

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

ANTONIO EMILIO MORI

**Desafios do executivo aposentado: conflitos e
perspectivas – uma leitura junguiana**

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

**São Paulo
2015**

ANTONIO EMILIO MORI

**Desafios do executivo aposentado: conflitos e
perspectivas – uma leitura junguiana**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Clínica, Núcleo de Estudos Junguianos, sob orientação da Profa. Dra. Liliana Liviano Wahba

**São Paulo
2015**

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Liliana Liviano Wahba

Prof^a. Dr^a. Denise Gimenez Ramos

Prof. Dr. Viktor David Salis

Dedico este trabalho a meu pai, Olívio (*in memoriam*),
e a minha mãe, Antonieta.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Dr^a. Liliana Liviano Wahba, minha orientadora, pela atenção, paciência, sabedoria e inspiração durante este trabalho e todo o mestrado.

À Prof^a. Dr^a Denise Gimenez Ramos e ao Prof. Dr. Viktor David Salis, por contribuírem com momentos de reflexão e de descobertas para este estudo.

À minha amada esposa, Verinha, por estar sempre ao meu lado com seu apoio e carinho.

Aos meus queridos filhos, Felipe, Fábio e Guilherme, pelas brincadeiras, carinho, paciência e incentivo.

A todos os professores do núcleo de estudos junguianos que, com sua sabedoria, me ofereceram uma grande oportunidade de desenvolvimento.

Ao Prof. Rodney Taboada que muito me ajudou na discussão deste trabalho.

A todos meus amigos do núcleo de estudos junguianos, em especial a Luciana Ximenez, a Lilian Donatti, a Bruna Dias e a Daniela Ruiz, por tudo que me ensinaram e especialmente pela alegria de momentos compartilhados.

Aos executivos entrevistados que prontamente se dispuseram a compartilhar, com muita vontade e energia, sua experiência de vida.

A todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

A túnica de Dejanira colou-se à pele de Hércules e nela se enraizou. É preciso a determinação desesperada de um Hércules para arrancar do corpo a túnica de Nesso e entrar no fogo da imortalidade, a fim de transformar-se naquilo que verdadeiramente é.

Carl Jung

Mori, Antonio E. 2015. **Desafios do executivo aposentado**: conflitos e perspectivas - uma leitura junguiana. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

RESUMO

Esta pesquisa dedica-se a conhecer os conflitos psicológicos enfrentados por executivos aposentados de corporações empresariais privadas, identificar as soluções desenvolvidas para enfrentar os conflitos e apontar os recursos utilizados no desenvolvimento dessas soluções. O embasamento teórico pauta-se na psicologia junguiana. A partir da entrevista realizada com dez executivos aposentados, foram identificadas as perdas ocorridas, as reações psicológicas decorrentes dessas perdas, a busca de soluções para superação das dificuldades, os desafios enfrentados, os recursos utilizados e as mudanças de comportamento ocorridas. A perda do papel, do poder, do status social e dos relacionamentos levou a sentimentos de inutilidade e vazio, e a conseqüentes reações psicológicas, como angústia e depressão. O trabalho mostrou-se central na vida desses executivos e houve evidências de identificação com a persona profissional. A busca de solução ocorreu pela utilização de seus recursos mais desenvolvidos, como a função pensamento, a autossuficiência e a dedicação, após um período de reflexão e avaliação da situação. A ajuda terapêutica aconteceu somente nos casos mais graves. A maioria superou a crise, depois de um período de tempo, com a reconstrução de uma persona com as mesmas características produtivas da persona anterior, retornando ao mundo dos negócios e estabelecendo atividades relacionadas com seus talentos e experiência profissional. Há casos emergentes que buscaram o mundo acadêmico como solução, mas que ainda apresentam dificuldades em encontrar sentido para a vida ou em saber o que fazer com os conhecimentos e título em aquisição. Importantes mudanças de comportamento foram observadas, entre elas, mais espontaneidade, mais flexibilidade, menos rigidez e mais preocupação com as outras pessoas. Uma preparação prévia para a aposentadoria mostrou amenizar o impacto gerado pelas perdas para alguns dos entrevistados, mas não para todos que se prepararam. Conclui-se que é importante o desenvolvimento de programas de preparação que incluam aspectos psicológicos motivacionais, conscientes e inconscientes, para amenizar as dificuldades psicológicas na transição e auxiliar no desenvolvimento de novos talentos, ampliando as possibilidades de soluções criativas.

Palavras-chave: aposentadoria, executivo, trabalho, persona, crise, psicologia junguiana.

Mori, Antonio E. 2015. **Challenges of a Retired Executive: Conflicts and Perspectives** - a Jungian Reading. Dissertation (Masters Program on Clinical Psychology). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

ABSTRACT

This research aims at getting to know the psychological conflicts faced by retired executives from private companies by identifying solutions developed to face conflicts and providing resources to be used in the development of such solutions. The theory is based on Jungian psychology. The interviews carried out with ten retired executives turned possible to identify the losses, the psychological reactions stemming from those losses, the search for solutions to overcome difficulties, the challenges faced, the resources used and changes in behavior. The loss of the position, power, relationship and social status have led to feelings of void, uselessness, anguish and depression. Work was regarded as vital in the life of those executives and there was evidence of identification with the professional persona. The search for solution involved the use of more developed resources such as thinking, self-reliance and dedication, after a moment of reflection and evaluation of the situation. There was therapeutical help only in more serious cases. Most of executives involved in this research have overcome crisis after a while by rebuilding their persona with the same productive characteristics of the previous persona, returning to the business world and having activities related to their talents and professional experiences. There are emergent cases that preferred the academic field of work as a solution, but still have difficulties in finding meaning to life or in knowing what to do with the knowledge and titles they have. Important behavior changes were observed, among which, more spontaneity, more flexibility, less strictness and more concern about other people. For some interviewees, a previous preparation for retirement has proven to be a way to soften the impact derived from losses, but not for all those who have prepared themselves. To sum up, it is of utmost importance to develop preparation programs that comprise psychological, motivational, conscious and unconscious aspects in order to soften the psychological difficulties faced during transition and help the development of new talents by expanding possibilities of creative solutions.

Key-words: retirement, executive, work, persona, crisis, Jungian psychology.

SUMÁRIO

	Pág
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA	15
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3 REVISÃO DE ESTUDOS PESQUISADOS SOBRE O TEMA	18
3.1 ESTUDOS COM AMOSTRAS ESPECÍFICAS DE EXECUTIVOS.....	20
3.2 CONSIDERAÇÕES A PARTIR DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NOS ESTUDOS	21
4 MÉTODO	22
4.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	22
4.2 PARTICIPANTES	22
4.3 INSTRUMENTOS	22
4.4 PROCEDIMENTOS	23
4.4.1 Seleção dos participantes	23
4.4.2 Procedimento de intervenção	23
4.4.3 Procedimento para análise de dados	23
4.5 PROCEDIMENTO ÉTICO	24
5 O MUNDO CORPORATIVO E SUA RELAÇÃO COM OS EXECUTIVOS	25
5.1 A CORPORAÇÃO EMPRESARIAL	25
5.2 O EXECUTIVO NO MUNDO CORPORATIVO	27
5.2.1 Os benefícios recebidos	27
5.2.2 A intensidade, a pressão e a complexidade do trabalho	30
5.2.3 O medo como motivação	32
5.2.4 A relação com o poder	33
5.2.5 A relação de dependência e a identificação com o trabalho	36
5.2.6 A predominância da função pensamento	37

5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	39
6 A PERSONA E O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO	41
6.1 O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO	41
6.2 A PERSONA E SUAS PATOLOGIAS	46
6.2.1 A identificação com a persona	48
6.2.2 A dissolução da persona	51
6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	53
7 RESULTADOS	55
7.1 VALORES ATRIBUÍDOS À CORPORÇÃO ANTES DA APOSENTADORIA	56
7.2 PERDAS PERCEBIDAS COM A APOSENTADORIA	59
7.3 REAÇÕES PSICOLÓGICAS PERANTE A APOSENTADORIA	62
7.4 BUSCA DE SOLUÇÕES	64
7.5 DESAFIOS E CONFLITOS ENFRENTADOS	69
7.6 RECURSOS UTILIZADOS	71
7.7 VALORES DESENVOLVIDOS APÓS A APOSENTADORIA	75
7.8 SÍNTESE DOS RESULTADOS	76
8 DISCUSSÃO	79
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	91
ANEXO A- ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	95
ANEXO B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	97

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1. Tempo de trabalho e aposentadoria	55
Quadro 2. Valores atribuídos à corporação antes da aposentadoria	56
Quadro 3. Perdas percebidas com a aposentadoria	59
Quadro 4. Reações psicológicas perante a aposentadoria	62
Quadro 5. Busca de soluções	64
Quadro 6. Desafios e conflitos enfrentados	69
Quadro 7. Recursos utilizados	72
Quadro 8. Valores desenvolvidos após a aposentadoria	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CESP – Companhia Energética de São Paulo

CONEP – Comitê Nacional de Ética em Pesquisa

MBTI – Myers–Briggs Type Indicator

MBA – Master of Business Administration

SABESP - Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo

SBPA – Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

UFSC – Universidade Federal de São Carlos

1 INTRODUÇÃO

Executivos são profissionais que exercem as funções de comando mais importantes e de maior responsabilidade nas corporações empresariais. Além de definir as estratégias necessárias para atingir a missão da corporação, também efetuam sua implementação pelo gerenciamento dos recursos disponíveis. São profissionais altamente qualificados que, normalmente, desenvolvem sua experiência durante sua carreira profissional nas próprias corporações. Os executivos são os responsáveis pela obtenção do resultado determinado pela corporação.

Trabalho em corporações empresariais por mais de trinta anos, e em cargos executivos de liderança há quase vinte anos. Durante a minha transição do meio da vida¹, o estudo da Psicologia Junguiana, também conhecida como Psicologia Analítica, me ajudou a compreender a importância dos momentos de transição no ciclo da vida, para utilizá-los no desenvolvimento pessoal. No entanto, observo que, no mundo corporativo, a maioria dos executivos passa por esses momentos sem aproveitar a oportunidade de reflexão. Levinson (1978) escreve que alguns homens fazem pouco questionamento ou busca durante a transição do meio da vida. Para esses executivos, a aposentadoria poderá ser uma oportunidade de desenvolvimento mais amplo.

A aposentadoria é um evento importante na vida de um executivo, que pode levar a dificuldades psicológicas devido aos sentimentos de perdas envolvidos. O presente estudo visa conhecer essas dificuldades, identificar as soluções desenvolvidas e os recursos utilizados na sua superação, usando a Psicologia Junguiana como referencial teórico.

As corporações capitalistas, direta ou indiretamente, fazem parte da vida da maioria das pessoas no mundo ocidental. Além da influência sobre a grande quantidade de pessoas que nelas trabalham, seu enorme poder sobre a economia

¹ Segundo Levinson (1978, p.191-192), a transição do meio da vida é uma ponte entre a idade adulta inicial (período dos 17 aos 45 anos de idade) e o meio da idade adulta (período dos 40 aos 65 anos). Como em todas as transições, neste período o homem precisa fazer um ajuste de contas com o passado e se preparar para o futuro. Há uma reavaliação do passado com conseqüente modificação da estrutura da vida.

capitalista também afeta as demais pessoas mediante seu domínio do comércio mundial e da influência que tem sobre governos e sociedades. Com uma clara direção, a rentabilidade, e qualidades como organização, planejamento e controle dominaram a economia e tornaram-se poderosas mundialmente. Os executivos especializam-se em tornar esta direção em realidade, e recebem recompensas proporcionais aos resultados obtidos por seu esforço e dedicação. Cria-se uma espiral intensa e crescente entre dedicação, resultados e recompensa, que pode levar o executivo à busca de excelência na especialização e contribuir para uma potencial identificação com seu papel. Para quem escolheu essa carreira e progrediu até o topo da hierarquia corporativa, essa dinâmica de trabalho parece trazer grande satisfação apesar das dificuldades e *stress* envolvidos. A vida corporativa oferece sentido de pertencer e de preenchimento que levam o executivo, muitas vezes, a centrar sua vida no trabalho, investindo pouco tempo em outras áreas, como por exemplo, a social e a familiar. Os efeitos da aposentadoria, normalmente subestimados, podem levar a questionamentos importantes e a uma oportunidade de expansão da consciência.

Dentre as recompensas valorizadas pelo executivo, o poder traz consigo um forte componente de sedução. O envolvimento com o poder pessoal acontece concomitantemente com a obtenção de poder para a corporação. Todo executivo que administra uma corporação capitalista aprende nas universidades as técnicas de análise competitiva e posicionamento estratégico, descritas por Michael Porter, professor da Harvard Business School, e as coloca em prática na sua profissão.

Porter (1986) esclarece que uma empresa deve desenvolver uma estratégia competitiva com ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas, e assim, obter maior rentabilidade para sua empresa. A empresa que adquirir o maior poder sobre as forças competitivas da indústria terá também a maior lucratividade. O poder é a chave na guerra pela lucratividade. O executivo usa suas competências e conhecimentos para lidar com as forças competitivas e gerar maior poder e lucratividade para sua corporação, e a corporação o recompensa, promovendo sua carreira de maneira proporcional aos resultados obtidos. Vários símbolos de poder

são oferecidos pelas corporações e experimentados pelo executivo neste processo, dos quais destacamos alguns: as progressões de carreira que o levam a assumir mais responsabilidades e a liderar mais negócios e pessoas; a remuneração elevada que permite a aquisição de bens materiais de maior valor e uma melhor posição social; a participação em importantes associações e entidades públicas e privadas que possuem grande influência nas decisões econômicas dos países; os títulos imponentes que têm grande reconhecimento por parte da sociedade; as viagens internacionais com acomodações e transportes sofisticados para participação de eventos, convenções e reuniões.

Outros aspectos das corporações empresariais podem contribuir para uma potencial identificação do executivo com seu papel e unilateralidade. Entre eles, está a prioridade dada ao uso da função pensamento, cuja eficiência na obtenção do objetivo do direcionamento é muito apreciada. A objetividade e racionalidade esperada pela corporação na obtenção dos resultados podem também serem usadas como mecanismo de defesa contra sentimentos e remorsos que apareçam em situações de tomada de decisão que impacte negativamente a vida de outras pessoas, como as demissões. Essa valorização pode conduzir à especialização e a certa unilateralidade no comportamento, deixando poucas oportunidades para o desenvolvimento de seu oposto, a função sentimento. Os processos de seleção e de progressão de carreira dos executivos normalmente dão preferência a profissionais que tenham a função pensamento como dominante ou, pelo menos, auxiliar.

1.1 JUSTIFICATIVA

A revisão de estudos pesquisados sobre o tema revela muitos trabalhos sobre aposentadoria em geral, como os de Santos (1990), Costa (2009), Rodrigues (2000) e Chrisostomo (2009), mas poucos focados em entender as dificuldades psicológicas enfrentadas pelos executivos das corporações empresariais, como os de Shibata (2006), França e Vaughan (2008), entre outros. Estes poucos trabalhos demonstram que a aposentadoria é uma fonte de conflitos psicológicos importantes, uma vez que

é uma abrupta interrupção à forte identificação que grande parte dos executivos desenvolveu com o seu papel durante sua longa carreira.

A aposentadoria é um assunto pouco abordado nas corporações empresariais uma vez que sua discussão pode ser percebida como uma debilidade num ambiente no qual intensidade e resultados são uma constante. Os executivos subestimam o assunto e não têm ideia da gravidade das dificuldades psicológicas que poderão enfrentar, incluindo casos de depressão, graves enfermidades e até suicídios. As corporações e seus executivos ainda não perceberam a oportunidade que têm ao abordar este tema e entender que, além de proporcionar uma transição mais amena, a abertura pode trazer possibilidades mais amplas de desenvolvimento psicológico e de criatividade. Este trabalho pode ajudar na conscientização da necessidade da discussão do assunto e promover mudanças positivas para a corporação e seus executivos.

A Psicologia Junguiana, por meio dos conhecimentos desenvolvidos nos estudos sobre as patologias ligadas à persona, as etapas de transição do ciclo da vida e o processo de individuação, pode contribuir para que esse momento de ruptura e crise transforme-se numa oportunidade de desenvolvimento.

Para atingir os objetivos propostos, a dissertação foi estruturada da seguinte forma:

No capítulo 2 – “Objetivos” – são descritos os objetivos deste trabalho. No capítulo 3 – “Revisão de estudos pesquisados sobre o tema” – é apresentado um sumário dos estudos relacionados ao tema encontrados nos bancos de dados de instituições científicas. No capítulo 4 – “Método” – se encontra a metodologia aplicada na realização desta dissertação. No capítulo 5 – “O mundo corporativo e sua relação com o executivo” – há uma descrição do funcionamento de uma corporação empresarial privada, e de como o executivo se insere neste contexto. No capítulo 6 – “A persona e o processo de individuação” – encontram-se importantes conceitos da Psicologia Junguiana com o objetivo de dar embasamento para a compreensão das reflexões realizadas neste trabalho. No capítulo 7 – “Resultados” – são apresentados os resultados das entrevistas efetuadas. A discussão e as considerações finais encontram-se nos capítulos 8 e 9, respectivamente.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer os conflitos psicológicos enfrentados por executivos aposentados de corporações empresariais.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as soluções desenvolvidas para enfrentar os conflitos;
- Apontar os recursos utilizados no desenvolvimento dessas soluções.

