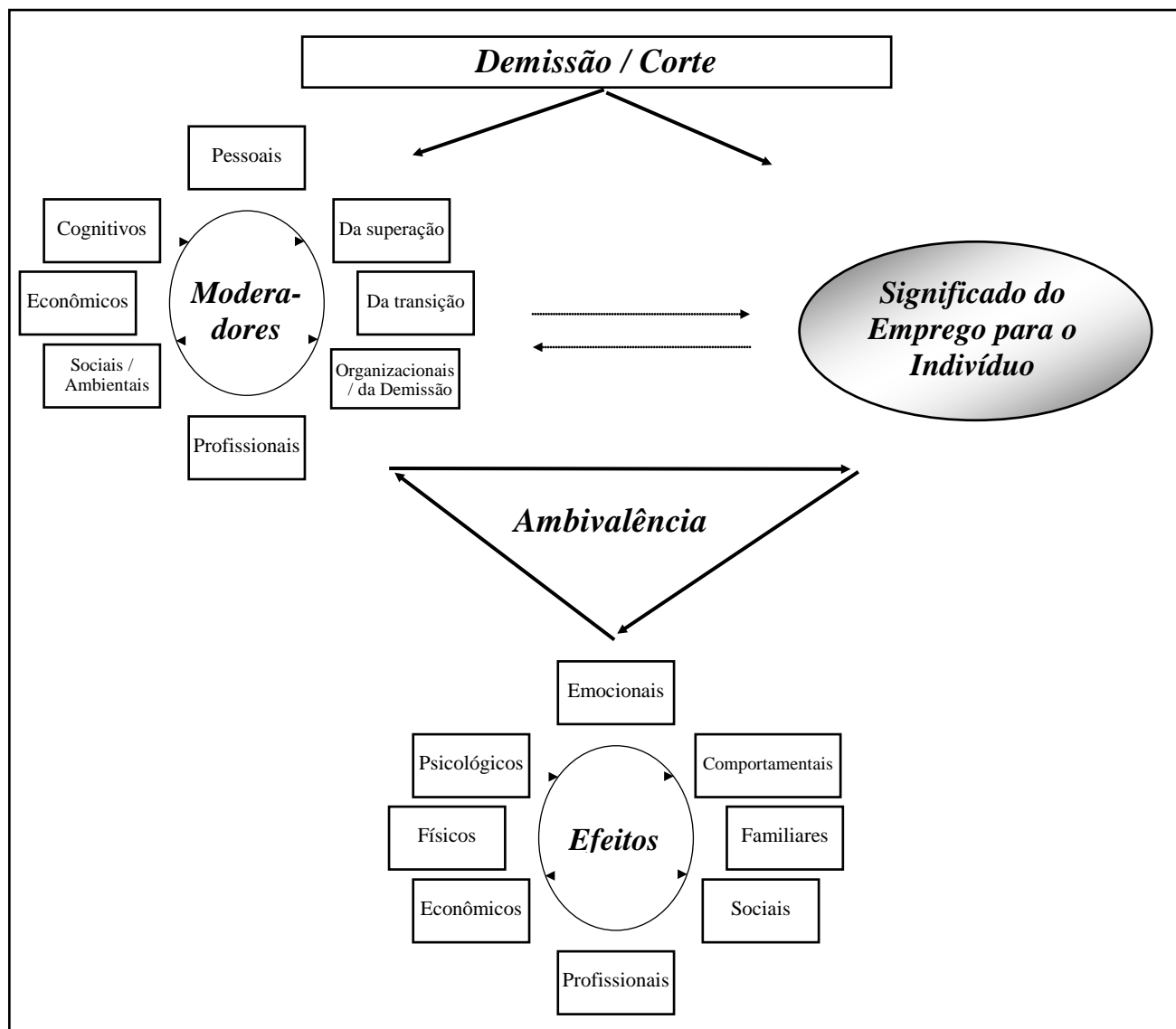
## **FIGURA 2 – MODERADORES DE EFEITOS MAIS CITADOS NA LITERATURA**

<b>Grupos de Moderadores</b>	<b>Moderadores Mais Citados</b>
<i>Pessoais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Personalidade</li> <li>▫ Idade / Sexo / Etnia</li> <li>▫ Reserva Financeira/Classe social</li> <li>▫ Condição familiar pré existente</li> <li>▫ Nível de centralidade do emprego na vida do indivíduo</li> </ul>
<i>Cognitivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Percepção de que demissão foi ou não seletiva</li> <li>▫ Percepção de reversibilidade do desemprego</li> <li>▫ Percepção de tratamento justo/digno no desligamento</li> </ul>
<i>Econômicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Conjuntura econômica / Nível de desemprego</li> </ul>
<i>Sociais / Ambientais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Apoio Social e Familiar</li> <li>▫ Valor cultural e socialmente atribuído ao emprego ou à sua perda</li> </ul>
<i>Profissionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Experiência anterior com perda de emprego</li> <li>▫ Nível hierárquico/Estágio na carreira</li> <li>▫ Nível de ligação ao ex-emprego</li> <li>▫ Amplitude de habilidades / aptidões (empregabilidade)</li> </ul>
<i>Organizacionais / Da Demissão</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Tipo de desligamento ou corte</li> <li>▫ Aviso antecipado</li> <li>▫ Informação das razões do desligamento / <i>feedback</i></li> <li>▫ Indenização/Retreinamento/ <i>Ouplacement</i></li> </ul>
<i>Da Transição</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Duração do desemprego</li> <li>▫ Ocupação do tempo durante a transição</li> </ul>
<i>Da Superação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Expressão / Resolução de sentimentos e emoções</li> <li>▫ Estratégias de superação (<i>ativas x paliativas</i>)</li> </ul>

