

REFLEXÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO, A MORTE E A PRÓPRIA VIDA

Burkard Sievers

Professor de Desenvolvimento Organizacional
Bergische Universität, Wuppertal, Alemanha.

RESUMO: Em virtude do contínuo empenho do mundo de negócios de hoje e da maioria de nossas empresas em procurar permanente crescimento, expansão e sobrevivência, a noção da morte e da mortalidade está cada vez mais caindo no esquecimento. Este ensaio baseia-se na convicção de que qualidades humanas fundamentais como a significação, a maturidade e mesmo a sabedoria serão enfim expurgadas de nossas atividades econômicas, se as pessoas, individual ou coletivamente, não compreenderem que o trabalho que elas fazem, a vida que levam e a morte que um dia irão inevitavelmente experimentar estão todos inter-relacionados.

ABSTRACT: *Through the ongoing attempt in our contemporary business world and in the majority of our work enterprises to search for ongoing growth, expansion and survival, the notion of death and mortality increasingly is falling into oblivion. The emphasis of this essay lies in the conviction that such fundamental human qualities as meaning, maturity and even wisdom eventually will be expatriated from our economic activities unless people individually as well as collectively realize that the work they are doing, the life they are living, and the death they will inevitably experience, are interrelated.*

PALAVRAS-CHAVE: trabalho, vida, morte, recursos humanos.

KEY WORDS: work, life, death, human resources.

O que segue são algumas reflexões que têm se tornado cada vez mais importantes para mim, durante os últimos dois anos; elas se referem à relação entre o trabalho, a morte e a própria vida, porquanto esta relação está na base de nossa prática contemporânea nas organizações e empresas como também das teorias dominantes sobre organização e administração.¹ Para mim tem se tornado cada vez mais evidente que a inter-relação entre o trabalho, a morte e a vida, isto é, o fato de que nós, como seres humanos — apesar de nossas contínuas tentativas de atingir a imortalidade — somos inevitavelmente mortais, tem que ser discutido, explorado e mais trabalhado, para que haja melhor entendimento do que seja um negócio, em geral, e uma empresa, em particular.

Deixo que o leitor decida se ele aceita ou compartilha destas suposições. Por exemplo, a suposição de que toda preocupação maior com empresas deve levar em conta fundamentalmente o quanto as pessoas em suas organizações — os trabalhadores, os executivos e os cientistas sociais — são capazes e livres para lidar com sua própria mortalidade e a de seus contemporâneos, enquanto fato constitutivo de suas vidas e de seu trabalho, ou se isso deve ser deixado de lado.

Quanto às nossas empresas empregadoras e às teorias administrativas e organizacionais, estamos cada vez mais acostumados com a convicção socialmente partilhada de que o trabalho que as pessoas realizam nada tem a ver com suas vidas, nem a vida em geral tem ainda algo a ver com a morte. Coletivamente, afastamos a morte de nossas vidas. A mortalidade que, em épocas passadas, era considerada parte constitutiva da existência humana, tem sido reduzida a um episódio crítico, a um certo ponto no tempo, como o ponto final de nossas vidas, que ainda assim deve acontecer de forma abrupta, de preferência durante o sono. A morte, como Norbert Elias² o demonstrou de maneira tão persuasiva em seu livro, *On the loneliness of dying*, tornou-se um evento não-social. A morte em si, como também o corpo morto, devem ser isolados e higienicamente escondidos. Enquanto não somos inesperadamente confrontados com um acidente catastrófico como o de Chernobyl, parece que o deslocamento social da morte constitui a estratégia dominante pela qual tentamos nos livrar da morte e deixamos a mortalidade humana cair no esquecimento. As ficções que partilhamos comumente sobre nossa não-mortalidade parecem ser tão convincentes que poderiam ser descritas como “con-ficções”.

Mas é também óbvio que, mediante nossa negligência comum perante a morte e a mortalidade, nossa vida está perdendo sua moldura. Parece-me que o nascimento e a morte inevitavelmente oferecem uma moldura à nossa vida que, por seu intermédio, ganha significado³. Ao ignorarmos esta moldura da vida, interpretamos mal sua realidade, vendo-a de maneira semelhante ao que ocorre quando confundimos o desenho com a realidade que ele representa. Ao ignorarmos a moldura do desenho, por exemplo, de um rosto, de uma paisagem ou de um navio, estaremos deslocando seu significado para o foco errado, isto é, para a análise da qualidade de suas cores e de seus traços.