3 REVISÃO DE ESTUDOS PESQUISADOS SOBRE O TEMA

Foi efetuada busca dos estudos científicos sobre o assunto em bancos de dados de várias entidades e associações científicas. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave em diferentes combinações e idiomas: “aposentadoria”, “executivo”, “saúde”, “doença”, “psicologia”, “crise”, e “conflito”. Os principais bancos de dados pesquisados foram:

- Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- Scielo – Scientific Electronic Library Online
- PubMed - National Center for Biotechnology Information
- Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica
- Instituto Junguiano de São Paulo
- Associação Junguiana do Brasil
- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
- Instituto Sedes Sapientiae
- Pacifica Graduate Institute
- Universidade de São Paulo
- Universidade Estadual de Campinas

Foram encontrados poucos estudos específicos sobre a aposentadoria de executivos, no entanto há vários estudos efetuados sobre a aposentadoria dos trabalhadores em geral e suas consequências na saúde e bem estar dos aposentados.

Alguns estudos, entre eles os de Kim e Moen (2002) e Pinquart e Schindler (2007), alertam-nos sobre a complexidade do assunto que depende de muitas variáveis, como idade, posição socioeconômica, nível anterior de bem estar psicológico, situação conjugal, e saúde, entre outros. Pinquart e Schindler (2007) também mostraram que os indivíduos ricos em recursos são menos propensos a sofrer mudanças de satisfação de vida relacionadas à aposentadoria.

Vários estudos, entre eles os de Santos (1990), Costa (2009), Rodrigues (2000) e Chrisostomo (2009), mostram dificuldades psicológicas importantes na aposentadoria. Santos (1990) realizou pesquisa qualitativa no Recife (PE) com 100 indivíduos aposentados de diferentes níveis de qualificação profissional. Nesse estudo, 51 indivíduos foram considerados em crise, uma vez que denotaram sentimentos negativos, relacionados com velhice e morte, para exprimir sua vivência na aposentadoria. Um grande número desses indivíduos não tinha projetos de vida fora do trabalho, e a maioria retornou para a atividade profissional após a aposentadoria.

Costa (2009) entrevistou quinze pessoas prestes a aposentar e recém-aposentados, na faixa etária de 47 a 66 anos de idade, de diversas formações e atuações profissionais, e concluiu que esses indivíduos têm dificuldade de elaborar novos projetos quando perdem o vínculo com o trabalho. Além disso, verificou que muitos têm dificuldades de colocar em prática seus projetos, e que alguns são percebidos como irrealizáveis e vagos. As entrevistas ajudaram a entender que o trabalho é central na vida desses indivíduos – seus significados influenciam diretamente na constituição da identidade, e os projetos são elaborados a partir da relação que os sujeitos estabelecem com o trabalho.

Rodrigues (2000) entrevistou cinco aposentados de uma empresa pública brasileira e percebeu a importância da perda simbólica que o trabalho significou para eles. Sugere que a dedicação de tempo ao trabalho em detrimento a outras áreas durante a vida não propiciou um desenvolvimento que permitisse uma vivência adequada na aposentadoria, e, por isso, esses indivíduos tentam a qualquer custo voltar à vida profissional.

Chrisostomo (2009) entrevistou nove aposentados da SABESP, de camadas socioeconômicas médias e altas da população. Segundo sua pesquisa, os aposentados que pararam de trabalhar apresentaram uma visão melancólica da velhice, e os que continuaram profissionalmente ativos possuíam uma visão mais otimista da velhice, atribuindo-lhe aspectos positivos. Percebeu que o trabalho possui uma função de preenchimento da vida, mas o principal motivo para a continuação do

trabalho ou pela retomada deste, não foi o financeiro e nem tão pouco a gratificação do trabalho em si, mas as dificuldades encontradas no retorno ao lar.

Alguns estudos, entre eles Zanelli (2012) e Linari (2004), mostram que uma preparação prévia pode trazer mais confiança à transição, mas não é garantia de eliminação de dificuldades. Zanelli (2012) entrevistou 37 empregados da UFSC, com idade superior a 50 anos, ainda não aposentados, que haviam participado de um programa de preparação. Observou que os entrevistados pareciam confiantes com as possibilidades e o controle da própria vida. Linari (2004) entrevistou oito aposentados que haviam passado por um programa de preparação à aposentadoria e, mesmo assim, observou os conflitos causados por uma falta de visão do futuro e uma sensação de perda de referencial.

3.1 ESTUDOS COM AMOSTRAS ESPECÍFICAS DE EXECUTIVOS

Há poucos estudos sobre executivos aposentados. Sonnenfeld (1986), professor de gerenciamento da Yale School of Management, fez pesquisa com 200 alto executivos americanos em fase de aposentadoria. Escreveu sobre a dificuldade da aposentadoria para esses indivíduos, apesar da privilegiada preparação financeira e da grande rede de contatos. Afirmou que esses executivos, durante sua vida profissional, tornaram-se celebridades, mediante a liderança de pessoas na direção da sua visão de futuro, o que é muito difícil de recriar na vida privada pós-aposentadoria.

Shibata (2006) estudou a importância da preparação para a aposentadoria por meio do caso de um executivo de 59 anos, aposentado há 3 meses, que havia passado por um programa de preparação. Concluiu que a transição trouxe a necessidade de elaboração de uma série de perdas, como a perda da rede de conhecimentos, do sobrenome organizacional, da organização do tempo, do método pelo trabalho e das competências funcionais. França e Vaughan (2008) investigaram as atitudes de 517 executivos não aposentados, líderes atuando em grandes organizações no Brasil na Nova Zelândia, a respeito da importância dada aos ganhos e às perdas esperadas na aposentadoria. A maioria mostrou-se bastante favorável à

aposentadoria. Os brasileiros, mais do que os neozelandeses, priorizam a realização de consultorias, o retorno aos estudos e até o trabalho em tempo integral na pós-aposentadoria, dando ainda importante foco à profissão.

3.2 CONSIDERAÇÕES A PARTIR DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ENCONTRADOS NOS ESTUDOS

A revisão dos estudos mostra que a relação entre aposentadoria e o bem estar psicológico não é algo simples de ser pesquisado e que as fortes influências dos contextos envolvidos aumentam a complexidade na análise dos resultados.

Vários estudos com trabalhadores, em geral, mostram dificuldades psicológicas na aposentadoria para grande parte da população pesquisada: visão negativa do futuro ligada à ideia de velhice e morte, problemas de readaptação à vida familiar, e dificuldades na elaboração de novos projetos. Sugerem que essas dificuldades estão relacionadas a uma crise causada pelas perdas sentidas com a ruptura do vínculo empregatício. Esses indivíduos parecem possuir uma forte identificação com o trabalho e com as organizações onde trabalharam. Tiveram suas vidas centralizadas no trabalho, que serviu como fonte de realização pessoal além de dar significado social à sua existência. Os estudos mostram que os indivíduos que continuam profissionalmente ativos têm um bem estar melhor, mas sua volta ao trabalho, normalmente, está relacionada aos problemas no retorno ao lar e à dificuldade em desenvolver novos projetos. Uma preparação prévia para a aposentadoria pode ter efeito positivo, mas não é garantia de eliminação de potenciais conflitos.

Os estudos específicos sobre executivos aposentados são limitados, mas, em concordância com as conclusões provenientes das pesquisas com trabalhadores em geral, indicam a possibilidade de dificuldades psicológicas na aposentadoria. A identificação com o papel desempenhado na corporação e as perdas sentidas pela ruptura na aposentadoria são os principais contribuintes para essas dificuldades.

4 MÉTODO

4.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Considerando os objetivos deste estudo, optou-se pela utilização da pesquisa qualitativa por meio de entrevistas individuais semiestruturadas. A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a interação com os participantes, a colaboração na elaboração dos significados de suas experiências e a possibilidade de amplificação em que novas questões podem ser geradas durante o processo (MINAYO, 1996).

4.2 PARTICIPANTES

Dez executivos aposentados de corporações empresariais privadas, do sexo masculino, com idade entre 55 e 75 anos, que tenham, no mínimo, 2 anos de aposentadoria.

4.3 INSTRUMENTOS

Dados sociodemográficos

Inicialmente, foram levantados dados sociodemográficos para caracterização da amostra e algumas informações gerais sobre o estado atual de saúde para identificar se existia algum distúrbio importante que poderia comprometer a validade da entrevista no contexto deste estudo (ver Anexo A).

Entrevista

A coleta de informação ocorreu por meio de entrevista semiestruturada com gravação e duração entre 45 e 120 minutos, norteadas por um roteiro composto por questões relacionadas aos objetivos da pesquisa (ver Anexo A). Foi escolhido este tipo de entrevista porque permite ao participante refletir sobre o assunto e elaborar um discurso mais livre do que em uma entrevista com questões fechadas.

4.4 PROCEDIMENTOS

4.4.1 Seleção dos participantes

Os participantes foram identificados por conveniência por meio de contatos pessoais do pesquisador que se interessaram pelo tema do estudo. Critério de exclusão: Não foram contatados possíveis participantes que possuíam algum relacionamento social ou profissional com o pesquisador.

4.4.2 Procedimento de intervenção

Os candidatos selecionados foram contatados por telefone ou correio eletrônico, informados sobre o teor da pesquisa, sua confidencialidade, e a necessidade de autorização por meio de um termo de consentimento. As entrevistas foram conduzidas e gravadas, após assinatura do termo de consentimento, em sala privada disponibilizada pelo pesquisador ou pelo participante, de acordo com a conveniência deste.

4.4.3 Procedimento para análise de dados

Foi efetuada uma análise de conteúdo das entrevistas de acordo com a proposição de Bardin (2011). Segundo a autora, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, adaptável a um vasto campo de aplicação, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a essas mensagens. A partir da análise, foram criadas categorias e subcategorias, que reúnem grupos de elementos com características comuns.

4.5 PROCEDIMENTO ÉTICO

Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B) com fins de autorização da gravação e utilização do material e garantia dos direitos fundamentais dos participantes de pesquisa. Foram respeitados todos os aspectos éticos especificados na legislação e, em acordo a Resolução nº 196/96 da CONEP (Comissão Nacional de Ética de Pesquisa), o projeto foi submetido à aprovação e acompanhamento do Comitê de Ética em Pesquisa.

5 O MUNDO CORPORATIVO E SUA RELAÇÃO COM OS EXECUTIVOS

Neste capítulo, será apresentada a relação existente entre a corporação e os executivos, buscando entender as razões que poderiam contribuir para que eles desenvolvam uma forte identificação com o trabalho e com as organizações onde trabalham, a ponto de gerar conflitos após uma ruptura como a aposentadoria.

5.1 A CORPORAÇÃO EMPRESARIAL

A corporação é, juridicamente, uma licença concedida pelo governo a investidores para reunir fundos privados para uma finalidade específica. “O interessante destas corporações é a sua capacidade de combinar o capital (e, portanto, poder econômico) de um número ilimitado de pessoas, e de organizá-lo em complexos empreendimentos com sucesso” (STOLZ, 2006, p. 39, tradução nossa). Como os investidores buscam o melhor retorno para seu investimento, o sucesso de uma corporação é medido pelo lucro gerado sobre o valor deste capital.

Segundo Stolz (2006), as primeiras corporações começaram a se constituir na Europa, antes do século 17, para atuar como entidades sem fins lucrativos, como hospitais, universidades e outras áreas relacionadas ao bem público. Explica que, no século 17, o foco das corporações moveu-se para fins lucrativos, e o seu capital foi utilizado para financiar a expansão colonial Europeia na Ásia, África e nas Américas. A primeira destas corporações foi a Companhia das Índias Orientais, estabelecida por mercantes britânicos aventureiros em 1600. Nos séculos 18 e 19, as corporações floresceram na Inglaterra com a revolução industrial e com a introdução da máquina a vapor.

Ao longo dos anos, as corporações tornaram-se a instituição econômica dominante do mundo. Dados econômicos comparativos mostram que muitas corporações são maiores economicamente que muitos países. White (2012), professor de Marketing da University of Massachusetts, utilizou os dados de 2011 do produto interno bruto dos países, fornecidos pelo Banco Mundial para comparar com os dados de vendas de grandes corporações fornecidos pela revista *Fortune* do

mesmo ano. Dentro da lista das 175 maiores entidades econômicas mundiais, 111 são corporações empresariais. Por exemplo, a empresa Wal-Mart, 28ª na lista, possui vendas que são quase iguais ao produto interno bruto da Argentina, 29ª na lista. Hoje as corporações estão envolvidas em praticamente todos os aspectos da vida humana, e quase todo o comércio está organizado pelas corporações.

As ideias do mundo dos negócios, tais como bens, troca, custo, mercado, demanda, lucro e propriedade, podem ter partido originalmente de simples barganhas e acordos comerciais para tornar-se conceitos abstratos. Agora estão enraizadas como entidades independentes, tomaram corpo e se transformaram em um organismo muitíssimo complicado chamado Economia, que abarca o mundo todo, desenvolvido ou subdesenvolvido, de livre mercado ou de economia centralizada, industrializado ou arcaico. A Economia, o deus da civilização mundial, fez até mesmo uma operação de fusão, juntando nacionalismo com segurança nacional. A empresa multinacional detém mais “poder” do que muitos governos, e seu poder se assenta em sua saúde econômica (HILLMAN, 2001, p.17).

Com o crescimento das corporações, tanto em quantidade como em tamanho, sofisticados sistemas de administração foram desenvolvidos para ajudar nessa complexa operação, em que os executivos passam a ter um papel de grande importância e poder. Nas corporações empresariais, o acionista delega a um executivo o poder de decisão sobre sua propriedade. A pulverização do controle acionário das grandes corporações, tornando a estrutura de propriedade mais dispersa, elevou a importância da Governança Corporativa nas empresas.

A Governança Corporativa tem como objetivo garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas por meio de um conjunto de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado aos interesses dos acionistas. Seus principais participantes são os acionistas, o conselho de administração e a alta administração.

Como o interesse dos acionistas é a rentabilidade do capital investido, as corporações empresariais tem o lucro como objetivo principal, que deve ser obtido respeitando os aspectos legais, estabelecidos pelos governos locais. Os executivos

destas corporações, incentivados e monitorados pela Governança Corporativa, são os responsáveis por esse objetivo.

5.2 O EXECUTIVO NO MUNDO CORPORATIVO

Executivos são profissionais que exercem as funções de comando mais importantes e de maior responsabilidade nas corporações empresariais. Além de definirem os objetivos destas corporações, em alinhamento com a Governança Corporativa, são também os responsáveis por atingir esses objetivos.

A complexidade na administração de uma corporação empresarial exige indivíduos altamente treinados e com fortes competências em áreas específicas. Sua formação acontece por meio de uma educação continuada e pela própria experiência adquirida durante a carreira. A educação se inicia com graduação, predominantemente em Administração de Empresas ou Engenharia, seguida de pós-graduação, e continua durante toda a carreira, com cursos em áreas mais específicas, como planejamento estratégico, liderança de pessoas e *marketing*.

Vários autores escreveram sobre a relação do executivo com o mundo corporativo, entre eles De Vries (2003), Mascarenhas (2008) e Giuliese (2008). A seguir, utilizaremos minhas experiências pessoais e considerações desses autores com a finalidade de descrever os principais pontos desta relação que poderiam contribuir a uma forte identificação do executivo com o seu papel profissional.

5.2.1 Os benefícios recebidos

Os benefícios oferecidos e percebidos pelos executivos em troca de sua lealdade e dedicação são amplos não somente pelo aspecto financeiro, mas também pelo desenvolvimento profissional.

O benefício financeiro é estabelecido seguindo padrões mercadológicos, mas as corporações são conhecidas pela alta remuneração oferecida a seus executivos. Além do salário, essa remuneração pode incluir ações da empresa, automóvel, motorista, bônus salariais e assistência médica diferenciada, entre outros itens.

Ressalta-se que o benefício financeiro está relacionado à obtenção de resultados e que, normalmente, o benefício é maior se o resultado for mais desafiador.

Além da remuneração, o desenvolvimento profissional e a progressão de carreira são percebidos como importantes benefícios pelos executivos. As corporações empresariais possuem sistemas de gerenciamento de pessoas que promovem o desenvolvimento profissional dos executivos desde o início de sua carreira, com o objetivo de prepará-los continuamente para enfrentar desafios profissionais de crescente complexidade. O planejamento de carreira é realizado de maneira contínua com ações planejadas e aplicadas, de acordo com a capacidade e o potencial de cada indivíduo. Envolve treinamentos em diversas áreas, incluindo cursos de especialização e pós-graduação, combinados com a experiência proveniente do exercício de diferentes funções. Tanto os treinamentos como as funções oferecidas podem ocorrer no local ou internacionalmente.

A complexidade das funções vai aumentando com o decorrer da carreira, na medida em que o executivo demonstra capacidade e potencial para seu progresso profissional. A velocidade do desenvolvimento e da progressão da carreira está relacionada à capacidade do executivo de lidar com as complexidades e com a demonstração da capacidade de obtenção de resultados cada vez mais expressivos. Sua remuneração e benefícios também aumentam com a progressão da carreira. Mascarenhas (2008) classifica o desenvolvimento de carreira como o principal mecanismo utilizado pela organização para manter o controle gerado por intenções e promessas: “[e]la possibilita o crescimento profissional como resultado dos esforços e da competência do indivíduo, que é reconhecido publicamente por meio de sua promoção para um novo cargo” (MASCARENHAS, 2008, p.135).

Nesse sentido, a questão a se fazer é de como estes benefícios poderiam contribuir a levar o executivo a uma possível identificação com o trabalho.