Neste ensaio, propõe-se que as circunstâncias particulares de cada indivíduo, bem como a forma pela qual cada um interage com variáveis fora de seu controle, é que parecem mediar os efeitos da perda de emprego. **A hipótese fundamental deste trabalho é que o efeito da perda de emprego para o indivíduo é função de sua circunstância particular, que é derivada não só dos mediadores classicamente estudados no campo, mas especialmente do significado que cada indivíduo atribuída ao emprego que perdeu.**

Em outras palavras, a premissa aqui é de que, como ilustra a Figura 3, os efeitos da perda de emprego no indivíduo têm determinação complexa, em que concorrem o *significado do emprego* para o indivíduo e um conjunto de *moderadores* tipicamente discutidos na literatura no campo:

**FIGURA 3 – VISÃO INTEGRADA DA DEMISSÃO PARA INDIVÍDUO**



Naturalmente, a divisão didática tanto dos efeitos quanto dos moderadores em “dimensões” não esconde que, na realidade, todos esses planos se influenciam mutuamente. Geralmente, tais ligações são a tal ponto marcadas pela *ambivalência* (Vince e Broussine, 1996), que qualquer mapeamento tende a parecer simplista e incompleto.

## 2. DIMENSÕES DE ANÁLISE: IMAGENS DO SIGNIFICADO DO EMPREGO E DE SUA PERDA PARA O INDIVÍDUO

Embora a maior parte da literatura no campo admita que a perda de emprego acaba trazendo reflexos negativos das mais diversas ordens, toda essa discussão sobre o impacto da demissão no indivíduo pode nos levar a enxergar o ser humano como uma mera vítima das organizações e de sua manipulação. Ora, a idéia de um ser humano complexo e ambivalente torna difícil aceitar que as pessoas sejam apenas seres indefesos às circunstâncias externas: muitas vezes nós mesmos aceitamos esse estado de coisas, construindo significados que o justifiquem e que dêem sentido à nossa existência. Nesse sentido, “trabalho” e “emprego” adquirem para o

indivíduo significados maiores do que a princípio poderiam ter<sup>3</sup>. E parece óbvio que, à medida que diferentes indivíduos podem dar diferentes significados ao trabalho, a forma pela qual a perda de emprego os afeta é também distinta e particular: enquanto em alguns indivíduos o emprego é uma dimensão central de suas vidas, em outros simplesmente não o é.

Para tentar entender melhor os reflexos da perda do emprego, além do que permite a análise tradicional, parece ser fundamental analisar esses significados mais complexos usualmente dados ao emprego e à sua perda. De fato, parte da literatura tradicional assume que quanto mais *ligada* ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal ligação, mais sérias tendem a ser as consequências de perdê-lo (Greenhalgh e Rosenblatt, 1984; Fryer e Payne, 1986; LaFarge e Nurick, 1993). No entanto, como vimos na seção anterior, o que a maior parte desses estudos tem feito é investigar que variáveis *externas* ao indivíduo (como dependência econômica, percepção do desligamento etc.) influenciam as suas reações e comportamentos futuros. Pouca ou quase nenhuma pesquisa tem sido feita no sentido de explorar o *mundo interior* do indivíduo no processo de desligamento, como suas emoções, medos e angústias, ou os mecanismos íntimos de sua ligação à empresa. Em uma das raras exceções a essa tendência, LaFarge e Nurick (1993) conduziram uma pesquisa *clínica* entre 47 indivíduos desligados de duas empresas, procurando entender a experiência *interior* dessas pessoas.

O desafio imposto a esse tipo de pesquisa não tradicional é que esse “mundo interior” do indivíduo está repleto de incongruências e ambigüidades, em um universo complexo e misterioso. Talvez uma das únicas formas de analisar aqui esta dimensão do comportamento humano seja através do estudo de *narrativas*, especialmente do seu *conteúdo metafórico*. Obviamente, esse tipo de método de pesquisa pressupõe a análise metafórica de depoimentos e relatos como um *veículo condutor de insights* para o investigador, e não como um mapa da natureza humana. Na verdade, o uso de metáforas em campos tão diferentes como a psicanálise e a análise organizacional tem obtido crescente atenção teórica nos últimos anos, não sendo incomum a aceitação de que metáforas interagem com o mundo para *produzir realidade*: logo, metáforas diferentes produziriam realidades diferentes (Morgan, 1986).

No seu estudo, LaFarge e Nurick (1993) relatam que tanto desligados voluntários quanto involuntários usaram imagens metafóricas para darem sentido às suas experiências: metáforas relacionadas a *assassinato, morte, doença, renascimento*, etc., foram mecanismos utilizados por *quase todos* os indivíduos para descrever seus sentimentos. De fato, tanto na literatura mais recente sobre perda de emprego, quanto em pesquisas empíricas por nós conduzidas no Brasil, algumas “imagens” do emprego e de sua perda costumam aparecer consistentemente em depoimentos de indivíduos demitidos. Com propósitos didáticos, distinguiremos aqui as imagens mais comuns que indivíduos fazem do emprego em três principais “dimensões de análise”: a dimensão *psicológica*, a dimensão *psicossocial* e a dimensão *social*. Nas seções seguintes, exploraremos algumas dessas principais imagens do emprego e de sua perda, no que tange às duas primeiras dimensões: a psicológica e a psicossocial.