As estratégias dominantes pelas quais parecemos manter e perpetuar nas empresas ocidentais contemporâneas este corte entre a vida e a morte são pelo menos dois tipos. Existe, por um lado, uma cisão entre o trabalho e a vida, no sentido de que estamos cada vez mais preocupados com a qualidade de nossa vida no trabalho ou com a humanização da vida no trabalho, mas não temos maiores preocupações com a vida do homem ou da mulher que, obviamente vai além das mais ou menos quarenta horas semanais de trabalho ou dos quarenta ou cinquenta anos de suas vidas. Comparativamente ao trabalho, a vida em si é deixada de lado, como um tópico para a medicina, a ecologia ou outras disciplinas.

Por outro lado, o corte entre a vida e a morte é ainda estimulado e escondido ao mesmo tempo por meio da cisão fundamental que existe nas instituições empregadoras entre aqueles que estão no topo e os que estão na base. Parece-me que, por meio dessa secção prevalecente entre trabalhadores e administradores, põe-se fim à mortalidade como uma qualidade constitutiva da existência humana.

Na tentativa de entender por que, apesar de tanta propagação, a participação nas organizações muitas vezes parece falhar ou ser evitada, veio-me à mente a analogia com a mitologia grega. Além de ser uma tentativa contínua no sentido de legitimar a mudança do patriarcado original para o patriarcado, como consequência da antiga invasão da península do mediterrâneo, a mitologia grega parece caracterizar-se por outra dinâmica fundamental, que pode ser descrita como uma disputa contínua entre os deuses e os homens em torno da imortalidade. Embora esses deuses e deusas em geral fossem vistos como imortais (na condição de efêmeros mortais, terminariam suas vidas no Hades) esta fronteira frequentemente

1. Ver SIEVERS, Burkard. Beyond the surrogate of motivation. In: *Organization Studies*, v. 7, 1986, p. 335-51; _____. Führung als perpetuierung von Unreife. In: *Gruppendynamik*, 20, p. 43-50; _____. Zombies or people — what is the product of work?: some considerations about the relation between human and nonhuman systems in regard to the sociotechnical systems paradigm. In: TURNER, Barry (org.). *Organizational Symbolism*. Berlin: de Gruyter, 1990, p. 83-93; _____. The diabolization of death: some thoughts on the obsolescence of mortality in organization theory and practice. In: HASSARD, John (ed.) *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. Andover, Hampshire: Routledge, 1990, p. 125-36.

2. ELIAS, Norbert. *The loneliness of the dying*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

3. LAWRENCE, W. Gordon. Beyond the trames. In: Malcolm pines (ed.). *Bion and Group Psychotherapy*. London: Routledge & Kegan Paul, 1985, p. 306-29.

não era muito impenetrável. Às vezes, os deuses tentavam matar-se uns aos outros ou, em especial, os seres humanos que, como Hércules, tinham sido gerados por um dos deuses em co-núbio com uma mulher mortal, e que, muitas vezes, consumiam a vida inteira absorvidos com a idéia de conquistar a imortalidade para ganhar um assento no monte Olimpo.

O relacionamento entre os deuses e os mortais era marcado primária e tipicamente pela eliminação ou estupro e sedução, por um lado; e por fraude ou trabalho árduo, por outro. Hércules, que conseguiu, por meio da realização de suas doze obras, alcançar enfim a imortalidade, é um caso ilustrativo, ao passo que Tântalo ou Sísifo, por exemplo, tentaram lesar os deuses em sua imortalidade, tanto ao roubar de suas mesas os frutos da imortalidade, néctar e ambrósia, como ao acorrentar Tânatos, o anjo da morte. E, como todos sabemos, Tântalo e Sísifo não conseguiram fazer com que seus contemporâneos mortais participassem da imortalidade divina e foram condenados a tormentos eternos e a irremediáveis trabalhos inúteis.

Essa disputa em torno da imortalidade na mitologia grega parece uma analogia significativa para se entender melhor o tipo de relação que predomina entre administradores e trabalhadores nas empresas contemporâneas. Ao que parece, nossas empresas assumiram a função da cidade antiga;⁴ as empresas maiores, em especial, tendem a simbolizar a noção da imortalidade dominante no mundo de hoje. Apesar do fato de que algumas possam ocasionalmente vir a falir, elas são construídas com a suposição de que irão durar para sempre. E, em conformidade com a cisão subjacente, são os administradores que, ao devotarem suas vidas ao crescimento e sobrevivência permanente da empresa, tentam continuamente provar sua própria imortalidade. Ao mesmo tempo, os trabalhadores da base parecem ser lesados até mesmo em sua mortalidade, na medida em que são convertidos em meios de produção, ferramentas, peças de engrenagem, materiais inúteis ou descartáveis. E, na medida em que os trabalhadores são vistos e tratados como cisas, são também considerados não-mortais.⁵