Segundo Giuliese (2008), o alto padrão econômico e social de vida acaba interferindo na avaliação que os executivos fazem de si mesmos, proporcionando, em muitos casos, uma fantasia de conforto, status e poder eternos. O processo de desenvolvimento apresentado poderia conduzir o indivíduo a um caminho não totalmente refletido e torná-lo prisioneiro da carreira.

Os executivos que participaram desta pesquisa revelaram que cresceram na organização por meio das oportunidades que foram surgindo, sendo que, muitas vezes, não tinham clara noção de qual era o seu desejo. Sua identidade profissional foi forjada pelo próprio trabalho na organização, e que eles desenvolveram suas carreiras dentro da área para a qual foram guiados pelos outros ou pelas circunstâncias. [...] Tornar-se executivo foi uma consequência do plano de desenvolvimento da carreira na empresa, um caminho natural e nem sempre uma escolha consciente (MASCARENHAS, 2008, p.131).

Mascarenhas (2008) explica que os executivos entrevistados mencionam a alegria e o prazer que obtêm pela conquista de uma nova função, tanto pelo reconhecimento de seus talentos como pelo conjunto de benefícios materiais e financeiros associados, o *status* e à possibilidade de acesso a mais poder. A autora considera que o reconhecimento e a satisfação tornam-se recompensas viciantes que promove uma vontade de querer assumir posições de destaque cada vez maior. “Esses mesmos benefícios funcionam como armadilhas que geram nos agraciados um desejo de mantê-los ou de conquistar novas vantagens, fato que torna o executivo refém da organização” (MASCARENHAS, 2008, p.136).

Giuliese (2008) também considera a possibilidade de aprisionamento gerado pelos benefícios recebidos, interferindo na vida do executivo.

Pode-se observar nesses casos o trabalho como a possibilidade de ascensão social, favorecendo o acesso a recursos que de outra forma não seria possível. Parece tratar-se de uma reparação maníaca que acaba por funcionar como estímulo para a luta e busca do "sucesso" e, justifica parcialmente a submissão ao sistema corporativo, o qual por sua vez os mantém reféns, interfere na qualidade de vida, na sua capacidade de investir e pensar e na possibilidade de obter satisfação com o trabalho (GIULIESE, 2008, p.37).

Salis (2004), por sua vez, admite que o homem moderno foi educado para trabalhar como escravo. Uma escravidão moderna onde o Estado conseguiu educá-lo a ser feliz como escravo e a pensar que é livre ao mesmo tempo. É escravo do consumismo, aprisionado num círculo vicioso de comprar mais e mais coisas, por um lado, e de trabalhar em dobro para pagar as contas, por outro.

5.2.2 A intensidade, a pressão e a complexidade do trabalho

Como já ressaltado, a obtenção dos benefícios pelo executivo na sua relação com a corporação empresarial está diretamente relacionada aos resultados gerados. A curto prazo, esse fator pressiona o executivo, uma vez que a remuneração e seus bônus são calculados por trimestre, semestre ou anualmente, baseados nos resultados gerados nesses períodos. Além disso, a expectativa e melhora contínua dos resultados pela corporação mantém constantemente essa pressão: o bom resultado atingido no momento não reduz a necessidade de obter resultado ainda melhor no futuro.

A médio e longo prazo, é a busca por progressão de carreira que adicionará pressão e intensidade, tanto pelo aumento da complexidade das novas funções, como pelo aumento de competitividade interna em busca de posições mais elevadas. Conforme um executivo cresce na sua carreira, menos posições de maior responsabilidade estarão disponíveis na corporação em que trabalha, e a competitividade por essas posições, conseqüentemente, aumenta.

Há menos cargos disponíveis em níveis mais elevados, e as empresas, normalmente, fazem uma graduação do seu quadro de executivos em cada nível de gerenciamento para administrar as movimentações e promoções. Alguns fatores são considerados nessa graduação: o histórico e competência em conseguir bons resultados e uma avaliação subjetiva do potencial que este executivo possui para atingir posições mais elevadas. Da população de executivos de cada nível gerencial, somente cerca de 3 a 5% são selecionados como candidatos para posições mais elevadas. Isto faz com que a pressão seja constante para manter-se na parte de cima da lista de qualificação para lograr uma progressão contínua da carreira. Para os que não se qualificam no topo da avaliação, a pressão não reduz. Como essa qualificação se dá, na maioria dos casos, anualmente, o executivo se esforçará para alcançar o topo no próximo ano, ou mesmo para não caminhar para o outro lado da qualificação, a parte de baixo, que pode significar a demissão.

Além dos fatores citados, atualmente o processo de globalização da economia vem colocando ainda mais intensidade no trabalho do executivo. A globalização da

economia intensifica a competitividade das indústrias, aumentando os desafios de conquista contínua de resultados melhores e expondo o executivo em funções mais complexas de administração. Como explica Mascarenhas (2008), a globalização é uma realidade para o executivo brasileiro que o colocou em contato direto com as demandas internacionais. Há intensa necessidade de viagens e de envolvimento com os mais diversificados grupos de trabalho. Para Giuliese (2008), a globalização estabeleceu relações matriciais complexas que requerem canais de comunicação abertos constantemente para reuniões virtuais com pares de outros países, pouco respeitando horários e períodos de descanso.

As dificuldades encontradas para superar esses constantes desafios são normalmente vistas pelos executivos como oportunidades de desenvolvimento. Mascarenhas (2008) nos fornece um bom exemplo: o acesso a projetos internacionais é valorizado pelos profissionais, porque significa a possibilidade de exposição, desenvolvimento e enriquecimento do currículo. No entanto, a vivência em outros países, para aqueles que tiveram essa oportunidade, exige alguns sacrifícios individuais e familiares. Alguns executivos reportaram dificuldades devido ao elevado nível de *stress*, ao ambiente de trabalho ruim e a interesses políticos que prejudicaram alguns projetos.

A dedicação dos executivos nessa intensa busca por resultados lhes oferece excelentes oportunidades de crescimento pessoal e profissional, mas também pode levá-los a um desenvolvimento de vida desbalanceado. Giuliese (2008) pondera que, em troca de sua dedicação exclusiva, da fidelidade absoluta e da submissão aos acionistas, os executivos recebem uma série de benefícios, mas a constante pressão, a longa e intensa jornada de trabalho, com muitas viagens e compromissos, os afasta do convívio familiar e do contato consigo mesmo. As consequências são a perda de privacidade, a transferência de atividades de trabalho para o ambiente residencial, interferindo negativamente na harmonia das relações e rotinas familiares e, até, gerando angústia, ansiedade e depressão. Para o executivo, enfim, é quase impossível definir limites, uma vez que a orientação dominante é estar sempre à disposição da empresa. Mascarenhas (2008) esclarece que a dedicação exclusiva de

alguns executivos ao trabalho pode chegar ao extremo de ele perder a capacidade de gerenciar o seu tempo, caso seja demitido da corporação.

De Vries descreve casos de obsessão pelo trabalho por parte de alguns executivos, criando um círculo vicioso, a ponto de negligenciarem a vida pessoal.

Como suas vidas pessoais sofrem, eles respondem a este novo desconforto trabalhando mais duro ainda para ter mais coisas feitas no trabalho. Seu comportamento viciado, e sua tendência de se ver como o que fazem ao invés do que são, os leva ao próximo desafio e ao próximo, enquanto a vida passa por eles. No seu modo mais intenso, este comportamento eleva o nível de *stress*, taxas de divórcio e mortes precoces após aposentadoria (DE VRIES, 2007, p.381, tradução nossa).

Em geral, a cultura corporativa da busca constante por resultados crescentes, normalmente interdita a possibilidade de redução da sua ambição profissional para minimizar a intensidade, se ele assim o desejar, e continuar na carreira. Esse tipo de atitude não é vista com bons olhos pela corporação que espera uma ambição contínua, até a aposentadoria. O profissional que escolhe essa carreira pode ter dificuldades para dedicar parte do seu tempo ao desenvolvimento de outras áreas de sua vida, além da profissional. Isso pode acontecer durante toda a carreira e, até mesmo, próximo à aposentadoria.

5.2.3 O medo como motivação

O mesmo sistema de gerenciamento de carreiras que pode levar um executivo a atingir níveis mais elevados, pode, por outro lado, ser o mecanismo de geração de medos, como o fracasso, a estagnação e a perda do emprego. O sistema de qualificação de executivos descrito no item anterior usado para gerenciamento de movimentações e promoções, também é utilizado para identificar, em grande parte dos casos, de 5 a 10% da população com pior desempenho. Não importa se o resultado foi razoável ou bom. Uma vez que o sistema de qualificação é comparativo, essa proporção de indivíduos qualificados na parte de baixo da escala conservar-se-á. O executivo que estiver nesse tipo de qualificação terá oportunidade de trabalhar na melhoria de seu desempenho, mas, se continuamente permanecer na parte de

baixo da escala, sofrerá a demissão. Giuliese (2008) explica que as promessas de sucesso, status poder e dinheiro, condicionadas a metas ambiciosas, tornam-se uma ameaça de demissão se as metas não forem atingidas.

Por fim, o cumprimento de metas e o desempenho dentro das expectativas podem não ser suficientes para garantir a estabilidade de carreira. Há, ainda, a possibilidade de uma ruptura por meio de alguma ação de venda ou reestruturação, fatores muito comuns nas grandes corporações que geram desconfiança e insegurança nos executivos.

5.2.4 A relação com o poder

Hillman (2001), em seu livro *Tipos de Poder*, estudou as questões de poder na área de negócios. Ele voltou-se para a Psicologia dos Negócios por acreditar que nessa área as mentes mais ousadas e desafiadas estão agindo e que nela as questões do poder são mais centrais. O autor recorre à raiz grega da palavra – *potis* –, que significa marido, senhor e mestre, para mostrar que hierarquia e subordinação constroem-se sob ideia de poder. Ele afirma que, na cultura ocidental, chefia, domínio, ordem, controle das coisas, das pessoas e do ambiente são formas de atuar, fazer e agir. Para ampliar a noção de poder, Hillman (idem) inventaria as noções mais frequentes suscitadas pelas imagens compartilhadas pela maioria: liderança, influência, resistência, autoridade, tirania, prestígio, controle, ambição, entre outras, e alerta sobre um possível lado negativo:

[t]alvez essas muitas facetas sejam os componentes do poder, os traços que, em conjunto, compõem sua força, sua capacidade de agir e fazer, ir e pegar, ter e manter, escravizar e destruir. Talvez esses matizes também expliquem por que a ideia de poder tem tanto impacto e oferece tamanha liberdade, ao mesmo tempo em que inflige tamanha maldição (HILLMAN, 2001, p.106).

Um executivo experimenta essas facetas do poder com crescente intensidade durante sua carreira na corporação empresarial. Os executivos realizam o seu trabalho por meio do trabalho de outras pessoas. Eles tomam decisões, movimentam recursos e dirigem as atividades de outros com intuito de atingir determinados objetivos. Hillman (2001, p.113) explica que, nos negócios, “o poder não é reprimido, mas vivido como um parceiro cotidiano”.

Esse contato com o poder é uma experiência contínua na carreira do executivo, e pode servir como fonte de motivação. Para Hillman, a ideia de poder nos domina. É o demônio invisível que dá origem às nossas motivações e escolhas. O poder está por trás do medo da perda e do desejo de controlar e é dele que esperamos os maiores prêmios. Além disso, afirma que o poder nos foi definido por legado e está em nossa herança.

As estátuas nos parques, as histórias nos livros escolares e as notas nos programas de concerto reforçam as conquistas heroicas, contra todas as possibilidades, por meio da força de vontade. Poder é força persuasiva, energia muscular, voz de comando, resultado produtivo, a máxima utilidade prática. É representado pelo vencedor, mesmo que seja um assassino (HILLMAN, 2001, p.40).

Mascarenhas (2008) descreve que os entrevistados na sua pesquisa relatam o sentimento de prazer oriundo da função de comando, da influência e da direção sobre outras pessoas, e considera que os executivos vivem a ilusão de poder e completude que quase todo ser humano gostaria de viver. Giuliese (2008) relata o mesmo tipo de sentimento, e também percebeu o medo da perda do poder adquirido, a ponto de funcionar como fator de pressão para que o indivíduo se mantenha refém da situação.

O apego ao poder pode ser mais um fator de desenvolvimento centralizado na profissão. Segundo Mascarenhas (2008), alguns executivos chegam a se sentir insubstituíveis por se considerarem elementos importantes nas tomadas de decisões da organização, como também pelo compromisso e envolvimento que investiram.

Os liderados atribuem qualidades de onipotência e onisciência ao seu líder. Os executivos se tornam repositório de fantasias idealizadas, uma espécie

de figura divina [...] Como pessoas mágicas, somente os líderes entenderiam os temas reais e essenciais ao redor dos problemas da realidade de um grupo. Poder e tomada de decisões são centralizadas nesta pessoa (STOLZ, 2006, p.279-280, tradução nossa).

A relação com o poder pode ir mesmo além de uma situação de apego. Jung (1920/1991, par.776) definiu o complexo de poder como “o complexo das representações e aspirações que têm a tendência de colocar o eu sobre as outras influências e a ele subordiná-las, quer provenham de pessoas e situações, quer de instintos, sentimentos e pensamentos subjetivos”. Byington (2001) nos alerta sobre o efeito do poder na sociedade patriarcal, a ponto de gerar um complexo de superioridade de efeitos negativos.

O grande poder conferido ao homem na sociedade de dominância patriarcal afastou-o da criança e dos seus significados simbólicos na família e nele próprio. Que o estereotipo da identidade do homem na sociedade de dominância patriarcal foi um complexo de superioridade, cumulado de um poder tão extraordinário que sua ambição desmesurada se afirmou através do homicídio e da guerra (BYINGTON, 2001, p.83).

Também trabalhando com executivos, Giuliese (2008) e De Vries (2003) observam este tipo de abuso de poder. Giuliese (2008) associa tal fenômeno ao risco da perda da posição e aos sentimentos de importância e indispensabilidade.

Líderes são extremamente adeptos ao jogo do poder. Sensíveis à mudança na base do poder, bloqueiam qualquer mudança na direção de potenciais sucessores. Para os líderes, as ideias de perseguição são uma resposta racional a um mundo povoado por reais, e não apenas imaginários, inimigos. Eles tendem a ser desconfiados, reservados, hipersensíveis, e extraordinariamente vigilantes. Dados os perigos reais que enfrentam, desconfiança saudável é um mecanismo adaptativo eficaz. Ser vigilante na presença de perigo percebido ou provável é simplesmente uma extensão da sua vontade de sobreviver. O poder é, portanto, um escudo protetor, porque sem ele são mais vulneráveis a atos de retaliação e candidatos ao trono. A ansiedade que muitos líderes sentem sobre a possibilidade de retaliação após a perda de poder pode prendê-los em uma escalada de agressão: tomam ação preventiva, iniciando medidas destrutivas para esmagar adversários reais ou imaginários, mesmo antes que haja qualquer indicação de que esses adversários pretendem retaliar. Tal comportamento, é claro, não é no melhor interesse da organização (DE VRIES, 2003, p.15-16, tradução nossa).

5.2.5 A relação de dependência e a identificação com o trabalho

Stolz (2006) assinala que a relação de dependência com as empresas é algo comum, uma vez que as empresas podem suprir várias necessidades manifestadas pelos executivos. Entre elas, o autor destaca a necessidade de figuras de autoridade para substituir os nossos pais, a necessidade de segurança, a necessidade de se sentir especial ou escolhido, e a necessidade de se sentir integrado à comunidade, que ajuda a evitar o isolamento e o medo de ser um pária social.

Uma característica das corporações é a declaração expressa dos seus valores e a forte assimilação dos mesmos na cultura da organização. O modo de agir, o tipo de liderança, a definição dos papéis são parte desta cultura e, normalmente, estão muito bem definidos. O executivo, durante sua carreira, assimila esta cultura e passa a atuar de acordo com o papel exigido. Muitas vezes os desejos do executivo podem se mesclar à fantasia com as metas e cultura da corporação. A relação é tão intensa e prolongada que alguns executivos podem se identificar com o papel que assumem na corporação. Consequentemente, segundo Stolz (2006), o indivíduo assume um conjunto de pressupostos comportamentais, um conjunto de valores, e uma visão de mundo a partir da corporação.

As corporações tratam de criar, também, uma imagem para o mercado e para o público em geral, como ferramenta de marketing na sua busca por resultados. Nessa imagem estão os seus valores mais gerais, como ética nos negócios, proteção ao meio ambiente, e também valores desenvolvidos para promover uma vantagem competitiva, a exemplo de ser líder em inovação ou apresentar o menor custo. Esta imagem, em grande parte dos casos, é fortemente divulgada no mercado mediante atividades de relações públicas ou propaganda, e podem caracterizar o executivo que nela trabalha. Mesmo sua forma de se expressar pode ser um traço distintivo da corporação em que trabalha. Segundo Mascarenhas (2008), esse processo obscurece a realidade e aprisiona os indivíduos em um imaginário manifesto por meio de um discurso corporativo, que é assimilado e reproduzido pelo próprio executivo.

Os valores corporativos juntamente com a imagem externa podem gerar uma admiração por parte do executivo, colaborando para a identificação. Mascarenhas (2008) descreve que alguns dos entrevistados demonstram claramente o grande orgulho que sentem em trabalhar na empresa a que pertencem.

Outra importante característica das corporações empresariais é sua habilidade de organização. Elas administram negócios que geram receitas de dezenas ou centenas de bilhões de dólares por ano, através de dezenas de milhares de pessoas espalhadas pelo mundo. São muito bem estruturadas através de normas, regras, processos e limites de autoridade, que orientam a conduta do executivo e oferecem uma sensação de segurança e proteção.