O que tentaremos fazer a seguir é justamente **usar diferentes metáforas do significado do emprego (e de sua perda), visando obter *insights* para entender melhor o impacto da demissão no indivíduo**. O objetivo primário de tal exercício é *reflexivo*: espera-se estimular a

---

<sup>3</sup> Não é o objetivo deste ensaio analisar a importância da *atividade de trabalhar* para o indivíduo (para um resumo da literatura a este respeito, ver por exemplo Alvesson [1987], que sintetiza a pesquisa sobre a importância de trabalhar para a saúde física e mental do indivíduo), mas do “trabalho”, “emprego” e “organização” enquanto um *locus social e psíquico*.

percepção de que às vezes *nós mesmos* construímos nosso sofrimento, ou deixamos que outros o provoquem, ao darmos ao emprego um significado maior do que ele precisa ter.

### 3. A DIMENSÃO PSICOLÓGICA

Nesta primeira dimensão de análise, serão analisados sumariamente três dos tipos mais citados de imagens ou metáforas, onde o indivíduo constrói significados e relacionamentos primariamente *psíquicos* entre ele e a organização: o que torna similares essas imagens distintas é que todas elas têm o mundo interior do indivíduo como foco principal, antes e além de seu papel social.

#### 3.1. *Emprego Como Contrato — Demissão Como Divórcio*

Muitos relatos de indivíduos demitidos reproduzem a imagem da demissão como a *quebra de um contrato* entre indivíduo e organização. Alguns teóricos sugerem que essa metáfora é na verdade uma forma clássica de ver as relações entre empregador e empregado: direção e empregados construiriam *contratos "implícitos" ou "psicológicos"*. Enquanto o *indivíduo espera* da organização especialmente proteção, segurança, carreira, um trabalho interessante e com significado, oportunidades de desenvolvimento e desafio, reconhecimento etc., a *organização espera* dele dedicação, conformidade e comprometimento, entre muitos outros (Cascio, 1993). Assim, ao longo dos anos, muitos indivíduos teriam aprendido a assumir que, em troca de lealdade, comprometimento e um nível aceitável de desempenho, eles teriam contratos implícitos de estabilidade no emprego. Até que enxugamentos acabaram com a fantasia, independente do desempenho ou da lealdade que deram. O resultado dessas decepções em massa tem pelo menos dois planos. Primeiro, em nível agregado, tem-se um movimento que aponta para a queda do nível de lealdade das pessoas em relação a seus empregadores, e para uma mudança no discurso das empresas, que cada vez menos prometem estabilidade (Heenan, 1991; Cascio, 1993; *The Economist*, 1993a). E segundo — que nos interessa mais aqui —, tem-se o indivíduo que se sente “usado” em uma relação onde só ele havia sido leal e sincero. Centenas de depoimentos de pessoal demitido em processos de enxugamento lembram o cônjuge traído, que em geral se sente o último a saber, e o mais injustiçado (Tomasko, 1987; Heenan, 1991; Sherman, 1993; e Netz, 1994).

O problema com a metáfora do contrato é sua simplicidade excessiva: as pessoas em geral não conseguem expressar sua relação com o emprego — ou com sua perda — apenas em termos de “cláusulas”, nem costumam caricaturizar suas relações com a empresa somente usando imagens lineares como a de um contrato de troca, ou a de um “casamento”. Ao que parece, tais imagens são mais freqüentes quando aparecem combinadas a relações mais complexas, como as que têm ligações de *família* ou de *sangue* como base.

#### 3.2. *Emprego Como Família — Demissão Como Abandono*

No campo empresarial, sabe-se que a intensidade de nosso envolvimento com uma organização pode igualar-se e, muitas vezes, até ultrapassar o envolvimento com nossas famílias. Por exemplo: alguns estudos bem conhecidos mostram que um empregado de tempo integral tende a passar uma parcela maior do seu tempo útil na empresa do que em sua casa. Nesse sentido, “pertencer” a uma organização pode ser uma circunstância simultaneamente nutrente e frustrante, liberalizante e opressora, como é em geral o pertencimento a uma grande família. Hirschhorn (1988), por exemplo, sugere que indivíduos que se associam fortemente às suas empresas comumente acabam controlando a ansiedade organizacional pela

criação de “coalizões veladas” em que as relações imitam o caráter da vida familiar. Indivíduos agem então como se fossem parentes: a organização pode virar um tipo simbólico de “bom pai” ou de “boa mãe”. Em troca de nossa lealdade e bom comportamento, esperamos que o pai (ou mãe) simbólico nos proteja e nos nutra. Às vezes, temos consciência de como a organização está-se tornando um substituto ou um apêndice de nossa família. Na maioria dos casos (LaFarge e Nurick, 1993), entretanto, esse fenômeno parece ser inconsciente:

"Ele pertence ao clube da empresa. Ele vai aos pic-nics da empresa. É uma estrutura familiar, e ele precisa disso porque é tímido e inseguro. Ele não precisa fazer esforço algum. Está tudo planejado. Ele pode viver toda sua vida dentro dessa estrutura" (Relato sobre um "jovem IBM", reproduzido em Plumez, 1986).

Na análise clássica de Pagès e seus colegas (1987) sobre a grande empresa de hoje — que chamaram de "hipermoderna" —, a organização também assume a figura de uma *mãe*. Para essa linha teórica, a organização é vista por um lado como uma fonte de amor, afeto e proteção, mas por outro, é sempre uma origem de medo, pela angústia que causa no indivíduo o temor de perder tudo isso (ver também Prestes Motta, 1991). Nesse tipo de relação indivíduo-organização, a demissão pode ser extremamente traumática, pois significa a expulsão simbólica da entidade nutrente e protetora, e a perda do referencial familiar:

"ele se encontra completamente desamparado diante do vazio da partida ou da aposentadoria: a única defesa que lhe resta reside no prolongamento imaginário do passado no presente por meio da evocação das lembranças" (Pagès *et al.*, 1987: 120).

"De repente, teu mundo inteiro vira de cabeça pra baixo. É como a morte. O que morre é aquilo que tomava conta de você" (Sobrevivente de corte, citada por Henkoff, 1994).