O que tento afirmar e desenvolver aqui pode parecer a alguns leitores por demais abstrato ou teórico, ou um tipo de "ficção científica". Por isso, talvez convenha elucidar o que estou descrevendo com dois exemplos recentes. Um dia desses, um amigo meu, que estaria envolvido como consultor organizacional num assim chamado projeto de racionalização, isto é, de demissão de uma certa quota da força de

trabalho de uma empresa, contou-me que questionara os administradores responsáveis sobre outras possibilidades, além a de indenizar cerca de trezentos trabalhadores seus e fazê-los engrossar a massa dos desempregados. Quando ele sugeriu, por exemplo, que pelo menos para alguns deles o dinheiro da indenização poderia ter melhor emprego se fosse usado para ajudá-los a começar seu próprio negócio, a resposta imediata que recebeu foi: "Isto é ridículo! Parece que você não percebe que a razão de nós estarmos nos livrando dessa gente em particular é porque elas constituem descarte. Estamos felizes por termos encontrado esta ocasião para nos livrarmos delas!". O segundo exemplo vem da literatura. Odiorne⁶, por exemplo, em seu esforço em aplicar a análise de carteira à administração de recursos humanos, não hesita em rotular os trabalhadores da metade inferior do portfólio como cavalos de lida e galhos secos. Isso me lembra Boxer, o velho cavalo de lida do livro de George Orwell, *A revolução dos bichos*, e me traz também à mente a pergunta: para que servem galhos secos senão para serem queimados?

Estes dois casos me parecem exemplos bem explícitos do alto grau de desdém⁷ que parece reinar em muitas culturas organizacionais contemporâneas. Essa dimensão de qualidade da vida profissional, entretanto, parece estar persistentemente escondida nas atuais e bem sucedidas novelas de excelência empresarial.

Ocorre-me que, em nossos esforços para entender melhor a realidade organizacional contemporânea, temos que considerar de forma mais séria essas dinâmicas psicossociais, pois elas são o resultado da divisão fundamental que existe nas empresas contemporâneas. Em nossa preocupação pela cultura organizacional e simbologias implícitas, não devemos perder de vista as contínuas tendências e processos reais de diabolização. Estou usando a palavra diabolização em sentido oposto a simbolização; em sua origem grega, *diaballein* significa separar, dividir, fragmentar; e *syballein*, ao contrário, significa relacionar, juntar, unir.

A partir desta perspectiva, ocorre-me que, no mundo ocidental, em geral, mas na maioria de nossas organizações, em particular, enfrentamos uma crescente diabolização da mortalidade. De certa forma, diabolizamos a mortalidade humana e a deslocamos para a bomba atômica, pois a explosão nuclear tornou-se ameaça extrema por meio da qual se pode extinguir a maior parte da população mundial ou mesmo a humanidade inteira. Parece que nos acostuma-

4. DUNNE, John S. *The city of gods. A study in myth and morality*. New York: Macmillan, 1965.

5. ZIEGLER, Jean. *Die Lebenden und der Tod*. Frankfurt: Ullstein, 1982.

6. ODORNE, George S. *Strategic management of human resources: a portfolio approach*. London: Jossey-Bass, 1984.

7. MILLER, Alice. *The drama of gifted child*. New York: Basic Books, 1981.

mos a ignorar a potencial implosão individual que carregamos como seres humanos pelo fato de sermos inevitavelmente mortais e, portanto, devermos morrer. Como somos individual e subjetivamente cada vez menos capazes de suportar nossa própria mortalidade ou a de outros, tentamos objetivar nossa mortalidade individual na "coisidade" de uma bomba. Tendemos a negar o significado e o sentido da mortalidade para nossa vida diária por meio da reificação.

Os processos de objetificação em nossas organizações estão freqüentemente ligados à diabolização. A objetificação pode, como afirmam Berger e Pullberg,⁸ ser entendida como a destruição da unidade anterior entre o homem e seu trabalho, ou entre o produtor e seu produto. Voltando ao que afirmei antes sobre a separação fundamental em nossas organizações, entre aqueles que estão no topo e aqueles que estão na base, e sobre as tendências inerentes de diabolizar a mortalidade em imortalidade, no caso dos administradores, e em não-mortalidade, no caso dos trabalhadores, parece-me também que nossa conceituação da objetificação deve ser ampliada. Em adição à noção comumente usada de objetificação como alienação, pela qual as pessoas e suas experiências subjetivas são transformadas em coisas, existe evidentemente uma segunda tendência de objetificação por meio da qual as pessoas são transformadas ou se transformam em deuses ou, para usar um exemplo recente do debate sobre cultura organizacional, em heróis. Comparativamente à reificação, este processo de objetificação pode ser chamado deificação. Independentemente de o resultado dessa objetificação produzir bens ou deuses (*goods or gods*), ela sonega de homens e mulheres sua qualidade humana básica: a mortalidade.