A dependência também pode ser gerada pela sensação de reconhecimento e de realização pessoal que as corporações podem prover aos executivos. O sistema de benefícios, o programa de desenvolvimento profissional e a progressão de carreira são os processos mais importantes utilizados para promover a sensação de reconhecimento e de realização pessoal. As corporações entendem que esses aspectos são importantes na motivação e retenção de seus executivos, e dedicam muitos recursos nesses processos para que sejam eficientes, além de transparentes e justos. Mascarenhas (2008) confirma que realização pessoal proporcionada pelo trabalho tem valor fundamental para os executivos entrevistados.

5.2.6 A predominância da função pensamento

Segundo Jung (1935/2003), a consciência é dotada de certo número de funções que a orienta no contato com o meio ambiente: a sensação, a intuição, o pensamento e o sentimento. Aponta que cada indivíduo tem preferência para desenvolver de forma diferenciada uma dessas funções, denominando-a função principal ou dominante. Considera que a função principal é utilizada com preferência na orientação da vida, e que a função oposta à função principal fica para trás no processo de desenvolvimento. É chamada de função inferior, e seus conteúdos permanecem, em grande parte, no inconsciente. Jung também esclareceu que, ao lado da função principal, existe sempre uma segunda função, de importância

secundária, e, portanto, de menor diferenciação na consciência e relativamente determinante, denominada de função auxiliar.

Esses conceitos são conhecidos na Psicologia Junguiana como Teoria dos Tipos Psicológicos. Complementando este conceito, Jung descreveu dois tipos gerais de atitude, denominados introvertido e extrovertido, que se distinguem por seu comportamento com relação ao objeto. O introvertido comporta-se de maneira abstrata, preocupado em retirar a libido do objeto e a prevenir-se contra um superpoder. O extrovertido, ao contrário, comporta-se de modo positivo diante do objeto, orientando constantemente sua atitude subjetiva pelo objeto e a ele se reporta.

Carvalho Neto et al. (2012) utilizou os conceitos da teoria dos Tipos Psicológicos de Jung para estudar o perfil de executivos brasileiros. Usou o Myers-Briggs Type Indicator, conhecido como MBTI, para a identificação do tipo psicológico dos pesquisados. O MBTI é um questionário baseado no trabalho de Jung que auxilia na identificação do tipo psicológico dos indivíduos, e é muito utilizado no mundo corporativo. O estudo foi realizado com 430 executivos de nível estratégico de 344 empresas brasileiras, selecionadas dentre as 500 maiores do país. Esses executivos ocuparam cargos de alto escalão: presidentes, vice-presidentes, diretores e executivos logo abaixo dos diretores. Os resultados da pesquisa mostram que 82,6% dos executivos pesquisados possuem a função pensamento como dominante ou auxiliar. Os dados também apontam que, no caso de executivos com função pensamento dominante ou auxiliar, 71% deles mostram esta função com atitude extrovertida. A função sentimento aparece como dominante ou auxiliar somente em 17,4% dos casos.

Minha experiência profissional corrobora esses resultados, ao usar a ferramenta MBTI em quatro equipes de liderança, em diferentes negócios, com cerca de 20 executivos de alto escalão em cada equipe. Nesse grupo, a função pensamento sempre apareceu acima de 90% como dominante ou auxiliar.

Analisando as peculiaridades das funções psicológicas básicas descritas por Jung (1920/1991) para o tipo pensamento extrovertido, observa-se muita congruência com a cultura e o modo de operação das corporações:

[...] se esforça por colocar toda a atividade de sua vida na dependência de conclusões intelectuais que se orientam, em última análise, sempre por dados objetivos, sejam fatos objetivos ou ideias válidas em geral. Este tipo outorga não só a si mesmo, mas também aos circunstantes, a força decisiva da realidade objetiva [...]. A moral do tipo pensamento extrovertido proíbe tolerar exceções. Seu ideal tem que ser realizado, custe o que custar, pois, a seu ver, é a mais pura formulação da realidade objetiva e, portanto, tem que ser verdade aceita em geral [...] (JUNG, 1920/1991, par.652).

Von Franz (2010) concorda que este tipo é encontrado entre organizadores, pessoas de altas funções governamentais, de importância nos negócios, entre outros, e alerta sobre a unilateralidade.

Eles põem ordem clara nas situações exteriores [...]. Tal indivíduo poderá passar toda a sua vida resolvendo problemas, reorganizando firmas e expondo as coisas claramente; somente no final da vida ele começará a perguntar com tristeza o motivo pelo qual viveu (VON FRANZ, 2010, p.61-62).

Mascarenhas (2008) acredita que a racionalidade é também um mecanismo de defesa para o executivo. Considera que o executivo vive uma contradição, pois é visto como o representante do capital, mas não é o proprietário da empresa. Ocupa uma posição entre os trabalhadores e os acionistas, com muito poder, mas sem poder de decisão independente. Ainda que acredite ser livre para decidir, estará sempre sujeito às determinações da empresa. Por isso procura encontrar uma síntese baseada na lógica racional para justificar suas ações.

5.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Os estudos sobre as corporações e sua relação com os executivos apresentam muitos fatores que contribuem para a resolução das questões levantadas por esta pesquisa. Por um lado, existe o grande valor atribuído ao trabalho pela sociedade, presente na educação familiar e escolar do indivíduo, e fator importante na formação de identidade, desde a adolescência. Por outro, a corporação empresarial oferece excelentes oportunidades de desenvolvimento

profissional e pessoal por meio do trabalho, com recompensas atrativas, mas que exercem um forte poder de sedução sobre o indivíduo, a ponto de poder provocar uma identificação com o papel profissional durante toda sua carreira. Essa identificação pode contribuir para um desenvolvimento preponderantemente centrado na carreira e no trabalho e prejudicar o desenvolvimento em outros aspectos da vida. A aposentadoria, após 30 ou 40 anos de dedicação à corporação, aparece, então, como a ruptura do vínculo, muitas vezes inesperada, podendo gerar dificuldades ou crises em uma importante fase da vida do indivíduo.

6 A PERSONA E O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO

6.1 O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO

A individuação é um processo de diferenciação que objetiva o desenvolvimento do indivíduo psicológico como ser distinto da psicologia coletiva. É um processo natural, uma expressão do desenvolvimento psicológico, mediante o qual a pessoa se torna o ser único que de fato é, por meio da realização das suas potencialidades individuais. É importante para a meta da individuação que o indivíduo aprenda a distinguir entre o que lhe parece ser para si mesmo e o que é para os outros (JUNG, 1920/1991 e 1916/2004).

Para a Psicologia Junguiana, o desenvolvimento psicológico emerge pouco a pouco, num processo contínuo durante a vida, e a plena expressão e manifestação da personalidade leva uma vida inteira para desenrolar-se. Guggenbuhl-Craig (2008) considera que as ações e emoções de certas descobertas que acontecem na adolescência são parte do processo de individuação. Perturbações nesse período são expressões do esforço de enfrentar os problemas que envolvem a psique. Segundo Stein (2011), na primeira metade da vida, o principal objetivo consiste em desenvolver o ego e a persona até se constituir uma viabilidade individual, adaptação cultural e responsabilidade adulta. A família, o estrato social, a cultura e o período histórico em que uma pessoa nasceu influenciarão e darão forma ao desenvolvimento e às diferenças entre os indivíduos, incluindo os detalhes no tocante ao momento escolhido para assumir papéis e responsabilidades. Toda e qualquer cultura espera e exige da pessoa jovem a realização do desenvolvimento e adaptação do ego à cultura a que ela pertence. Quando isso ocorre, outra tarefa começa a surgir, uma vez que o desenvolvimento do ego e da persona deixa uma considerável soma de material psicológico fora do quadro consciente.

Na segunda metade da vida, a tarefa consiste em trazer à consciência os conteúdos ignorados ou reprimidos, por meio do que Jung chama de função transcendente, em prol de uma maior unidade. Nessa etapa, alguns dos objetivos já alcançados são agora questionados no rol de valores fundamentais, levando a uma

reavaliação do que foi realizado. Jung entende que um princípio de coesão e de organização – conceituado como Self – é a força impulsora deste processo, e o mecanismo pelo qual emerge na vida consciente do indivíduo é a compensação, uma vez que a relação entre consciente e inconsciente é complementar e compensatória. Dado que o desenvolvimento do ego num movimento para adaptar-se de um modo efetivo ao meio ambiente resulta numa tendência à unilateralidade, quando isto acontece, ocorre no inconsciente um movimento complementar e/ou compensatório, uma autorregulação para equilibrar o sistema psíquico. “A tendência do inconsciente e a da consciência são os dois fatores que formam a função transcendente. É chamada transcendente, porque torna possível organicamente a passagem de uma atitude para outra, sem perda do inconsciente” (JUNG, 1916/1971, par.145).

A base do conceito de função transcendente consiste na ideia de que a experiência psicológica está profundamente afetada por um confronto entre opostos. Para cada perspectiva retida no consciente, há uma oposta no inconsciente a ser entendida e assimilada. O consciente e o inconsciente permanecem em uma oposição dinâmica e dialogam por meio da função transcendente, responsável pela mediação entre os opostos. Opostos não podem ser reconciliados somente racionalmente, mas através da fantasia e da capacidade de produzir símbolos que se originam no inconsciente. Símbolos (imagens, motivos, noções) nascem irracionalmente e modulam fantasias que, ao serem acessadas pela consciência, contribuem para uma mudança de atitude. O ego é capaz de absorver somente uma parte do conteúdo implicado pelo material simbólico. Essa capacidade de sustentação permite o restabelecimento parcial do equilíbrio e de um novo posicionamento. O processo começa novamente com o conflito renovado exigindo o mesmo tratamento. Esse processo como um todo é chamado de função transcendente, e facilita a transição de mudança de atitude (MILLER, 2004).

O processo de individuação, na concepção atual, no meio junguiano, ocorre na vida toda, mas na concepção clássica, como postulada por Stein (2006) – que retoma Jung –, é na segunda metade da vida que o indivíduo é compelido a tornar-se mais centrado e direcionado à totalidade. O indivíduo deve reavaliar uma

personalidade construída socialmente por meio de definições coletivas de identidade e persona, derivadas de imagens coletivas, estereótipos e modelos parentais. O ego começa a se desidentificar da persona dominante previamente constituída; começa a responder mais a uma demanda interior ao invés de uma prioritária demanda exterior, proveniente da sociedade. A nova estrutura que emerge do mundo interior, na forma de imagens de sonhos, intuições, inspirações, fantasias, e de um forte impulso em direção à busca de significado pessoal, gradualmente destrói e substitui a persona anteriormente estabelecida. Jung, no entanto, alerta que pode ocorrer uma submersão de indiferenciação no coletivo psíquico inconsciente:

[a] meta da individuação não é outra senão a de despojar o si-mesmo dos invólucros falsos da persona, assim como do poder sugestivo das imagens primordiais. [...] Entretanto, quando nos voltarmos para o outro lado, isto é, para as influências do inconsciente coletivo, encontramos num obscuro mundo interior, de compreensão muito mais difícil do que a da psicologia da persona, acessível a qualquer um (JUNG, 1916/2004, par.269).

Nesse estágio da individuação, a meta é a integração de partes da psique que foram divididas e separadas no processo de desenvolvimento anterior. Aparece uma forte necessidade de integrar os opostos, como, por exemplo, persona e sombra, masculino e feminino, pensamento e sentimento. Todas as partes subvalorizadas do desenvolvimento potencial que foram anteriormente separadas da consciência, reprimidas ou deixadas de lado para o desenvolvimento do ego, agora retornam para serem integradas (STEIN, 2006).

Outros autores escreveram sobre o desenvolvimento psicológico humano, com similaridades aos conceitos apresentados por Jung. Levinson (1978) realizou estudos com 40 homens de diferentes grupos ocupacionais, com idades de 35 a 45 anos. Neles, identificou quatro etapas no ciclo da vida, considerando que o movimento de uma etapa para outra não é simples, e requer mudanças na vida do indivíduo. No meio da vida, por volta dos 40 anos, três tarefas principais devem ser trabalhadas: rever a vida e reavaliar o que se fez com ela; preparar-se para a nova etapa, modificando elementos negativos atuais e testando novas escolhas; e lidar com as polaridades que são fontes de profunda divisão na vida.

Levinson (*idem*) considera que cada transição entre as etapas do ciclo da vida apresenta uma oportunidade de desenvolvimento por meio de uma nova integração de polaridades, como descrito por Jung. Essa tarefa é importante na criação de uma base firme para a próxima etapa para lidar com fatores tanto do mundo exterior como do mundo interior. A transição do meio da vida não é a última oportunidade para mudança e crescimento. Enquanto a vida continua, nenhum período marca o fim das oportunidades de maior desenvolvimento.

Segundo o mesmo autor, durante a reavaliação da vida o indivíduo passa por um processo de perda ou redução das suas ilusões com o reconhecimento de que suposições usadas por longo tempo e crenças sobre si mesmo e o mundo não são verdades absolutas. Esse processo envolve sentimentos variados desde desapontamento e aflição até alegria e alívio, e tem diversos resultados. O indivíduo tanto pode sentir-se desprovido e ter uma experiência de sofrer uma perda irreparável, como pode se sentir liberado, livre para desenvolver valores mais flexíveis e admirar outros de uma forma mais genuína, com menos idealização.

Alguns homens fazem mudanças significativas nos aspectos externos de sua vida durante essa transição, enquanto outros realizam menos mudanças externas visíveis; no entanto, mudanças importantes ocorrem. Mudanças significativas na vida interior também ocorrem para trazer um significado substancialmente diferente. Pode-se mudar apreciavelmente no ponto de vista social, nos valores pessoais, no que se quer dar ao mundo, no que quer ser para si mesmo. Podem ser mudanças conscientes e expressamente abertas, ou sutis e menos aparentes.

Os momentos de transição no ciclo da vida podem ser conduzidos de uma maneira natural ou dolorosa, acompanhados de uma crise associada. Levinson (1978) explica que alguns homens estão cientes das mudanças importantes. Eles tentam entender a natureza dessas mudanças e aproveitam a oportunidade para, sem grandes dores, crescerem e enriquecerem suas vidas. Mas, para a grande maioria dos homens, a transição evoca lutas tumultuosas do Eu com o mundo exterior, gerando uma crise moderada ou severa. Aspectos da vida são questionados, e as descobertas podem causar recriminações e rupturas importantes. O autor complementa que alguns fazem pouco questionamento ou busca na

transição, negando mudanças necessárias ao desenvolvimento o que acarretaria uma crise posterior.

Um autor que corrobora em parte as teses até aqui expostas, mas que também trata das crises durante as etapas de transição é Erikson (1976). Ele desenvolveu uma teoria com foco nas relações sociais, classificando o desenvolvimento humano em oito etapas. Segundo o autor, o indivíduo passa por uma crise em cada etapa e compete a ele integrar os elementos de identidade recém-adicionados aos que já existiam para atingir um equilíbrio. A identidade do ego representa um sentimento de unidade pessoal, um todo razoavelmente coeso, que se mostra tanto para o indivíduo como para o mundo exterior. Sua formação ocorre pelo julgamento que o indivíduo faz de si próprio baseado na maneira como percebe ser julgado pelos outros. A avaliação é feita por comparação com os indivíduos do grupo e com valores que são significativos para eles. Trata-se de uma identidade dinâmica.

Erikson considera que esse movimento é, em grande parte, inconsciente:

[...] é um processo de crescente diferenciação e torna-se ainda mais abrangente à medida que o indivíduo vai ganhando cada vez maior consciência de um círculo, em constante ampliação, de outros que são significativos para ele – desde a pessoa materna até a “humanidade”. O processo “inicia-se” algures no primeiro “encontro” verdadeiro da mãe e do bebê como duas pessoas que podem tocar-se e reconhecer-se mutuamente; e só “termina” quando se dissipa o poder de afirmação mútua do homem [...] toda a interação entre o psicológico e o social, entre o desenvolvimento e a história, para a qual a formação da identidade é de um significado prototípico, só pôde ser conceitualizada como uma espécie de *relatividade psicossocial* (ERIKSON 1976, p.21-22).

Esse sentimento de identidade nunca é adquirido ou mantido de forma definitiva. Ele é constantemente perdido e recuperado no processo de desenvolvimento do indivíduo. A identificação pode, inclusive, gerar momentos de confusão no momento em que o indivíduo for incapaz de desenvolver um conjunto coeso de ideais para fundamentá-la. Pode-se dizer que a cada transição o ego passa por uma crise caracterizada por conflitos internos e externos, passíveis de confrontos que permitem desenvolver um sentimento mais arraigado de unidade interior. A cada

crise, a personalidade pode vir a se reestruturar de acordo com as experiências vivenciadas.

Desenvolvidos sob o enfoque de diferentes bases teóricas, os trabalhos de Jung, Levinson e Erikson trazem grande contribuição para a compreensão do desenvolvimento humano. São similares ao considerar a importância da tarefa de construção de uma identidade ou papel, durante a fase inicial da vida para uma adaptação ao mundo exterior. Também consideram que o desenvolvimento humano pode ser entendido como um processo contínuo, dinâmico, demarcado em etapas, integrando aspectos ignorados ou pouco desenvolvidos. No que se refere ao objeto deste estudo, o entendimento sobre os conflitos e crises potenciais que ocorrem durante as transições entre as etapas da vida é de grande importância para compreender os desafios enfrentados pelos executivos na aposentadoria, bem como as oportunidades de desenvolvimento que se apresentam.