Realmente, dos 47 indivíduos longamente entrevistados na pesquisa de LaFarge e Nurick (1993), 31 descreveram o processo de separação física e psicológica de suas empresas com metáforas associadas à idéia de *família*. Desses relatos, imagens de *ligações familiares*, *infância* e *crescimento* foram as mais usadas para explicar as reações das pessoas à separação física e psicológica de suas organizações, e para fazer entender o sentimento de perda que acompanhava tal separação. Embora tanto os desligados voluntários e involuntários faziam uso de metáforas de perda, os desligados contra a vontade expressavam o sentimento de *terem sido abandonados* pela empresa, apresentando em geral sentimentos de raiva e medo tipicamente associados à expulsão do lar. A utilização desse tipo de perspectiva para entender a saída do indivíduo da organização parece ser bastante útil. Imagens que associem o desligamento a experiências familiares podem, por exemplo, ajudar-nos a entender como as pessoas usam referenciais de sua experiência passada para lidar com crises e mudanças no presente. Utilizar esse tipo de metáfora pode também nos ajudar a compreender como muitos desempregados resgatam, durante suas experiências com a superação da perda de emprego, os sentimentos que viveram em seus processos de crescimento e independência da família: “finalmente me sinto um adulto”, “agora estou andando com meus próprios pés” etc.

### **3.3. Emprego Como Identidade — Demissão Como Vácuo**

Às vezes, pessoas que perdem o emprego expressam a perda de aspectos mais fundamentais de sua *psique* do que ligações intensas com a organização. Na medida em que às vezes construímos *o que somos* através de *o que fazemos*, a perda do emprego pode significar o sentimento de “dissolução” ou de “mutilação” de aspectos elementares do nosso *eu*. Realmente, diversos autores (Swinburne, 1981; Latack e Dozier, 1986) relatam depoimentos da imagem da perda de emprego como castigo ou mutilação corporal:

"O impacto inicial foi de choque total. Uma completa pancada no respeito próprio e na criatividade. [Perder o emprego] não é como perder uma perna, onde é óbvio que existe um vazio, existe a perda de algo. Bom, eu sinto que eu tenho um vazio — como uma doença mental. É tão ruim e devia ser tão respeitada como alguém que perdeu uma perna..." (Executivo europeu demitido de sua empresa e citado por Swinburne, 1981: 49).

Em outros depoimentos, a noção de *perda* ou *vazio* associada ao desemprego é expressa em termos mais elementares e profundos, expressando a idéia de perda ou dissolução da *identidade*. Relatos sobre pessoas se sentindo despidas de seu *eu*, ou dizendo-se “vazias”, “perdidas”, ou “sem o chão a seus pés”, são bastante citadas entre pessoas que perderam o emprego de forma traumática (p. ex.: Leana e Feldman, 1992; LaFarge e Nurick, 1993). Nessa linha, alguns autores sustentam que mudanças traumáticas *dissolvem significados* (Dalton, 1989). Para autores nessa vertente, o problema é que nos dias de hoje boa parte dos significados que construímos — sobre o mundo e sobre nós mesmos — tem uma organização ou um papel organizacional como referencial. Ou seja, quando perguntamos *quem é* uma pessoa, a resposta mais esperada contém tanto um *papel* quanto uma *organização* como referências: “ele é um engenheiro da Petrobrás”, “ela era uma vendedora da Mesbla”, “eu sou um técnico da IBM” etc. De forma semelhante, uma profissão pode dar às pessoas uma identidade mais central ainda do que aquela associada a um emprego específico: por exemplo, o indivíduo pode ser um cirurgião, ou um mecânico, ou um dentista.

A literatura no campo da psicologia e da psicanálise comumente sublinha a importância do referencial profissional na *psique* do indivíduo (Freud, 1962[1930]), em geral sugerindo que não há como dissociar o desenvolvimento adulto separado da vida ocupacional. É dentro desse quadro de referência que autores nesta corrente defendem que, quando uma pessoa é traumática e involuntariamente despida de seu papel organizacional, significados elementares de sua *psique* — como sua noção de *identidade* — podem ser drasticamente afetados: quanto mais centrais forem os atributos que a pessoa perceba estar perdendo, maior o impacto sentido. Mas mesmo sem sair do campo psicológico, a noção de “identidade” pode ser útil aqui em duas versões mais elaboradas, que têm sido mais usualmente ligadas à análise organizacional do que os conceitos iniciais do termo.

### Identidade, *Objetos Transitórios* e Desemprego

A primeira dessas versões parece ter-se inspirado particularmente no conceito de “relações de objeto” (ou “objetais”) de Melanie Klein (1975). Para Klein, muitas das patologias psíquicas humanas estão associadas às experiências que tivemos em terna infância, em especial com o que chamou de “relações de objetos”, ou seja, com o campo de experiência que desde a amamentação criamos entre o nosso *eu* e o *não-eu*, e que em primeiro lugar se desenvolve com o seio materno. Esse conceito kleiniano foi estendido pela chamada escola inglesa de psicanálise, em especial por teóricos do *Tavistock Institute* e, mais tarde, também no campo organizacional (ver revisão em Morgan, 1986).