Reificação ou deificação são o contrário de simbolização. Essas objetificações são, em minha opinião, os processos dominantes em nossas organizações contemporâneas por meio dos quais diabolizamos a mortalidade e, portanto, perdemos de vista toda relação significativa entre trabalho, morte e vida em si.

Finalmente, gostaria de acrescentar mais uma reflexão ao tema que escolhi e que está se tornando cada vez mais importante em minhas próprias tentativas de conceituar a realidade organizacional. É uma reflexão sobre a quase total obsolescência da sabedoria como conceito em nossas instituições empregadoras, bem como na literatura correspondente. Ocorreu-me que o que é considerado liderança, na prática e na teoria, parece ser em grande parte nada mais que perpetuação de imaturidade. Embora exist-

ta uma preocupação crescente em restabelecer uma noção de significação no contexto da cultura organizacional⁹ é obviamente difícil encontrar mais considerações tão importantes quanto, por exemplo, as que enunciaram Peters e Waterman:¹⁰ que as instituições empregadoras excelentes devem prover dinheiro e significação a seus empregados. Tenho a impressão de que a maior parte da literatura administrativa e organizacional sobre significação parece não ter sentido, pois visa simbolizar a significação a partir da base de uma mortalidade diabolizada. Estes são esforços de oferecer sentido à vida, negligenciando, porém, simultaneamente sua moldura por meio da morte.

De algum modo parece que, no âmbito da sociedade, também estamos deslocando a sabedoria. Em vez de considerar a sabedoria como uma qualidade humana que, à semelhança da maturidade, todos os seres humanos potencialmente são capazes de ter e, como tal, pode ser aplicada à nossa vida social e às organizações de trabalho,¹¹ cada vez mais tendemos a colocá-la nas cadeiras de roda das pessoas que, por causa de sua idade e papel na sociedade, não precisam mais ter impacto razoável em nossas vidas.

Se alguém, no entanto, compartilhar da convicção contrária de que a liderança em nossas organizações tem que necessariamente incluir a administração da sabedoria, tal visão requer, então, importantes conceituações adicionais. Para entender o que é a sabedoria, encontrei uma declaração muito valiosa em Joseph Campbell,¹² o grande mitólogo americano. Segundo Campbell, toda tentativa humana de institucionalização deve levar em conta duas considerações básicas: a inevitabilidade da morte individual e a sobrevivência da ordem social. Essa dupla consciência pode nos oferecer uma imaginação significativa sobre o que pode ser a sabedoria. Trazer a sabedoria de volta às nossas instituições, em geral, e às nossas empresas, em particular, significaria, por conseguinte, manter a consciência dialética de que todo membro é inegavelmente mortal e que a instituição em si deve sobreviver e é, portanto, supostamente imortal. Comparativamente às contínuas tentativas de diabolizar a imortalidade e a mortalidade, isto é, de cindi-las, a sabedoria pode então ser considerada a simbolização da imortalidade e da mortalidade. A empresa que é capaz de administrar a sabedoria nesse sentido, por intermédio de seus membros maduros, tem em seus líderes potenciais agentes de sabedoria. Se uma cultura organizacional contém e simboliza essa sabedoria, os líderes da empresa podem ser considerados agentes mortais da imortalidade. □

8. BERGER, Peter & PULLBERG, Stanley. Reification and the sociological critique of consciousness. In: *New Left Review*, v. 35, p. 56-71

9. Ver, como exemplo, SMIRCICH, Linda. Organizations as shared meanings. In: PONDY, Louis R. et al. (eds.) *Organization symbolism*. Greenwich: Jai Press, 1983, p. 55-65; SMIRCICH, Linda e MORGAN, Gareth. Leadership — the management of meaning. In: *Journal of applied behavioral science*, n. 18, 1982, p. 257-73.

10. PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.

11. WINNICOTT, Donald. Some thoughts on the meaning of the world democracy. In: *Human relations* 3, 1950, p. 175-86.

12. CAMPBELL, Joseph. *Myths to live by*. New York: Bantam Books, 1973.

Revisão: Prof. Francisco Gabriel Heidemann, professor da Universidade Regional de Blumenau e do programa de mestrado em Administração de Negócios.

Tradução: Iara Jane Wollstein, do Laboratório de Línguas da Universidade Regional de Blumenau — SC.

Este artigo foi publicado originalmente sob o título "Thoughts on the relatedness of work, death and life itself". In: *European Management Journal*. Paris, Berlim, Madrid: Oxford, v. 8, n. 3, Sept. 1990, p. 321-4.