6.2 A PERSONA E SUAS PATOLOGIAS

A palavra *persona* designava, originalmente, a máscara usada pelo ator, significando o papel que ia desempenhar em uma peça. Na Psicologia Junguiana, a *persona* é parte importante da estrutura da personalidade dos indivíduos. É um complexo funcional que surgiu por razões de adaptação ou de necessária comodidade e que diz respeito, exclusivamente, à relação com os objetos. Elaborada, às vezes, com grande esforço, representa um compromisso entre o indivíduo e a sociedade acerca daquilo que alguém parece ser (nome, título, ocupação). É a atitude externa, uma imagem ideal à qual o indivíduo aspira moldar-se. Como máscara construída para corresponder tanto às intenções do indivíduo quanto às exigências e opiniões do meio ambiente, ela engana sobre seu verdadeiro caráter. A *persona* designa como alguém parece a si mesmo e ao mundo, mas não significa o que alguém é plenamente, a sua individualidade, uma vez que resulta de um compromisso no qual os outros podem ter uma quota maior do que aquela que o indivíduo desejaria. No entanto, a real individualidade de uma pessoa está sempre presente e se faz sentir indiretamente (JUNG 1916/2004 e 1920/1991). “Exagerando

um pouco, poderíamos até dizer que a persona é o que não se é realmente, mas sim aquilo que os outros e a própria pessoa acham que se é” (JUNG, 1939/1976, par.221).

A persona é o resultado de um ajustamento progressivo e duro, cujo encargo é o de inserir o sujeito na rede social da comunicação (HUMBERT, 1985). O primeiro padrão de persona começa na infância, quando os papéis são determinados pelas expectativas paternas. A criança tende a se comportar de modo a receber aprovação dos mais velhos. Esse padrão é constituído por julgamentos de valor e códigos de comportamento culturais e coletivos, do modo como são expressos e transmitidos por meio dos pais. Nesse momento, as exigências dos pais e as exigências do mundo externo, em geral, parecem idênticas (WHITMONT, 2010). No entanto, o desenvolvimento da persona é tipicamente um importante problema na adolescência e início da idade adulta, quando há tanta atividade no mundo interior quanto pressão do mundo exterior.

Os objetivos contraditórios entre o ego e a persona tornam complexa a relação entre eles. O ego movimenta-se no sentido da separação e da individuação para a autonomia, enquanto a persona movimenta-se na direção oposta, no sentido do relacionamento e da adaptação ao mundo dos objetos. Esse conflito gera muita ansiedade no ego. No início da idade adulta se espera que tenha ocorrido suficiente desenvolvimento do ego e da persona para que essas necessidades, tanto de autonomia como de adaptação, sejam satisfeitas (STEIN, 2011).

No decorrer do desenvolvimento psicológico adequado, é necessário que ocorra uma diferenciação entre o ego e a persona. Isso significa que temos de nos tornar conscientes de nós mesmos enquanto indivíduos separados das exigências externas feitas em relação a nós, temos de desenvolver um senso de responsabilidade e uma capacidade de julgamento não necessariamente idênticas aos padrões e expectativas externas e coletivas, embora, é claro, esses padrões devam receber a devida atenção (WHITMONT, 2010, p.140).

A persona é imprescindível para o indivíduo porque é a base da vida social. Uma pessoa pode usar mais de uma máscara, conformando-se de diferentes maneiras a situações diversas, fator importante na convivência comunitária. Como

assinala Jung (1920/1991), cada meio ambiente requer uma atitude especial, e quanto mais exigida esta atitude, mais rapidamente ela se tornará habitual. A persona de um indivíduo deve acomodar-se às circunstâncias e às expectativas, em geral, para permitir que ele possa mover-se em meios completamente distintos. Segundo Whitmont (2010), usamos essas vestimentas representacionais para proteção e aparência, mas também podemos nos trocar e vestir algo mais confortável quando é apropriado. Vestes que grudam em nós ou parecem substituir a nossa pele são fatores potenciais de enfermidade. É importante desenvolver tanto uma persona como um ego adequados, ou seja, aprender a se adaptar às exigências culturais e coletivas em conformidade com o papel na sociedade, mantendo o senso de individualidade.

Apesar da importância da persona para o indivíduo, Jung (1916/2004) considera a sua construção como uma considerável concessão ao mundo exterior, um auto sacrifício que leva o ego a identificar-se com ela, induzindo certas pessoas a acreditarem que são o que imaginam ser. Jung esclarece que uma das metas da individuação é despojar o Eu dos falsos invólucros da persona.

6.2.1 A identificação com a persona

A identificação com a persona é uma das patologias relacionadas à persona que mais frequentemente se apresenta. Stein (2011) explica que o termo “identificação” assinala a capacidade de o ego unir-se a e absorver objetos externos, atitudes e pessoas. Trata-se de um processo inconsciente e frequente, pois o ego tende a identificar-se com os papéis que desempenha na vida.

Segundo Jung (1939/1976), quase todas as profissões têm a sua persona característica. O mundo exige certo tipo de comportamento, e os profissionais esforçam-se por corresponder a tal expectativa. O perigo está em identificar-se com a persona. Neste caso, se vive apenas o próprio papel, não se é mais capaz de executar uma atividade simples de modo natural. Jung usa uma metáfora da tragédia grega *As Traquínias*, de Sófocles, para mostrar o perigo da identificação:

[a] túnica de Dejanira colou-se à pele de Hércules e nela se enraizou. É preciso a determinação desesperada de um Hércules para arrancar do corpo a túnica de Nesso e entrar no fogo da imortalidade, a fim de transformar-se naquilo que verdadeiramente é (JUNG, 1939/1976, par.221).

É grande a tentação de ser o que se aparenta, porque “a persona frequentemente recebe seu pagamento à vista” (JUNG, 1939/1976, par.221). A identificação com o próprio cargo ou título pode representar uma fácil compensação de deficiências pessoais, e é o motivo pelo qual tantos indivíduos se apegam ao papel que lhes é concedido pela sociedade (JUNG 1916/2004).

A tendência da cultura ocidental à extroversão, com foco em atividades, produções e realizações, criou uma situação em que a maioria das pessoas se encontra identificada, inconscientemente, com seu papel social. Em grande parte, as pessoas são socializadas para conceber-se quase que exclusivamente em termos de suas atividades e, portanto, criar uma identidade baseada no que fazem ao invés do que são. Muitas pessoas usam descrições de sua atividade não somente para referir à sua persona, mas como uma expressão de sua própria personalidade (HOPCKE, 1995).

Segundo Stein (2011), quanto mais prestigioso é o papel, mais forte é a tendência para a identificação. A identificação é motivada, de modo geral, pela ambição e aspiração social. Papéis prestigiosos podem trazer fama, honrarias e grande visibilidade social. Nesse contexto, o indivíduo tende fundir-se com o seu papel, até a ponto de desejar ser tratado por amigos íntimos com manifesto respeito.

Essa identificação com a persona é frequentemente causa de dificuldades para os indivíduos, como falhas de desempenho no trabalho ou no relacionamento, sensação persistente de que algo está faltando na sua vida, capacidade diminuída ou inexistente para intimidade, vulnerabilidade com os outros, erupção de fantasias, comportamento obsessivo e ausência de criatividade ou de prazer. A identificação é também uma fonte de neurose, já que uma vida baseada em algo falso e parcial faz o inconsciente do indivíduo compensar com um comportamento privado, às vezes, bastante inadequado (HOPCKE, 1995).

Quanto mais clara a persona, mais escura a sombra. Quanto mais a pessoa estiver identificada com seu glorioso e maravilhoso papel social, quanto menos este for representado e reconhecido simplesmente como um papel, mais escura e negativa será a individualidade genuína da pessoa, como consequência de ser negligenciada dessa forma (WHITMONT, 2010, p.142/143).

Além das dificuldades descritas, quando um indivíduo se preocupa excessivamente com o papel que está desempenhando, os demais aspectos de sua personalidade são postos de lado. O indivíduo torna-se alheio à sua natureza e vive em tensão em razão do conflito entre a persona superdesenvolvida e as partes menos desenvolvidas de sua personalidade. O modo eficaz com que desempenha um papel lhe dá um senso exagerado da própria importância. Ele se impõe aos demais, muitas vezes, procura projetar o seu papel nos outros, exigindo que desempenhem um papel similar ou complementar ao seu. “Se estiver em posição de mando, poderá infernizar a existência dos que se encontram sob a sua autoridade” (HALL e NORDBY, 2012).

Hopcke (1995) esclarece que é muito comum o indivíduo identificado com a persona buscar terapia, não por estar consciente de possuir uma persona restritiva, mas porque sua persona foi arrancada por eventos internos ou externos além de seu controle. O autor utilizou sua experiência de terapeuta para sugerir um modelo de trabalho adequado ao tratamento de pacientes que possuem problemas relacionados com a identificação à persona.

A primeira tarefa do terapeuta é tornar o indivíduo consciente do que consiste e de como opera sua persona, trazendo a identificação à consciência e ajudando-o a compreender que ele não é somente quem ou o que ele tem pensado ser o tempo todo. Trata-se de uma remoção da persona para que ele possa começar a vislumbrar uma personalidade mais completa e mais complexa, que definha sob o seu papel social. O próximo passo é o desenvolvimento de uma persona mais autêntica e flexível, revolvendo dois conjuntos de questões: um é direcionado ao interior (quem eu sou? O que estou realmente sentindo? Quais são meus valores nesta situação?); o outro está relacionado à vida externa (como me faço entender? Como me expresso

para os outros? Qual é a maneira mais poderosa de comunicar isto?). Essa fase liminar – entre ter deixado uma velha forma de vida e antes do desabrochar completo de uma nova personalidade e direção – é, geralmente, cheia de surpresas e de criatividade, mas pode também ser um tempo de grande confusão e pesar. A fase final do trabalho consiste em usar essa persona mais funcional no mundo.

No entanto, o tratamento não é uma tarefa fácil porque, nos casos de identificação, haverá resistência para mudar a persona. Por meio da identificação, a persona torna-se a base para as interações interpessoais do indivíduo. Modificá-la, conseqüentemente, pode significar uma ameaça ao seu campo interpessoal, trazendo efeitos dramáticos no meio social, além de potenciais desequilíbrios psicológicos (HUDSON 1978). “Mudar a persona, a atitude externa, é uma das artes mais difíceis da educação” (JUNG, 1920/1991, par.758).

Outro de tipo de patologia ocorre em certos indivíduos em que parece faltar a persona ou ela é pouco desenvolvida, negligenciada ou disfuncional. Nesse caso, observam-se comportamentos infantis, ingênuos e inocentes, em pessoas que parecem estar sempre sonhando, avessas à realidade do mundo (JUNG, 1916/2004). Para Hopcke (1995), o mesmo modelo de tratamento aplicado à identificação com a persona é aplicável para a pessoa em terapia com falta de persona. Primeiro, há a necessidade de desenvolver a conscientização de que algo está faltando, e este processo pode ser mais lento que no caso de identificação. O próximo passo é o desenvolvimento e uso de uma persona funcional, autêntica. Quando ocorre a conscientização da falta de persona e da necessidade de desenvolvê-la, o processo de seu desenvolvimento, das descobertas e escolhas, é experimentado pelo paciente como fortalecedor.

6.2.2 A dissolução da persona

O exame do inconsciente pessoal de uma pessoa, durante a análise, usualmente, resulta na dissolução da persona e na revitalização do ego, antes de poder assumir uma persona mais diferenciada. A análise aumenta a consciência de

uma pessoa de que ela não é tudo o que ela pensa ser. A dissolução da persona na análise, usualmente, prenuncia o surgimento de uma individualidade mais autêntica (HOPCKE, 1995).

Com a dissolução da persona, desencadeia-se a fantasia espontânea. Tal atividade traz à tona conteúdos, cujas existências eram antes totalmente ignoradas. Sempre que surgir uma dificuldade aparentemente insuperável, é inevitável mergulhar nesse processo. Um novo equilíbrio será alcançado quando a consciência for capaz de compreender e digerir os conteúdos produzidos pelo inconsciente. Se o inconsciente dominar a consciência, desenvolver-se-á um estado psicótico. No caso de não prevalecer nem processar-se uma compreensão adequada, o resultado será um conflito paralisante (JUNG, 1916/2004).

Como assinala Jung (1916/2004), o colapso da orientação consciente e o correspondente colapso da persona equiparam-se a um fim de mundo em miniatura. Dessa forma, o indivíduo sente-se abandonado e desorientado. Diferentes situações podem advir da dissolução da persona: os conteúdos inconscientes dominam o indivíduo, causando paranoia ou esquizofrenia; a aceitação crédula desses conteúdos pode levá-lo a um comportamento excêntrico, com certo gosto pela profecia, ou então fazê-lo retroceder a uma atitude infantil, apartando-o da sociedade; e, por fim, a rejeição desses conteúdos inconscientes, que o leva à restauração regressiva da persona. Casos dessa espécie não aparecem apenas durante o tratamento analítico. Esse processo pode ser observado, igualmente – e, às vezes, com mais nitidez –, em outras situações vitais, de modo particular, em intervenções violentas e destruidoras do destino. Os egos mais fragilizados correm o risco de se identificarem com os conteúdos do inconsciente coletivo, resultando em um processo no qual o indivíduo começa a sentir-se como se fosse uma das imagens arquetípicas, situadas originalmente nos sonhos ou nas fantasias. O efeito resultante, denominado de inflação, é uma solução igualmente desastrosa para o indivíduo que pode levar a uma forma atenuada de megalomania, mais conhecida no reformador, profetas e mártires.

Segundo Hopcke (1995), a restauração regressiva da persona denota o processo pelo qual indivíduos, quando são confrontados com a quebra de suas

ilusões sobre eles próprios (na análise ou na vida), reverterem para um nível anterior mais baixo do funcionamento social e reconstituem para eles um tipo de persona defensiva que os protegerá de qualquer outra demanda do inconsciente. Jung (1916/2004) esclarece que este processo é uma possibilidade de defesa somente no caso de presunção, quando se deve compatibilizar a personalidade a uma medida adequada. Em outros casos, a resignação ou autodiminuição podem significar evasões que, com o correr do tempo, somente serão mantidas ao custo de indisposições neuróticas.

A restauração regressiva da persona poderia ser uma solução perfeita se o indivíduo pudesse livrar-se por completo do inconsciente. No entanto, a experiência mostra que só se pode privar o inconsciente de parte de sua energia, e que ninguém pode, mediante seu livre arbítrio, anular o poder efetivo do inconsciente. No máximo, conseguirá iludir-se. “Só aquilo que somos realmente tem o poder de curar-nos” (Jung 1916/2004, par.258).

6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Os estudos sobre o desenvolvimento psicológico humano, propostos por Jung (1920/1991 e 1916/2004), Levinson (1978) e Erikson (1976) ajudam a entender os conflitos decorrentes de eventos importantes durante as transições que ocorrem no ciclo da vida, auxiliando a esclarecer as dificuldades encontradas na solução desses conflitos, a identificar as oportunidades de desenvolvimento que se oferecem. No caso de executivos aposentados, tais processos merecem atenção.

A identificação com o papel exercido durante a vida profissional e as perdas provenientes da ruptura do vínculo de trabalho com a corporação são fatores que podem levar o executivo a enfrentar dificuldades psicológicas após a aposentadoria, como apontou a revisão dos estudos sobre o assunto.

Um fator psicológico a destacar trata da formação da persona, das inerentes identificações e dos efeitos relacionados com sua dissolução quando não mais encontra um canal de expressão habitual. Distintos meios para recuperar o equilíbrio psíquico em caso de desestabilização causada pelas perdas percebidas são

empregados pelos indivíduos que se ressentem de mudanças abruptas nos papéis exercidos quando estes lhe trazem benefícios notórios.

Entende-se, portanto, que o processo de individuação, de procura de metas com atribuição de significado, seja realinhado perante desafios e novas solicitações, e que cada um há de responder de um modo próprio a esses desafios.

7 RESULTADOS

Os conteúdos das entrevistas foram reunidos em categorias e temas que permitem uma descrição dos assuntos considerados relevantes aos objetivos desta pesquisa. É importante ressaltar que, apesar de apresentados sequencialmente, os temas ocorreram de forma integrada nos discursos e não podem ser considerados isoladamente.

Os entrevistados são executivos (diretores, vice-presidentes e presidentes) aposentados de grandes corporações empresariais privadas nacionais e multinacionais de vários segmentos de mercado, entre eles, financeiro, mineração, telecomunicação, consultoria, agronegócio, embalagem e construção. Para garantir o anonimato, os nomes são fictícios e foram retirados das falas quaisquer termos que pudessem identificá-los. A seguir, apresentam-se os dados de cada participante:

Quadro 1 – Tempo de trabalho e aposentadoria

Pseudônimo	Idade (anos)	Tempo de aposentadoria (anos)	Tempo na corporação (anos)	Estado civil	Quantidade de filhos
Ernani	63	2	35	Casado	3
Fausto	75	13	23	Casado	5
João	70	8	37	Casado	2
Célio	57	4	31	Casado	2
Geraldo	63	2	39	Separado	3
Gracindo	62	2	41	Casado	4
Jonas	66	9	35	Separado	3
Nilton	68	7	35	Separado	2
Osvaldo	65	10	30	Casado	2
Samir	65	9	30	Casado	2

As seguintes categorias foram inferidas a partir dos relatos:

- . Valores atribuídos à corporação antes da aposentadoria
- . Perdas percebidas com a aposentadoria
- . Reações psicológicas perante a aposentadoria
- . Busca de soluções
- . Desafios e conflitos enfrentados

- . Recursos utilizados
- . Valores desenvolvidos após a aposentadoria

7.1 VALORES ATRIBUÍDOS À CORPORACÃO ANTES DA APOSENTADORIA

A presente categoria diz respeito aos aspectos corporativos que os executivos aposentados valorizavam ou consideravam importantes durante o tempo em que trabalhavam na corporação.