Mas foi Donald Winnicott (1953) que desenvolveu a noção de relação de objeto de forma particularmente importante ao nosso propósito aqui, enfatizando o papel de “objetos transitórios” no desenvolvimento da personalidade. Para ele, *objetos transitórios* seriam todos aqueles artefatos e comportamentos adotados pelo indivíduo para defender-se de sua ansiedade e que, durante o desenvolvimento infantil, são críticos para desenvolver a distinção entre o *eu* e o *não-eu*: o seio materno, um ursinho de pelúcia, um “sujinho”, ou um tipo particular de auto-afago. Objetos transitórios costumam ser indispensáveis para o indivíduo, pois ajudam a criança a perceber e a desenvolver sua relação com o mundo externo, e a



relação com fenômenos transitórios tende a continuar de forma mais sutil ao longo da vida do indivíduo: o ursinho ou o “sujinho” são gradualmente substituídos por outros objetos e experiências que mediam nossas relações com o mundo e nos ajudam a sustentar nosso sentido de identidade, a reforçar *o que somos*, como nos situamos no mundo e os laços fundamentais que temos com nossa realidade (Winnicott, 1988). Partindo desse conceito, autores como Bridger (*apud* Morgan, 1986: 221-223) sugerem que muitos fenômenos organizacionais podem ser, de *per se*, fenômenos transitórios. Isto é, assim como crianças podem depender de ursos de pelúcia para reafirmar *o que são*, o empregado pode depender de objetos e relações semelhantes para definir sua própria identidade. Quando tais fenômenos são ameaçados, parte fundamental de suas identidades podem ser também ameaçadas. Como resultado, a sensação de perda que este tipo de crise produz pode gerar uma reação desproporcional à importância que o evento efetivamente tem.

A idéia de *objeto transitório* pode trazer *insights* importantes no contexto da perda de emprego. Outros autores têm indicado que, em casos extremos, objetos e relações transitórias podem adquirir o status de *fetiches* ou fixações das quais o indivíduo não consegue libertar-se. Se a organização pode tornar-se um objeto transitório para o indivíduo, é possível que em alguns casos a sua perda possa simbolizar uma ameaça fundamental à sua identidade.

#### Identidade, *Objetos de Self* e Desemprego

Alguns autores têm oposto à idéia kleiniana de “relação de objeto” o conceito de “objetos de *self*” de Heinz Kohut. Embora bastante conhecido no campo psicanalítico, o uso dessa imagem na arena organizacional ainda é muito incipiente. Aqui, o conceito parece importante porque é uma das explicações teóricas mais elaboradas sobre como o indivíduo constrói a *coesão de sua identidade*, e o que acontece quando essa coesão é perdida. Sinteticamente, Kohut (1984) usou a expressão “objetos de *self*” (*selfobjects*) para referir-se a pessoas — com frequência os pais da criança — que desempenham uma função constitutiva de suporte para o *self*: por empatia com esses objetos, o indivíduo sente-se cada vez mais *coeso* e *integral*. O que alguns autores no campo organizacional (por exemplo, LaFarge e Nurick, 1993) defendem é que a própria organização poderia executar uma função de objeto de *self* para o indivíduo: ela pode provê-lo de propósito, identidade, estrutura e recompensa. Se a relação indivíduo-organização for vista dessa forma, a perda traumática dessa coesão psíquica — através da demissão — poderia levar o indivíduo a diversos níveis de fragmentação ou desintegração do *eu*. Realmente, dos 47 indivíduos entrevistados no estudo desses autores, 28 manifestaram sentimentos de “desintegração” após a saída da organização:

"Nas primeiras semanas após eu ter sido demitido, eu me senti como se tivesse me partido em pedaços... Era como se vir pro trabalho, ser um executivo (aqui), fosse o que me manteve coeso... Eu fiquei tão despedaçado, que não conseguia me juntar nem sequer para sair pela porta..."

"Eu fiquei ... em frangalhos [com a demissão]... O que finalmente me ajudou foi usar o escritório do Centro de Transição. Colocar um paletó, pegar o ônibus para o centro, me deu um papel a desempenhar. Meu ‘trabalho’ era procurar trabalho..." (Depoimentos de 2 executivos demitidos, transcritos por LaFarge e Nurick, 1993).

Realmente, muitos indivíduos acabam construindo significados do mundo e de si mesmos que são dependentes demais de sua ocupação, ou do vínculo temporal que têm com uma organização em particular. Com esse tipo de referencial teórico, percebemos melhor como a *perda desse vínculo* — e daí a dissolução desses significados — pode afetar seriamente a

noção de *identidade* ou a *coesão psíquica* da pessoa. Ora, então a questão passa a ser: *por que* pessoas criam e mantêm esse tipo de vínculo ?

### 3.4. Emprego Como Vício e Vida — Demissão Como Dor e Morte

Alguns especialistas (Flowers e Hughes, 1973) sugerem que pessoas *ficam* na organização mais do que devem por um misto de *inércia* individual e *paternalismo* organizacional:

"Eu ancorei na empresa" (Executivo brasileiro demitido de uma das "500 maiores" da *Exame*, sobre a demissão que não esperava; citado por Caldas, 1992: 69).

É verdade que inércia e paternalismo são dimensões reais da vida organizacional, e imagens freqüentemente citadas em relatos sobre perda de emprego. O problema é que elas não explicitam processos psíquicos mais elementares que parecem definir as raízes da *dependência* que muitos indivíduos possuem em relação às organizações (Machlowitz, 1978). Em uma linha mais profunda e analítica, alguns teóricos têm procurado em anos recentes mostrar como, para muitos de nós, o emprego é ao mesmo tempo um vício e um fardo, e como sua perda traz imagens tão vivas como as do confronto com vida e morte.

#### Emprego, Simbiose e Dependência

Muitas vezes, uma relação insatisfatória entre empresa e indivíduo prossegue durante anos, apesar de ser inadequada do ponto de vista organizacional, e de ser patológica para o indivíduo. A empresa pode acabar “adotando” o indivíduo, cuja submissão pode parecer-lhe conveniente. Por sua vez, a pessoa pode ver na organização — como já mencionamos — um *nutriente familiar*. No limite, ambas as partes podem terminar dependendo uma da outra.

A análise de Max Pagès e seus colegas (1987) sobre a grande organização ("hipermoderna") de hoje pode ser útil para ilustrar a grande complexidade dessa dependência. Para Pagès, a organização hipermoderna, patrocina um *complexo sistema de dominação e dependência psicológica*: em busca de respostas que a empresa de fato não pode dar, o indivíduo *deixa-se controlar* pela organização, que passa a deter o domínio sobre sua esfera psíquica. No limite, o indivíduo **depende** dessa ligação, tal qual muitas pessoas dependem mortalmente de um *vício*. O nível dessa dependência pode ser visto mais dramaticamente quando o indivíduo perde o emprego: a demissão representa todo o trauma da perda de todas as dimensões (imaginárias e reais) dessa ligação psíquica com a organização. Por outro lado, um dos pontos do argumento de Pagès é que o indivíduo é *conivente* com o domínio organizacional, fundamentalmente, porque a organização representaria o cenário social mais adequado, hoje em dia, dele trabalhar coletivamente seus problemas inconscientes mais profundos, *em geral associados ao medo da morte*. Desse ponto de vista, a demissão poderia representar, para o vício, o que *morte* representa para a vida.

#### Demissão e a Metáfora da Morte

De acordo com Pagès (1987: 39), ao fundir-se psiquicamente com algo maior, mais poderoso e mais duradouro do que ele, o indivíduo isolaria ou atenuaria o pavor que tem de sua própria morte. Segundo esse autor, tal fusão seria possível na medida em que a organização hipermoderna promove o que ele chama de “desterritorialização” do indivíduo: isto é, a separação do ser humano de suas raízes e laços culturais, e a substituição dessas referências pelos códigos da organização.

Na verdade, o conceito de que o medo da morte conduz nossas vidas não é novo. Em seu livro *The Denial of Death*, Ernest Becker (1973) defende que as pessoas gastam boa parte de

suas vidas tentando negar a realidade inexorável da morte, guardando seus medos no nível mais profundo do inconsciente. Em essência, o argumento de Becker é que nosso comportamento social — e daí nosso apego às organizações onde o exercitamos — pode ser entendido como uma série de mecanismos de defesa, que nos ajudam a criar a ilusão de que somos mais poderosos do que realmente somos. Nessa linha, muitos autores (DeFrank e Ivancevich, 1986; LaFarge, 1994) sugerem que pessoas que passaram por eventos traumáticos em organizações apresentam comportamentos que lembram os estágios que Elizabeth Kübler-Ross (1969) descreveu entre indivíduos que se defrontam com o processo de morte. A literatura do campo está repleta de casos dessa natureza:

"Quando eu ouvi pela primeira vez que haveria downsizing [na MMD], revivi os mesmos sentimentos de quando diagnosticaram que meu irmão tinha leucemia ... Ainda me dá arrepios quando passo pelas baias vazias: é quase como se estivessem cheias de esqueletos" (Funcionária sobrevivente dos cortes na MMD [primeiros na história da multinacional], citada por Henkoff, 1994: 60).

Ao ver o emprego e sua perda sob essa perspectiva, percebemos que, em busca de sentido que transcenda à sua existência, muitos indivíduos acabam identificando-se com organizações. E, à medida em que mergulham em seus trabalhos, seus papéis sociais *se tornam nossa realidade*. Ou, como diria mais recentemente Sievers (1994), a vida de trabalho moderna, que em essência caracteriza-se pela negação da morte, torna-se distinta e separada da vida em si.

#### **4. A DIMENSÃO PSICOSSOCIAL**

O conceito de “*identidade*” não é um consenso nas ciências sociais, tendo concepções bem distintas entre as versões mais ligadas em um extremo à psicologia e, no outro, à sociologia ou antropologia (ver revisão em Caldas e Wood, 1997). Até este ponto, analisamos o extremo psicológico, construído sob o pressuposto de que existe algo como uma *identidade coesa e central* ao indivíduo. Sob esse pressuposto, foi possível mostrar a ligação dessa “identidade central” com o sentido dado ao emprego e à organização no mundo de hoje. O problema mais apontado pelos críticos desse pressuposto de “identidade central” é justamente que ele imagina o indivíduo apenas como um ser psicológico. Para esses críticos, o indivíduo é tanto um ser psicológico quanto um ser social: assim, uma visão mais psicossocial de “identidade” assume que a identidade das pessoas não é definida unicamente por um caráter central, mas também pelos papéis sociais que desempenham (Goffman, 1961; Barley, 1989).

Essa idéia de identidade grupal não é uma perspectiva nova nas ciências sociais, e na verdade tem sido bem influente na análise organizacional. Uma das versões mais conhecidas dessa abordagem na psicologia social é a que define a noção de “*self-concept*”. Segundo autores nessa vertente (Gecas, 1982; Tajfel e Turner, 1985), a formação da identidade individual é um processo pelo qual a pessoa faz sentido de seu *eu*, moldando socialmente a noção que tem de si mesma (ou seja, o seu “self-concept”). Como esse conceito é formado socialmente, admite-se que o *status social* do indivíduo que se torna crucial para a constituição do seu “self-concept”. Nesta seção, procura-se justamente sublinhar que, para muitas pessoas, o emprego — ou sua perda — define importantes dimensões desse auto-conceito, uma vez que hoje em dia o *status social* do indivíduo é traduzido principalmente pelo seu *status empregatício*.