Quadro 2 – Valores atribuídos à corporação antes da aposentadoria

Tema	Discurso
Poder	<p>Jonas: <i>E aí quando eu andava ali dentro do parque, nas subidas e descidas, disso e daquilo, eu pensava: “Putz, olha, eu tinha poder. Eu tinha um poder fenomenal”.</i></p> <p>João: <i>Eu era muito requisitado. Eu viajava demais, saía, pegava helicóptero, chegava aqui, ia pra cá, ia pro Rio, ia pra lá, ia pra Brasília...eu costumo dizer que eu não pegava em maçaneta de porta, as portas se abriam pra mim.</i></p>
Desafios, objetivos e metas	<p>Samir: <i>Eu sempre tive um projeto acima, era um desafio. O que eu tô fazendo aqui hoje vai ser um desafio quando eu entrar, mas eu tenho que fazer uma coisa maior, tenho que mudar o status pra melhor.</i></p> <p>Célio: <i>E isso a gente sempre teve no mundo profissional, você sempre tem projetos que muitas vezes não são seus, são projetos da organização, essa coisa toda. Quando você tá fora, a primeira coisa que você tem que buscar é o teu projeto por motivos exclusivamente teus, não são mais motivos... mesmo que você escolha um projeto dentro da organização, mesmo que tenha sido escolhido pra você, ele é um projeto pra ganhar dinheiro pro acionista ou pra melhorar a vida de num sei aonde, ou pra melhorar o cliente, ou pra alguém.</i></p>

Continua...

...continuação

Tema	Discurso
Sentido de pertencer	<p>Samir: <i>Então se tinha um sentido de pertencer, que era o conceito de “veste a camisa, eu tô aqui, me dedico a isso.” [...] Quando você era promovido, o Presidente, que era quem comandava mesmo, vinha e te fazia recomendação pessoal. Você tinha que vestir a camisa, não tinha jeito.</i></p> <p>Gracindo: <i>Eu disse: “Chefe, eu amo duas pessoas e você conhece as duas pessoas. Eu sou extremamente apaixonado por uma pessoa física e outra jurídica. A pessoa jurídica é a Empresa e a pessoa física é minha esposa. Então jamais eu vou deixar de lutar pela pessoa jurídica como jamais eu vou de lutar pela pessoa física.”</i></p>
Relacionamentos sociais e profissionais	<p>Ernani: <i>Eu valorizava basicamente o relacionamento das pessoas, do meu time, me dava muito bem, a gente conversava muito. A gente fazia as coisas junto, almoçava junto, sabe? Planejava as coisas junto.</i></p> <p>Nilton: <i>Uma coisa que é importante é que quando você tem uma função executiva, você tem muitas relações profissionais. É cliente, é fornecedor, é imprensa, é agência de publicidade... você acaba tendo poucos amigos particulares, vamos dizer. Porque isso te ocupa, você tá sempre ocupado. Jantar aqui, almoço ali.</i></p>
Desenvolvimento profissional e reconhecimento	<p>Gracindo: <i>Me arrepiou. Quer dizer, então ele falou “Essa marca Gracindo vai ficar para sempre na Empresa”, aquilo me deixou muito, mas muito, muito, muito emocionado. É... E me deixava mais triste ao sair. Então se por um lado era legal, por outro eu ficava mais triste em largar aquilo.</i></p> <p>João: <i>Ganhei prêmios, viajei, fui para o exterior, estudei, fiz estágio em Nova Iorque e ganhei prêmio... o troféu de publicitário do ano.</i></p> <p>Jonas: <i>Cresci dentro dela muito. Pelas observações, por ser atento, por ser um workaholic doido, que hoje eu me arrependo um pouquinho. Não sei o quanto. Virei o “Jonas Trabalho”. Não tinha férias, não tinha isso, não tinha aquilo.</i></p>
Papel e identidade corporativa	<p>Gracindo: <i>Tinha gente que já pensava como dono, então, você acabava incorporando uma série de coisas, aquela famosa frase “Eu sou Gracindo da Empresa, eu não sou Gracindo. O meu nome é Gracindo Empresa”.</i></p> <p>Nilton: <i>Meu sobrenome era o nome da Empresa.</i></p>

Discorrer sobre o que sentia falta e sobre o que considerava importante nos tempos da corporação foi algo que ocorreu de maneira natural e prazerosa para os entrevistados. Eles trouxeram boas recordações desse período, dedicando bastante tempo da entrevista à descrição de grandes conquistas e realizações. Mesmo quando perguntado sobre o período pós-aposentadoria, a tendência era voltar o

discurso para o período anterior. O longo período de trabalho que possibilitou chegar às altas posições de liderança lhes proporcionou uma série de benefícios, tais como reconhecimentos, relacionamentos e desenvolvimento pessoal e profissional, que são lembrados com emoção e orgulho. Momentos de dificuldades durante a carreira profissional fizeram parte do discurso, mas foram tratados como oportunidades de superação, por meio das mesmas habilidades e competências que contribuíram para o êxito na carreira.

Todos relataram a intensidade e dedicação necessária na condução dessa carreira; no entanto, não houve lamentação ou arrependimento. Somente Célio reportou ter sentido alívio e satisfação em sair. Quatro consideram haver antecipado sua aposentadoria por decisão própria, com relação à idade estipulada como normal pela cultura, por volta dos 60 anos: Jonas, Samir e Célio relataram ter aproveitado uma oportunidade de saída com o incentivo financeiro proporcionado pela corporação em determinado momento, e Osvaldo havia planejado aposentar-se mais cedo para dedicar seu tempo à construção de sua própria empresa. A antecipação da aposentadoria por parte desses quatro entrevistados não parece haver causado perdas, reações ou dificuldades além das que se encontraram na aposentadoria dos demais executivos.

Quatro consideram haver se preparado para a aposentadoria: Célio, Gracindo e Osvaldo relatam haver se preparado por conta própria e Ernani, por meio de um programa de preparação oferecido pela corporação dez anos antes de sua aposentadoria, mas que utilizou os ensinamentos dois anos antes de se aposentar. Ernani e Osvaldo passaram pela transição sem muitas dificuldades, apesar de relatarem sentimentos de perda. Célio e Gracindo, apesar da preparação, passaram por dificuldades encontradas também pelos que não se prepararam.

O relato dos entrevistados mostra-nos a grande importância que atribuíam à corporação e à ocupação que exerciam. Essa ocupação lhes ajudou a desenvolver uma persona valorizada pela cultura e a dar um sentido para suas vidas. O orgulho e o prazer na descrição de grandes conquistas realizadas demonstram um discurso focado no ego. Parece natural que isso ainda ocorra, uma vez que esses executivos foram desenvolvidos com estímulos narcisistas, o que é natural das grandes

corporações empresariais, e são aparentemente muito adequados às suas necessidades.

7.2 PERDAS PERCEBIDAS COM A APOSENTADORIA

Nesta categoria englobam-se todas as perdas percebidas pelos entrevistados após a aposentadoria.

Quadro 3 – Perdas percebidas com a aposentadoria

Tema	Discurso
Perda do papel/identidade	<p>Célio: <i>Principalmente um executivo. De um dia pro outro, você é um ser absolutamente normal, como todos os demais.</i></p> <p>João: <i>Eu já tinha entendido que eu chamava João da Empresa [...] O que existia de difícil pra mim, no caso, foi o sentimento da perda do sobrenome.</i></p> <p>Célio: <i>Então o meu papel era ser provedor, era estar cobrindo com essa obrigação de provedor. Esses papéis, de repente, se perderam, primeiro porque eu não era mais o sujeito provedor, nem precisava mais dele. Já tava tudo feito, os filhos indo embora, então nem precisava do sujeito mais.</i></p> <p>Jonas: <i>Aí eu via as pessoas com crachá. Me dá uma saudade... às vezes até chorava</i></p>
Perda do poder	<p>Gracindo: <i>Sonhava em comandar, sonhava que eu não podia fazer aquilo que eu queria fazer, sonhava eu participando de uma reunião, haha[...] Tá me fazendo mal. Ta fazendo mal por quê? Porque eu achava que mandava e não mando mais. As pessoas não fazem aquilo que eu queria que fosse feito com a rapidez que eu antigamente fazia, aí parei de ir à empresa, aí caiu a ficha de mudar a minha forma de ser...</i></p> <p>Jonas: <i>Porque pra mim era vergonhoso dizer que eu estava aposentado. Imagina um homem ativo, um homem que dominava, que tinha poder. Porque poder não é fazer, é saber que eu tenho.</i></p>
Perda do status social	<p>João: <i>Esse glamour todo, quando você perde esse glamour, aquilo mexe com você. Tô sendo muito sincero... [...] O grande problema é que o executivo perde todas as medalhas que ele tem...Ele cai na vala comum.</i></p> <p>Oswaldo: <i>Você presidente de empresa dificilmente vai falar com callcenter. Alguém vai falar por você. Tua secretária vai falar por você.</i></p> <p>Nilton: <i>E também teve que cortar benefícios. Cavalos, uma série de coisas. Tem que cortar algumas coisas. Cortar, evidente, gastos...</i></p>

Continua...

...continuação

Tema	Discurso
Perda dos relacionamentos sociais e profissionais	<p>Fausto: <i>Talvez eu tenha mais sentido foi um, eu diria que foi uma decepção em relação ao comportamento de pessoas. Ou seja, então os amigos rarearam, dessa linha, desse pessoal dessa corporação. Então amizade com gente que era de lá eu não tenho. Pouquíssimos. 3 ou 4, se tanto. Não mais que isso.</i></p> <p>Nilton: <i>Você não é mais executivo de empresa, então você não é mais lembrado, chamado, convidado, porque não tem o que... tuas amizades, normalmente todas elas são de uma outra forma, maior ou melhor escala, visando interesse de negócios. E isso desaparece. Então, de repente, ter 500 amigos... você fica restrito ao teu grupo de clube, de algumas pessoas que você tenha alguma coisa. E as pessoas continuam trabalhando, estão ocupadas, tão naquele ritmo que você tava até então. Isso pra mim foi o maior problema.</i></p>
Perda dos relacionamentos familiares	<p>Jonas: <i>E não fui eu que me separei dela. Ela que separou. Um dia, na porta: “Jonas, não dá mais”.</i></p> <p>Geraldo: <i>Nesse período também, eu tinha uma companheira e acabamos terminando a relação, foi outro vazio danado.</i></p> <p>Nilton: <i>Mas, eu não sei o que mais eu diria de problemas. Eu separei... [...] Foi difícil. Até hoje temos uns problemas, eu acho, com o filho mais velho. A mais nova não.</i></p>

Os relatos de todos os entrevistados mostram perdas após a aposentadoria, e muitas delas estão relacionadas a valores e aspectos que consideravam importantes quando estavam na corporação.

As perdas de papel, poder e *status* social estão relacionadas entre si, uma vez que, tanto poder como *status* social, são provenientes do papel exercido na corporação. A retirada do sobrenome corporativo e do título pomposo faz o executivo deixar de ser um cidadão especial para retornar à vida de cidadão normal e “cair na vala comum”, como mencionaram João e Célio. Executar tarefas e enfrentar problemas banais cotidianos que, anteriormente, eram efetuados com privilégios ou por outros, reforçam essas perdas constantemente desde o primeiro dia da aposentadoria. Uma vida intensa de ações como liderar, atuar, fazer, que, segundo Hillman (2001), acompanham a noção de poder, muda completamente após a aposentadoria criando sentimentos de vazio e inutilidade.

O retorno a casa, local pouco frequentado por um executivo dedicado intensamente ao trabalho, foi acompanhado de muitas dificuldades para a maioria dos entrevistados, e serão descritas no item 7.5. Essas dificuldades causaram desestabilização no relacionamento familiar e perdas importantes em alguns casos. Geraldo, Jonas e Nilton passaram por um processo de separação da esposa ou companheira logo após a aposentadoria. Célio reportou que quase ocorreu a separação, mas que, com muito esforço e ajuda terapêutica, conseguiu manter o relacionamento estabelecendo “um novo contrato”. Os demais conseguiram efetuar mudanças de comportamento que ajudaram a estabelecer um equilíbrio.

Apesar de acontecer com a maioria, somente três entrevistados relataram a perda dos relacionamentos sociais e profissionais como algo importante. Reconhecem que trabalho lhes proporcionou a construção de uma rede de relacionamentos em torno do ambiente profissional que se desmoronou facilmente quando houve a ruptura com a corporação.

A redução nos recursos financeiros decorrente da aposentadoria não causou problemas relevantes à maioria dos entrevistados, nem mesmo a necessidade de retornar à atividade profissional. A adequação a um padrão de vida apropriado aos recursos provenientes de fundos de pensão e do patrimônio financeiro construído foi a solução utilizada. Somente Nilton considerou a perda financeira como impactante e ainda se encontra no processo de adequação de padrão de vida que, aparentemente, foi estabelecido acima de seus recursos atuais.

Após mais de 30 anos de intensa dedicação à carreira, o executivo ainda sofre perdas importantes causadas pela aposentadoria. Foram sentidas por todos, em maior ou menor grau, e mesmo por aqueles que se prepararam. As perdas de poder, do papel, dos relacionamentos profissionais e do *status* social, foram inevitáveis consequências do término da carreira de executivo. A perda dos relacionamentos familiares, que aconteceu em alguns casos, foi consequência do aumento de conflito em um casamento já desestabilizado, quando o executivo passa a ocupar a maior parte de seu tempo em casa.

7.3 REAÇÕES PSICOLÓGICAS PERANTE A APOSENTADORIA

As perdas provocadas pela aposentadoria geram uma série de reações psicológicas que estão incluídas nesta categoria.

Quadro 4 – Reações psicológicas perante a aposentadoria

Tema	Discurso
Vazio, tédio, inutilidade	<p>Geraldo: <i>Eu ainda sentia o vazio de não estar contribuindo, de não saber o que fazer; me senti inútil. Levantava de manhã, “meu Deus, o que eu tenho pra fazer hoje? Isso, isso, isso. Mas é tão pouco.” Entende? [...]</i> Nesse período também, eu tinha uma companheira e acabamos terminando a relação, foi outro vazio danado.</p> <p>João: <i>O vazio da aposentadoria, se você deixar que ele te pegue, é complicado.</i></p> <p>Gracindo: <i>Porque o tempo que é curto se torna longo. Quer dizer, o dia que são, sei lá, 24h, parece que tem 100h.</i></p> <p>Célio: <i>Eu comecei a me sentir muitas vezes muito mal. Muito mal, com uma sensação de inutilidade, de pouca perspectiva.</i></p> <p>Jonas: <i>Vinha pensamento tipo “puxa, o pessoal tá trabalhando e eu sou um inútil. Eu sou um inútil”.</i></p>
Ansiedade, angústia	<p>Jonas: <i>Porque eu tava ansioso demais, e a cabeça não parava de funcionar. Muito, muito.</i></p> <p>Gracindo: <i>Eu sentia falta, eu sentia falta, eu não sentia angústia. Eu não fiquei bem, não me enclausurei. Eu sentia angústia de não estar fazendo mais aquilo que eu adorava fazer.</i></p> <p>João: <i>E eu tava dormindo mal. Evidente que eu tava dormindo mal. Aí eu procurei o médico, e ele me deu uns ansiolíticos...</i></p>
Depressão	<p>Célio: <i>Esse mundo, ele começa a te afetar e você começa a perceber a sua irrelevância. O tempo é seu, o tempo dos outros é dos outros. Eu comecei a passar por alguns períodos mais depressivos, assim.</i></p> <p>Geraldo: <i>Mesmo que eu entrei em algumas atividades, eu acabei entrando numa depressão, fui fazer terapia também.</i></p>

Continua...

... continuação.

Tema	Discurso
Compulsividade	<p>Jonas: Comecei a correr no parque, três vezes por semana, e entrei na academia nova, mudei da academia, uma academia maior. Tô até hoje. E comecei a correr no parque. Fazia 10 Km, três vezes por semana. Saindo de lá, ia pra academia. Terça e quinta ficava entre 9 horas e 5 da tarde fazendo atividade física. Tinha que soltar. Era energia represada. E fazia atividade física mesmo. Até na hora do almoço, na época tinha restaurante lá dentro, agora não tem mais. Almoçava lá, tomava banho, fazia aula de estilo. Tinha três professores da academia que diziam: “Jonas, vamos fazer”. Vivía lá, subia no trapézio. Coisa que eu nunca tinha visto na vida. Pano. Eu quase chorei na primeira vez que subi no trapézio, pô. Como quando eu saltei aqui de paraquedas. Então, o importante é que eu não parei.</p>

A atividade profissional desses executivos, além de lhes haver proporcionado reconhecimento e sentido, ocupava seu tempo de maneira intensa. A aposentadoria promoveu uma drástica redução de atividades para a grande maioria, causando sentimentos de vazio, tédio e inutilidade. A imagem que possuem sobre aposentados ajudou a aumentar esses sentimentos. Além de achar “vergonhoso dizer que está aposentado”, enxergam o indivíduo aposentado de maneira negativa como: “velho”, “não produtivo”, “vegetando”, “jogando dominó na esquina”, “andando com cachorrinho na rua”, “no sítio criando vaca e plantando aipim”.

Ansiedade e angústia são consequências do sentimento de vazio e tédio, e foi relatada diretamente por Jonas e Gracindo – que passou por momentos de dificuldades para dormir, e reportou haver se medicado com ansiolíticos.