##### **4.1. Emprego Como Imagem — Demissão Como Estigma**

Algumas pesquisas nesse campo (Cohn, 1978; Kelvin e Jarrett, 1985) têm sugerido que o impacto da demissão na identidade do indivíduo é amplamente condicionado à importância do fator *emprego* ou *status empregatício* no conceito que a pessoas fazem de si mesmas. Caso o peso do fator emprego no “self-concept” do indivíduo seja grande, o desemprego pode minar tanto a imagem que o indivíduo tem de si mesmo, quanto a sua percepção da sua imagem externa. É por isso que essas teorias indicam que a perda de emprego torna o indivíduo muito mais dependente de *como os outros o vêem*, do que em outros momentos da vida, trazendo à tona a questão de estigma (Goffman, 1968). Isto é, essa linha de análise parece sublinhar essencialmente a *vulnerabilidade* sócio-psicológica que a demissão provoca nas pessoas. De fato, pessoas desempregadas não apenas perdem o *status* positivo de estarem empregadas, mas tal qual aposentados, ganham um negativo, que a sociedade atual associaria às pessoas inativas (Fryer e Payne, 1986; Leana e Feldman, 1988, 1992):

"Eu me vi evitando as pessoas. Eu tentava encontrar desculpas de porque não estava no trabalho, quando as encontrava. Eu tomava caminhos diferentes quando ia buscar o jornal, para evitar encontrá-las de novo. Eu ia de bicicleta, de forma a tornar difícil parar pra conversar com elas" (Executivo de 47 anos, demitido de sua empresa e citado por Swinburne, 1981: 59).

O entendimento da perda de emprego sob o ângulo do conceito de estigma permite sublinhar o quanto o valor que o indivíduo atribui a si mesmo nos dias hoje é, em grande parte, construído simbolicamente. Analisar a maneira pela qual indivíduos adquirem e perdem *status* em seus grupos sociais é, assim, fundamental para compreender como atribuem significado a si mesmos e às suas relações. Ora, é bem sabido que, nestes tempos de enxugamentos de pessoal, a demissão tem provocado um efeito incomum na auto-estima das pessoas justamente porque, com cada vez maior frequência, o indivíduo está sendo demitido não por uma causa tida como “justa”, mas *porque não se precisa mais dele* (Fortune, 1994).

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste ensaio foi analisar o significado do emprego (e de sua perda) para o indivíduo, por uma perspectiva oposta à da literatura tradicional. Embora se admita que a pesquisa convencional sobre a perda de emprego seja relevante e importante, afirmamos que ela tende a ser positiva e determinística demais, ora dando ao indivíduo a imagem de mera vítima passiva da ação organizacional, ora desconsiderando a complexidade e ambivalência do comportamento humano. Assim, o ensaio procurou *insights* sobre a experiência *interior* e *subjetiva* do indivíduo, tentando opor-se à visão tradicional, focada no *externo* e *objetivo*. Para isso, foram exploradas algumas das imagens *metáforicas* mais comuns sobre o significado do emprego, que tinham sido divididas didaticamente em três principais “dimensões de análise”. Primeiro, foram exploradas quatro metáforas da **dimensão psicológica**, que em essência mostram a profunda ligação e dependência psíquica de muitos indivíduos em relação a organizações. Com a perda traumática desse vínculo, imagens de *traição*, *abandono*, *vácuo* e *morte* são frequentemente invocadas, revelando as complexas cadeias de significados que foram quebradas pela perda do emprego. Segundo, foi analisada a **dimensão psicossocial**, em especial as idéias de *self-concept* e de *estigma*. Nesse ponto, assume-se que o conceito que o indivíduo tem de si próprio pode ser afetado pela perda de emprego, à medida que tal imagem é não só psíquica, mas também *socialmente* construída. Em função das limitações naturais a um ensaio, não foram discutidas as metáforas ligadas à **dimensão social**, como imagens de *sucesso* e *fracasso* associados ao emprego e à sua perda, ou de *passagem*, ou seja, como um rito de transição entre um *status* social e outro.

A idéia ao analisar estas dimensões e suas metáforas é a de que há um rico veio de análise se explorarmos essas imagens – e em especial aquelas que indivíduos projetam ao perder o emprego – para compreendermos as relações que indivíduos desenvolvem com organizações. A pretensão do artigo foi a de provocar a reflexão do indivíduo em relação ao significado que atribui às suas relações com organizações, usando como ilustração o efeito que tais construções podem ter caso o vínculo organizacional seja quebrado contra sua vontade. Em última análise, a intenção do ensaio foi a de sugerir que, embora seja verdade que muitas vezes as pessoas tendem a sofrer severamente com a perda de emprego, o indivíduo não é um mero joguete indefeso de organizações e de sua manipulação. Apesar de a exploração e a dominação no trabalho realmente existirem em muitos contextos, somos *nós* que, muito freqüentemente, construímos boa parte de nosso próprio sofrimento. Somos *nós* que moldamos nossas vidas em torno da dependência psíquica e econômica de um emprego ou de uma organização. E somos nós mesmos que podemos fazer algo a esse respeito.

Não se pretende questionar a importância da *atividade de trabalhar* para a saúde física e mental do indivíduo (sobre este ponto, ver Alvesson, 1987). A esperança de textos como este é que mais dentre nós possamos **repensar** *nossas relações com as organizações e com o nosso emprego*. Que possamos visualizar nossa vida profissional de forma mais autônoma e saudável. Que vejamos como nosso emprego precisa ser apenas uma fração de nossas vidas. Que percebamos outros espaços de convívio social, ao invés de limitar nossas vidas à organização burocrática. E, quem sabe, que notemos como nosso espaço profissional precisa ser uma instância tão autônoma quanto possível de nossas vidas, sob o risco de prejudicar nossa saúde, nossas famílias e as vidas dos outros.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Alvesson, M. (1987) *Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, ideology and quality of work*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Barley, S. R. (1989) "Careers, identities, and institutions." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., e Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Becker, E. (1973) *The Denial of Death*. New York: The Free Press.
- Caldas, M. (1992) "Carreira e mobilidade de executivos (1988-1991): Pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do 'outplacement' no Brasil." *Dissertação de Mestrado*, EAESP. São Paulo: EAESP/FGV.
- Caldas, M. e Wood, T. (1997) "Identidade Organizacional." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 37(1), jan./mar., 1997.
- Capelli, P. (1992) "Examining Managerial Displacement." *Academy of Management Journal*, 35(1): 203-217.
- Cascio, W. F. (1993) "Downsizing: What do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.
- Cohn, R. M. (1978) "The effect of employment status change on self-attitudes." *Social Psychology*, 41(2): 81-93.