Dos quatro entrevistados que haviam se preparado informalmente para a aposentadoria, Célio e Gracindo relataram terem sentido vazio, tédio e inutilidade. Ernani e Osvaldo relataram pouco impacto causado pelas perdas e basicamente nenhuma reação psicológica negativa.

Dois entrevistados passaram por período de depressão. Geraldo perdeu muito peso e foi diagnosticado com leucemia, e é o caso em que as consequências das perdas foram drasticamente sentidas. Célio, que havia se preparado para aposentar-se antecipadamente, o que ocorreu aos 53 anos de idade com “grande satisfação”,

teve momentos de depressão com sentimentos de vazio, inutilidade e falta de perspectiva.

Jonas passou a fazer exercícios físicos e a frequentar academia de ginástica de maneira a ser considerada compulsiva.

Apesar de esperada, a aposentadoria foi recebida com surpresa, e seu impacto foi subestimado pela maioria dos entrevistados. Mesmo alguns dos que se consideravam preparados sofreram com a aposentadoria. A perda do papel e a ociosidade, juntamente com a imagem negativa que possuíam dos aposentados, geraram sentimentos de vazio, tédio e inutilidade, e apontaram para uma possível identificação com a persona corporativa. As consequências podem ser drásticas, chegando a casos de angústia e ansiedade até casos de depressão e compulsividade.

7.4 BUSCA DE SOLUÇÕES

Nesta categoria encontram-se as saídas e soluções encontradas pelos executivos para superar as dificuldades enfrentadas na transição.

Quadro 5 – Busca de soluções

Tema	Discurso
Atividades para ocupar o tempo	<p>João: <i>E arrumei atividades, eu dei consultoria, depois eu fui pro mercado de construção...</i></p> <p>Ernani: <i>eu falei “eu tenho que fazer alguma coisa.” Eu não posso, de repente, parar e não fazer nada.</i></p> <p>Geraldo: <i>Aí procurei caminhar, ter atividades pra entreter meu tempo, fazia faculdades... algumas coisas eu fui fazer, rever alguns amigos que eu tinha, família e tal. Mas, esses 6 meses foram duros.</i></p>

Continua...

...continuação.

Tema	Discurso
Manutenção de hábitos e rotinas	<p>Gracindo: ... mas os primeiros 90 dias foram muito difíceis. Foi extremamente difícil. Foi tão difícil e eu tava me esforçando tanto que o meu tempo ficou ocioso. Primeiro eu não parei de fazer barba; segundo eu continuei acordando no mesmo horário; terceiro eu tinha renda e não tinha o que fazer, então eu vivi os primeiros três meses, eu vivi talvez cinco horas por dia ao telefone.</p> <p>Ernani: Eu levanto muito cedo, como se eu fosse trabalhar...</p> <p>Nilton: Eu continuo lendo 10 jornais hoje, praticamente, via... eu leio o Bloomberg às 6, 7 horas da manhã. Estado, Folha, Valor, Yahoo...</p>
Mudança de comportamento	<p>Samir: Eu precisava aprender minha nova vida. Esse é um negócio que levei 8 anos pra aprender [...] Eu falei pro Pedro: “eu não vou ser executivo outra vez. Tô tentando aprender a não ser.”</p> <p>Gracindo: E aí eu falei, eu falei para ela, lembro bem “eu tô fazendo um sacrifício tremendo, eu jamais imaginei ouvir isso de você. Eu tô fazendo um tremendo sacrifício para eu ser diferente”, só que eu não tinha percebido, aí chorei que nem criança, aí logo em seguida fomos viajar e aí eu percebi que o que estava me fazendo mal era tá indo na empresa aí eu cortei a empresa falei “eu não vou mais”. Por quê? Tá me fazendo mal. Tá fazendo mal por quê? Porque eu achava que mandava e não mando mais. As pessoas não fazem aquilo que eu queria fosse feito com a rapidez que eu antigamente fazia, aí parei de ir à empresa, aí caiu a ficha de mudar a minha forma de ser...</p> <p>João: Porque hoje eu entendi que essa... Esse momento é muito rico...Momento de aposentar. Você tem todo tempo. Você administra o seu tempo. Você tá mais perto da família, hoje eu convivo mais com minha mulher, saímos juntos, eu posso me dar o luxo de falar pra ela, “Olha, três horas da tarde vamos sair”, tenho minha vida estruturada. É... Acabaram-se os traumas que você tem quando você é executivo. É... É gostoso ir dormir sem se preocupar que amanhã cedo eu tenho que ter um negócio traumático pra fazer ou uma coisa difícil. É... Tenho tranquilidade financeira. E isso é bom. E posso me dedicar a algumas coisas que eu gosto. Eu gosto de encontrar amigos, eu gosto de ler, eu leio muito.</p> <p>Geraldo: Nesses 40 anos da minha vida eu fui tecendo um casaco pesado, forte, de liderança, de imposição, de arrogância, de egoísmo, de algumas coisas boas e outras ruins. Eu tô com um casaco agora, e eu não quero mais. Agora eu quero voltar à minha origem. Eu quero voltar lá no interior, quando eu era menino e saí do interior, quero ter aquela simplicidade, quero ter um pouco disso pra me dar paz, pra me dar tranquilidade pra poder ajudar, mas já com outro enfoque...O meu jeito era assim. Muito sábio, mas a maior parte não. Quando eu fiz isso, eu fui impulsionado por aquela coisa de ajudar, de fazer... que você acaba, até o cargo te leva a isso, à popularidade, às pessoas. Agora eu tô curando esse lado.</p> <p>Samir: Eu adoro ficar sem fazer nada. Eu faço muito meditação. Tenho feito muito exercício que eu nunca fiz...</p>

Procura de novos caminhos (estudos, consultoria, empreendedorismo)

Célio: ...entrei na universidade pra tentar fazer um... construir um aprendizado dentro da psicologia social.

Ernani: Eu tenho que fazer alguma coisa, eu acho que, se Deus quiser, vou morrer fazendo alguma coisa. Então eu falei que tenho que fazer, nem que não sirva pra nada, esse mestrado. Eu tenho que fazer mestrado, eu tenho que fazer alguma coisa. Então vou fazer mestrado.

Fausto: E, posteriormente, aí com algumas consultorias que eu fiz, isso ocupava também. E depois, eu acho que foi em 2009, eu exerci uma consultoria que foi de período integral que se seguiu por 2 anos.

João: Então, o assunto aqui na casa era propaganda e marketing. Até que um dia surgiu, como quase que seria natural, poderia ter surgido antes aqui também, a ideia da gente montar um negócio de comunicação... Já não sou dinossauro pra ser dono.

Gracindo: Por que aí eu passei a exercer um papel... Bom eu quero montar uma escola de qualidade para os meus filhos. Então eu sou um cara que hoje essa escola tem minha cara, eu me relaciono com os pais, eu me relaciono com 70, 80 funcionários que eu tenho, eu procuro ensinar os meus filhos, então, eu tenho hoje meu tempo extremamente cheio, cheio!

A reação inicial da maioria dos entrevistados foi buscar atividades para melhorar o balanço de vida como dedicação à família, lazer, exercícios físicos, leitura, viagens, e relacionamento social, e dedicar-se a resolver problemas pessoais cotidianos do momento. Alguns procuraram, desde os primeiros dias de aposentadoria, manter hábitos e rotinas dos tempos da corporação, como horário de despertar e leitura de jornais. No entanto, logo reconheceram que essas atividades não eram suficientes para reduzir os sentimentos e reações psicológicas geradas pelas perdas que ocorreram. Mesmo buscando outras soluções, um melhor balanço de vida incorporou-se na vida de todos os entrevistados.

Outras mudanças de comportamento, com maior ou menor intensidade, foram relatadas. Retornar à carreira de executivo da forma exercida anteriormente foi descartada por todos porque, apesar das recompensas, exigia uma intensidade que já passava a ser encarada como exaustiva. A maioria percebeu, nos relacionamentos diários com as pessoas fora do mundo corporativo, especialmente a família, que certos comportamentos de executivo que ainda carregavam, como rigidez e autoridade, por exemplo, deveriam ser revistos para minimizar ou eliminar impactos

negativos que estavam causando. Mais espontaneidade, mais flexibilidade, menos rigidez foram mudanças relatadas. Geraldo, Gracindo e Samir passaram a ter uma maior preocupação em ajudar as outras pessoas.

Mudanças marcantes de comportamento foram relatadas por dois dos entrevistados. Gracindo descobriu a necessidade de mudança drástica de atitude quando, após 3 meses de aposentadoria, a esposa lhe disse que tanto ela como os filhos não estavam suportando sua forma de ser. Passou por momentos de reflexão profunda, quando se conscientizou que deveria mudar seu comportamento de executivo que, de certa forma, ainda mantinha com a família. Passou a ser mais tolerante, a não tratar os filhos como funcionários e a ter grande satisfação em ajudar as outras pessoas a ter uma vida melhor. O outro caso foi de Geraldo, diagnosticado com leucemia seis meses após a aposentadoria. Considerou que a enfermidade promoveu, com a ajuda de um terapeuta e de espiritualidade, uma “mudança enorme em todos os sentidos” na sua vida. Relatou que, durante a vida, foi “tecendo um casaco pesado, forte, de liderança, de imposição, de arrogância, de egoísmo” e que agora estava voltando às origens, a uma vida mais simples, com mais tranquilidade e motivação para ajudar os outros. Tem uma empresa junto com um dos filhos, mas com uma vida mais balanceada com outras atividades, inclusive voluntariado.

A busca de novas atividades passou a acontecer naturalmente após alguns meses em que as dificuldades relatadas foram mais fortemente sentidas. A consultoria em tempo parcial é uma das primeiras alternativas, mas por si parece não ser o suficiente para acabar com os sentimentos de tédio e monotonia. É a solução inicial para não ter que se identificar publicamente como aposentado e eliminar o impacto negativo percebido por eles a essa denominação. Vários tornaram-se consultores logo após a aposentadoria, mas somente dois continuaram tendo a consultoria como única atividade profissional.

O empreendedorismo foi a alternativa escolhida por seis dos entrevistados, a maioria depois de passar algum período como consultor. Ocupa mais tempo do que a consultoria, mas, mesmo assim, possibilitou incorporarem as melhorias de comportamento relacionadas. Osvaldo, Gracindo, Samir e João parecem estar muito bem, restabeleceram uma adaptação e conseguiram superar a crise. Osvaldo

preparou-se para ser empresário com bastante antecedência, aposentou-se antecipadamente aos 55 anos de idade como havia planejado, iniciou seu empreendimento pouco tempo depois e o lidera há dez anos. Por volta dos 40 anos de idade, durante um MBA executivo, passou a refletir sobre temas do mundo corporativo que considerava importante, como liderança, motivação e poder, e com ajuda de mentores locais e de outros países, desenvolveu o projeto de uma empresa de aconselhamento executivo e corporativo, que construiu logo após a aposentadoria. A rápida passagem para o planejado projeto de empreendedorismo foi provavelmente o motivo de sua transição sem grandes dificuldades.

Outra alternativa foi entrar no mundo acadêmico. Ernani faz um mestrado em administração de empresas com foco em recursos humanos, que iniciou assim que se aposentou. Célio optou por um mestrado e doutorado em psicologia social alguns anos após a aposentadoria, depois de uma tentativa de empreendedorismo sem sucesso com alguns sócios. É sócio investidor em empresas de pequeno porte paralelamente ao mestrado e doutorado.

Jonas trocou a intensidade do trabalho pela intensidade nos exercícios físicos. Relatou com emoção parte da música do compositor Raul Seixas que lhe influenciou profundamente na vida: “se o corpo parar, a cabeça não aguenta”. Somente reduziu a intensidade de exercícios quando sua fisiatra lhe recomendou buscar ajuda de um psicólogo porque estava tendo muitos problemas físicos. Separou-se da esposa cerca de um ano após a aposentadoria, e passou a ter relacionamentos rápidos com mulheres mais jovens. Continua com ajuda terapêutica até hoje, e é o único que não relatou ter alguma atividade profissional, mesmo após 9 anos de aposentadoria. Demonstra muita energia e diz querer viver “até os 102 anos bem”.

Encontrar novos caminhos, após a aposentadoria, não foi algo fácil para a maioria dos entrevistados. Subestimaram o assunto e o impacto e não se prepararam antecipadamente. A consultoria necessita de uma estruturação e rede de relacionamentos que não é facilmente estabelecida, e acaba frustrando a muitos. Retornar ao mundo profissional parece difícil porque querem manter um melhor balanço de vida, e a idade avançada pode também ser uma barreira na busca de oportunidades de emprego. O empreendedorismo parece ser a melhor alternativa

encontrada pela maioria dos entrevistados, em que um balanço entre atividade profissional, outras atividades e qualidade de vida se estabeleceu, mas requer investimento e muita energia no começo em algo que pode não dar certo. Algo completamente novo, como o mundo acadêmico, requer desenvolvimento de competências diferentes das que possuem, e gera incertezas sobre como prosseguir na carreira.

7.5 DESAFIOS E CONFLITOS ENFRENTADOS

Esta categoria diz respeito aos desafios e conflitos enfrentados pelos executivos tanto relacionados com as perdas provocadas pela aposentadoria como com a busca de saídas e soluções.

Quadro 6 – Desafios e conflitos enfrentados

Tema	Discurso
Adaptação ao lar	<p>Gracindo: <i>E aí eu falei, eu falei para ela, lembro bem “eu tô fazendo um sacrifício tremendo, eu jamais imaginei ouvir isso de você. Eu tô fazendo um tremendo sacrifício para eu ser diferente”, só que eu não tinha percebido, aí chorei que nem criança.</i></p> <p>José: <i>Na verdade foi minha mulher que me forçou. Ela falou: “Você tá chato. Eu tô vendo você perdido dentro de casa.”</i></p> <p>Célio: <i>De repente, eu tava muito presente, e ela percebeu que talvez fosse melhor do jeito anterior, porque quando você fica muito presente, começa a encher o saco um do outro, começa a atrapalhar. Eu começo a ocupar espaços que não eram meus e ela começa a acreditar que eu vou fazer coisas só porque eu tô lá [...] Tivemos um bocado de crises pessoais, conjugais. Bastante [...] Chegou a ter risco de separar. Nós fomos buscar terapia de casal junto com o processo.</i></p>

Continua

...continuação

Tema	Discurso
Encontrar novos sentidos de vida	Célio: <i>Por exemplo, fui pra universidade pra estudar. Eu não sei o que eu vou fazer com isso, até hoje. Então é um projeto pra mim. Sustentar um projeto exclusivo pra gente, nesse mundo, é muito difícil, porque você começa a olhar assim: “mas qual é o sentido? Eu não preciso de grana, eu não preciso de num sei o quê...” você começa a não ver, muitas vezes, significado nessas coisas. Os filhos estão criados, estão fora de casa, o casamento tá aí, 30 e poucos anos, a gente vira companheiro, como se diz.</i>
Problemas de saúde	Geraldo: <i>6 meses depois da minha saída, eu fui saber que eu tinha leucemia. E essa leucemia é crônica...Ela coincidiu com a minha saída da empresa, aquele trauma todo de saída, mesmo que eu achasse que eu tivesse preparado, e onde eu emagreci, perdi quase 8 kg de um peso de 70; quer dizer, fiquei muito magro.</i>
Encontrar novos caminhos	<p>João: <i>a vida profissional a começar a 62 anos, montar é... Trabalhar numa empresa é absolutamente impossível.</i></p> <p>Nilton: <i>Quando você se aposenta e você dá uma parada, você não quer mais voltar a trabalhar. Ou você decepçiona, ou... mas enquanto você tá no meio... às vezes, como no meu caso. Eu montei uma empresa de consultoria, tudo bem. O consultor era só eu, mas tinha escritório. Meu clientes, todos da empresa. Eles vêm pra São Paulo. “Nilton, vamos almoçar?” Eu pagava o almoço, aí pronto. E nunca ninguém perguntava o preço.</i></p> <p>Célio: <i>Por outro lado, pro tipo de trabalho que eu quero fazer, eu tenho que estar vinculado à universidade. Eu tenho que ter um vínculo, porque eu quero fazer pesquisa científica, efetivamente.</i></p>

A adaptação ao lar, após a aposentadoria, foi difícil para a grande maioria dos entrevistados e provocou mudanças de comportamento. De um dia para outro, o executivo que ficava pouco tempo em casa devido à intensidade de trabalho e viagens, passou a ficar o tempo todo ao lado da esposa e da família, muitas vezes interferindo em assuntos domésticos que antes não lhe incomodavam. O uso em casa de atitudes e comportamentos normais na corporação é fonte de problemas de relacionamento. A crise causada pelas perdas, durante a transição, levou a reações psicológicas que contribuíram para aumentar esses conflitos. As dificuldades podem levar à separação da esposa ou companheira, como ocorreu com Geraldo, Jonas e Nilton, ou a rever a forma de relacionamento como aconteceu com Célio. As

mudanças de comportamento utilizadas para superar esses conflitos foram reportadas no item 7.4.

Encontrar sentido para a vida fazendo algo diferente do que aprendeu, ou desenvolveu na carreira de executivo pode ser uma difícil tarefa. Esse é o caso dos dois entrevistados que buscaram a vida acadêmica como alternativa, relatado no item 7.4. Parece mais crítico, no caso de Célio, que relata a dificuldade em encontrar sentido em algo novo, enquanto que no caso de Ernani parece ser somente um questionamento devido à falta de planos para quando acabar o mestrado.