- Dalton, G. W. (1989) "Developmental views of careers in organizations." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., e Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- DeFrank, R. S., e Ivancevich, J. M. (1986) "Job loss: An individual leve review and model." *Journal of Vocational Behavior*, 28(1): 1-20.
- Economist, The*. (1993a) "The death of corporate loyalty." April 3: 63-64.
- Eisenberg, P., e Lazarsfeld, P. F. (1938) "The psychological effects of unemployment." *Psychological Bulletin*, 35(6), June: 358-390.
- Feather, N. T. (1990) *The Psychological Impact of Unemployment*. New York: Springer-Verlag.
- Flowers, V. S., e Hughes, C. L. (1973) "Why employees stay." *Harvard Business Review*, 51(4), July/August: 49-60.
- Fortune*. (1994) "Burned-out bosses." July 25: 44-52.
- Freud, S. (1962[1930]) *Civilization and its Discontents*. New York: W. W. Norton & Co.
- Fryer, D., e Payne, R. (1986) "Being unemployed: A review of the literature on the psychological experience of unemployment." In Cooper, C.L., e Robertson, I. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 235-278. London: John Wiley & Sons.
- Gecas, V. (1982) "The self-concept." *Annual Review of Sociology*, 8: 1-33.
- Goffman, E. (1961) "The moral career of the mental patient." In *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*: 127-169. New York: Anchor Books.
- Goffman, E. (1968) *Stigma: Notes on the management of the spoiled identity*. Hardmondsworth: Penguin.
- Greenhalgh, L. e Rosenblatt, Z. (1984) "Job insecurity: Toward conceptual clarity." *Academy of Management Review*, 9(3): 438-448.
- Heenan, D. (1991) "The right way to downsize." *The Journal of Business Strategy*, September-October: 4-7.
- Henkoff, R. (1994) "Getting beyond downsizing." *Fortune*, January 10: 58-64.
- Hirschhorn, L. (1988) *The Workplace Within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jahoda, M. (1982) *Employment and Unemployment*. Cambridge (Eng.): Cambridge University Press.
- Kelvin, P., e Jarrett, J. E. (1985) *Unemployment: Its social psychological effects*. Cambridge (Eng.): Cambridge University Press.
- Klein, M. (1975) *Envy and Gratitude & Other Works, 1946-1963*. New York: Delacorte Press.
- Kohut, H. (1984) *How Does Analysis Cure*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kohut, H., e Wolf, E. (1978) "The disorders of the self and their treatment: An outline." *The International Journal of Psycho-Analysis*, 59(4): 413-425.
- Kübler-Ross, E. (1969) *On Death and Dying*. New York: Macmillan.

- LaFarge, V. (1994) "The ambivalence of departing employees: Reactions of involuntary and voluntary exiters." *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), June: 175-197.
- LaFarge, V., e Nurick, A. (1993) "Issues of separation and loss in the organizational exit." *Journal of Management Inquiry*, 2(4), December: 356-365.
- Latack, J. C., e Dozier, J. (1986) "After the ax falls: Job loss as a career transition." *Academy of Management Review*, 11(2): 375-392.
- Leana, C. R., e Feldman, D. C. (1988) "Individual responses to job loss: Perceptions, reactions, and coping behaviors." *Journal of Management*, 14(3): 375-389.
- Leana, C. R., e Feldman, D. C. (1992) *Coping With Job Loss: How individuals, organizations and communities respond to job loss*. New York: Macmillan/Lexington Books.
- Machlowitz, M. (1978) *Workaholics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Netz, C. (1994) "A vida no olho do furacão." 3 de agosto: 76-82.
- Pagès, M. et alii. (1987) *O Poder das Organizações: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Pilgrim Trust (1938) *Men Without Work*. Cambridge, Eng.: Pilgrim Trust.
- Platt, S. (1984) "Unemployment and suicidal behaviour: A review of the literature." *Social Science & Medicine*, 19(2): 93-115.
- Plumez, J. H. (1986) *Divorcing a Corporation*. New York: Village Books.
- Prestes Motta, F. C. (1991) "Organizações: Vínculo e imagem." *RAE - Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, 31(3), jul/set.
- Sherman, S. (1993) "How will we live with the tumult?" *Fortune*, December 13: 123-125.
- Sievers, B. (1994) *Work, Death, and Life Itself: Essays on management and organization*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Swinburne, P. (1981) "The psychological impact of unemployment on managers and professional staff." *Journal of Occupational Psychology*, 54: 47-64.
- Tajfel, H., e Turner, J. C. (1985) "The social identity of intergroup behavior." In Worchel, Steven and Austin, William G. (Eds.) *Psychology of Intergroup Behavior*, 2: 7-24. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1985.
- Tomasko, R. (1987) *Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future*. New York, AMACON.
- Vince, R., e Broussine, M. (1996) "Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change." *Organization Studies*, 17(1): 1-21.
- Winnicott, D. (1953) "Transitional objects and transitional phenomena." *The International Journal of Psycho-Analysis*, 34(2): 89-97.
- Winnicott, D. (1988) *Human Nature*. London: Free Association Press.