Geraldo relatou que, seis meses depois de se aposentar, entrou em depressão, perdeu muito peso e foi diagnosticado com leucemia. Considera que a enfermidade promoveu grandes mudanças na sua vida, relatadas no item 7.4.

Além das perdas relatadas e das reações psicológicas decorrentes dessas perdas, os executivos podem enfrentar outras dificuldades importantes. A adaptação ao lar requer grande esforço de mudança de comportamento para evitar que aconteçam conflitos e perdas de relacionamento. A busca de algo novo, fora do mundo dos negócios que estão acostumados, pode gerar uma perda de direcionamento e dificuldade em encontrar sentido. Os sentimentos de perda podem ser concomitantes a enfermidades importantes desenvolvidas nesta fase.

7.6 RECURSOS UTILIZADOS

Nesta categoria destacam-se os recursos próprios e externos que foram utilizados no desenvolvimento de soluções para as dificuldades encontradas com a aposentadoria.

Quadro 7 – Recursos utilizados

Tema	Discurso
Autossuficiência e determinação	<p>Fausto: <i>Ressenti, mas esse ressentimento eu absorvi.</i></p> <p>João: <i>Eu saí da seguinte forma, eu enfrentei, eu acho que com galhardia, com mérito. E senti e não transmiti pra minha família. Procurei evitar.</i></p> <p>João: <i>Não, a aposentadoria pode ser uma excelente... Só que eu tive que encontrar esse caminho sozinho.</i></p> <p>Samir: <i>Não entrei em crise em nenhum momento. Ninguém que tem criatividade e interesse pelas coisas, por exemplo, você não entra em depressão. Você entra em depressão se você não souber quem você é. Você vai entrar em depressão se você já for um cara que se deprimiu e você se impacta com o mundo. Mas, se você encara o mundo, não.</i></p> <p>Geraldo: <i>Nem cheguei a tomar antidepressivo porque eu resisti muito a isso. [...] Quando eu gosto, quando eu defino por fazer alguma coisa, aí eu me determino a isso e é muito forte a minha tendência. Normalmente eu sou muito forte.</i></p>
Autorreflexão	<p>Geraldo: <i>Pensando bastante, sentando bastante. Lendo, meditando, olhando pra mim, olhando pro futuro.</i></p> <p>Gracindo: <i>Sozinho. Aí começava do alto e fiz isso muito na igreja. Aí bom, até 40 anos o que foi que eu fiz? Poxa vida, foi a época mais feliz da minha vida, fiz isso, isso, isso, isso, isso, ah, filhos, né? Criando filhos, casando filhos, papa pá... Caramba, depois dos 20, dos 40 até 60 o que fiz aí? Aí eu lembro que quando eu tinha 40 anos eu tava fazendo isso aqui, aqui agora com 60 eu tava me aposentando, aí eu colocava outro ciclo. Bom, e de 60 a 80 o que eu vou fazer? O que eu tenho que fazer? Aí vem o “pô cara, bora aproveitar um pouco aquilo que você ganhou, você precisa, é... Agora mais do que nunca é ter amigos, você precisa cara dar mais conselhos para alguém, porque você não estuda? Porque não vai fazer uma faculdade de história, vai fazer alguma coisa, ou ser professor ou dar aula, pô, taí uma boa ideia. Isso eu comigo mesmo.</i></p>
Espiritualidade	<p>Geraldo: <i>e eu comecei a olhar também pelo lado espiritual. Pô, nunca empreendia nada, nenhuma coisa... e comecei a olhar um pouquinho a religião do Espiritismo... eu sou católico, fui no Seicho No Ie, num monte de coisa, pra ver se acho um caminho pra melhorar, pelo menos encontrar uma parte espiritual que a gente parece que, quando a idade avança, parece que chega. E é uma parte que eu comecei, fiz treinamento é tudo quanto é coisa. Agora eu tô mais ou menos me achando no que eu vou fazer, mas nada radical.</i></p> <p>Gracindo: <i>Eu fui na igreja aqui na... eu ia praticamente todo dia rezar. Eu ia conversar com Deus porque eu precisava desabafar e nessa igreja eu passava muitos momentos, meia hora, uma hora. Ia conversar para me ajudar...</i></p>

Continua...

...continuação

Tema	Discurso
Apoio da esposa e da família	<p>João: <i>Família é muito importante. Família te dá o apoio que você precisa. A minha mulher me deu um apoio muito grande [...] Que eu tinha uma experiência grande. Eles tinham a juventude, o entusiasmo deles. E nós montamos. Apareceu uma oportunidade e nós montamos uma empresa.</i></p> <p>Célio: <i>Aí, no processo terapêutico, a gente começou a perceber que tem que fazer um novo contrato pra frente, né.</i></p>
Ajuda de terapeuta	<p>Geraldo: <i>Não, eu fui procurar uma terapeuta, fui fazer terapia...</i></p> <p>Célio: <i>Não, eu parei de fazer análise há uns 2 anos, fiz por mais de 2 anos. Troquei de terapeuta, passei por um psicodramatista pra ver se alterava, etc, etc, mas parei isso.</i></p>

Autossuficiência e determinação foram os recursos mais empregados pelos entrevistados para encontrar saídas e soluções para superar as dificuldades enfrentadas. Enfrentar desafios com sucesso foi algo constante na vida desses executivos, e lhes trouxe muita satisfação pessoal e reconhecimento. Esses recursos, muito valorizados no mundo corporativo, foram desenvolvidos e usados para a superação de desafios profissionais, e os ajudou a progredir na carreira. Acostumados a enfrentar problemas por meio de soluções próprias, demonstraram orgulho de fazer o mesmo após a aposentadoria. Mesmo com o grande impacto causado pelas perdas, procuraram absorver os sentimentos e reações, demonstrá-los o mínimo possível às outras pessoas, e enfrentá-los, por meio de metas e ações desenvolvidas por pensamento próprio, com muita determinação.

A autorreflexão fez parte do processo de transição para alguns dos entrevistados, mas foi mais intensa e profunda nos casos em que grandes dificuldades foram enfrentadas. Gracindo passou por momentos diários de reflexão em local isolado quando enfrentou dificuldades no relacionamento com esposa e filhos. Sozinho, analisou momentos de sua vida para o autoconhecimento e inspiração na busca de solução. Geraldo, Célio e Jonas recorreram à ajuda terapêutica. A autorreflexão sempre foi acompanhada de estabelecimento de metas e ação.

A espiritualidade foi relatada como importante por Geraldo e Gracindo. Geraldo buscou apoio em diferentes religiões para encontrar tranquilidade e conforto

para enfrentar as perdas e a enfermidade grave. Considera que a espiritualidade lhe deu força para encontrar “um outro ladinho da vida”. Gracindo frequentou a igreja como local para buscar tranquilidade e reflexão em momentos de tensão no relacionamento familiar.

O apoio da esposa foi considerado muito importante, na maioria dos casos em que não ocorreu a separação. Ter uma esposa compreensiva ajudou na manutenção do casamento no retorno a casa, e na mudança de comportamento necessária na transição. Geraldo, Gracindo, João e Osvaldo caminharam para o empreendedorismo junto com filhos e relataram grande satisfação, mesmo quando, inicialmente, houve alguma dificuldade de relacionamento.

A ajuda de terapeuta aconteceu em três casos: Geraldo que foi diagnosticado com uma enfermidade grave, Célio que já fazia terapia antes de aposentar-se, e Jonas que passou a ter comportamento compulsivo. Para Geraldo e Jonas, a terapia contribuiu no autoconhecimento e mudança de comportamento. Para Célio, a terapia de casal ajudou na manutenção do casamento que sofreu forte abalo. Célio fazia terapia antes da aposentadoria, mudou de terapeuta algumas vezes, e relata que continua com dificuldades em encontrar sentido. No momento não faz terapia.

Geraldo, Gracindo, João e Osvaldo caminharam para o empreendedorismo junto com os filhos. Gracindo relatou a necessidade de alterar o seu comportamento, conforme foi descrito no item 7.4, mas todos os casos são de aparente satisfação e sucesso.

A autossuficiência foi o recurso mais utilizado pelos executivos que, como nos tempos da corporação, não querem mostrar suas fraquezas nem depender da ajuda de outros para superar dificuldades. O discurso autossuficiente foi percebido novamente quando demonstraram o orgulho de enfrentar a transição e desenvolver soluções sem ajuda. A busca de ajuda externa aconteceu, com exceção de poucos casos, quando as consequências das perdas atingiram níveis de sofrimento muito altos. Por outro lado, o apoio da esposa e da família mostrou ser importante na superação de crises durante a transição.

7.7 VALORES DESENVOLVIDOS APÓS A APOSENTADORIA

Esta categoria engloba os valores que foram desenvolvidos ou ganharam uma nova importância após a aposentadoria.

Quadro 8 – Valores desenvolvidos após a aposentadoria

Tema	Discurso
Família	<p>Ernani: <i>Eu valorizo a companhia da minha mulher e viver a vida da melhor forma possível, porque realmente chegou a hora de desfrutar.</i></p> <p>Gracindo: <i>Eu diria que hoje nesse ciclo meu de vida o meu maior é sem dúvida deixar um legado para meus filhos, é... falando financeiramente, deixar um legado para elas tranquilo para que elas possam seguir a vida delas. Do outro lado, tem o meu sonho de ver a minha família cada vez mais sólida, mais constituída...</i></p>
Empatia/doação	<p>Gracindo: <i>Quer dizer, a parte que eu faço do meu sonho é ajudar as pessoas que estão em volta de mim. E se eu conseguir fazer isso eu já tô numa baita contribuição pra humanidade.</i></p> <p>Célio: <i>Então... alguma coisa que forme lideranças, mas poderia também passar pelas questões da responsabilidade social, da sustentabilidade, deste mundo. Nós passamos os últimos 50 ou 60 anos um paradigma da economia neoclássica dominando o mundo. O capitalismo ganhou a briga, foi vencedor, ganhou tudo... mas caramba, não é possível que não cabe gente dentro disso, não é possível que não cabe uma responsabilidade.</i></p> <p>Geraldo: <i>Eu continuo pensando na mesma coisa: em ajudar os outros.</i></p>

A maioria dos entrevistados demonstrou consciência de que a maior prioridade ao trabalho e à carreira, antes da aposentadoria, causou certa ausência do ambiente familiar. A aposentadoria resgata o valor à família, apesar das dificuldades encontradas no retorno ao lar. Esse valor foi relatado como importante por Ernani, Geraldo, João e Gracindo.

Geraldo, Gracindo, Célio e Samir relataram e demonstraram um grande valor em ajudar outras pessoas. Gracindo e Samir procuraram ajudar as pessoas dentro das empresas que administram. Geraldo demonstra a expansão dessa ajuda além do âmbito profissional como, por exemplo, trabalho voluntariado. Célio tem uma

aspiração mais ampla de ajudar na formação de lideranças com maior sensibilidade aos problemas da humanidade.

Falar sobre sonhos e valores, após a aposentadoria, não foi algo que fluiu facilmente no discurso dos entrevistados, mesmo quando perguntados diretamente. Acostumados a falar de ações e resultados, normalmente voltavam o discurso para eventos concretos relacionados com o mundo profissional anterior e posterior à aposentadoria. Para alguns deles, a família passou a ter um valor importante compensando a ausência que ocorria no período anterior à aposentadoria. Outros demonstraram uma maior empatia e doação com relação a outras pessoas, especialmente às pessoas diretamente envolvidas nos novos projetos de vida.

7.8 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Todos os entrevistados demonstraram atribuir grande valor para inúmeros aspectos que vivenciaram durante sua carreira de executivo nas corporações e mostraram satisfação em discorrer sobre suas realizações. A corporação lhes proporcionou direcionamento, sentido de pertencer, identidade, desenvolvimento profissional e reconhecimento que contribuíram para promover um contínuo sentido de preenchimento e motivação para a vida.

As perdas importantes na aposentadoria, especialmente a perda do papel profissional e do poder, levaram a maioria dos entrevistados a ter sentimentos de vazio, tédio e inutilidade, com consequentes dificuldades psicológicas, como depressão, ansiedade e angústia. Houve um caso de comportamento compulsivo e outro de enfermidade grave.

Alguns, antes da aposentadoria, se prepararam para a transição, por meio de programa oferecido pela corporação, com a ajuda de terapeuta ou por conta própria. Essa preparação consistiu em informação e reflexão sobre as dificuldades esperadas, e estabelecimento de ações para superá-las, ajudando alguns a amainarem essas dificuldades, mas não foi suficiente no caso de outros, o que leva a se pensar na necessidade de programas que incluam aspectos psicológicos motivacionais, conscientes e inconscientes.

Como maneiras de resolver as crises vividas, primeiramente buscaram sair delas ocupando o tempo com atividades pessoais cotidianas e atividades de lazer, sociais e viagens. No entanto, logo descobriram que essas atividades não eram suficientes para reduzir os sentimentos negativos, e passaram a buscar outras soluções.

Começaram, por exemplo, a buscar atividades profissionais relacionadas ao tipo de trabalho que tinham anteriormente, e que possibilitassem ganhos de qualidade de vida. A consultoria, em tempo parcial, foi a preferência inicial, mas foi considerada limitada para a capacidade, energia e tempo que dispunham, e conseqüentemente, não suficiente para eliminar os sentimentos negativos. O empreendedorismo foi o caminho final escolhido pela maioria, alguns em paralelo com a consultoria. Outros buscaram o mundo acadêmico como oportunidade de começar algo novo.

A adaptação ao lar foi difícil para a maioria. Provocou conflitos de relacionamento que, em alguns casos, levaram à separação da esposa ou companheira. A mudança de certos comportamentos, como rigidez e autoridade, e apoio da família foram importantes para a superação desses conflitos. Alguns estabeleceram seus empreendimentos de negócio juntamente com filhos.

Outras importantes mudanças de comportamento ocorreram. A necessidade de adaptação a situações diferentes do ambiente corporativo estimulou o desenvolvimento de maior espontaneidade, flexibilidade, e menor rigidez que foram percebidas por vários deles. Alguns passaram a ter uma maior preocupação em ajudar as outras pessoas. Um melhor balanço de vida foi estabelecido pela grande maioria.

O retorno às atividades profissionais e mudanças de comportamento como as acima assinaladas são os principais fatores que contribuíram para a readaptação e superação da crise para a maioria dos entrevistados. Há alguns poucos casos em que, aparentemente, as dificuldades foram mais impactantes e ainda estariam em processo de superação. Nesses casos, é provável que haja uma necessidade de ressignificação que ainda não ocorreu.

Autossuficiência e dedicação foram os recursos mais empregados na busca de soluções para as dificuldades. São recursos muito valorizados pelos executivos e desenvolvidos na carreira profissional. A maioria mostrou orgulho de buscar superar os conflitos com soluções próprias, sem grandes demonstrações de fraqueza para os familiares e amigos. A autorreflexão e a espiritualidade ajudaram alguns a promoverem as mudanças descritas. A busca de ajuda terapêutica aconteceu somente nos casos de sofrimento mais intenso.

A resistência em buscar ajuda, além de contribuir para um processo de transição mais doloroso, provavelmente limitou a busca de soluções a áreas relacionadas aos talentos desenvolvidos durante a vida profissional. A alta especialização na carreira profissional, valorizada e reconhecida na corporação, leva a um alto desenvolvimento de alguns talentos específicos, enquanto outros tendem a permanecer pouco desenvolvidos. Processos de análise e autoconhecimento poderiam ajudar a encontrar e acionar talentos potenciais ainda pouco desenvolvidos para enriquecer as opções de um novo ciclo de vida.

8 DISCUSSÃO

A revisão de estudos pesquisados mostra que a aposentadoria é um evento importante na vida das pessoas, e potencial causa de conflitos psicológicos. A variedade de contextos envolvidos aumenta a complexidade do assunto. Este estudo dedicou-se a conhecer os conflitos psicológicos que altos executivos de corporações empresariais privadas enfrentam na aposentadoria, e a identificar as soluções e recursos que utilizaram para superá-los.

Os dados coletados revelam que o término do vínculo com a corporação, na aposentadoria, acarreta a perda do papel profissional e decorrente perda do poder, do *status* social e dos relacionamentos provenientes deste papel. A maioria dos entrevistados relatou sentimentos de vazio e inutilidade relacionados a essas perdas. O alto valor dado ao trabalho pela sociedade, e consequentemente pelos executivos, parece ser o responsável por esses sentimentos negativos com o advento da aposentadoria. Os estudos de Chrisostomo (2009), Costa (2009), Linari (2004) e Shibata (2006) mostraram que o trabalho é central na vida dos indivíduos e que proporciona significado, identidade, e preenchimento de vida. Levinson (1978) relata que, para muitos homens, o trabalho é o componente mais significativo da estrutura da vida.

O discurso da maioria dos entrevistados apresenta – em maior, ou menor grau – evidências do que a Psicologia Junguiana define como identificação com a persona. O valor atribuído ao trabalho, o apego ao poder, o prestígio, a especialização, o direcionamento corporativo e as recompensas recebidas são fatores que contribuíram, no caso dos executivos, para essa identificação até o momento da aposentadoria. O discurso de um dos entrevistados sobre o “*casaco pesado, forte, de liderança, de imposição, de arrogância, de egoísmo*” que construiu durante sua carreira é muito similar à metáfora feita por Jung sobre a túnica de Dejanira, descrita no item 6.2.1, para alertar sobre o perigo da identificação com persona.

Segundo Hopcke (1995), o foco em atividades, produções e realizações da cultura ocidental, leva a maioria das pessoas a se identificar inconscientemente com

seu papel social e a criar uma identidade baseada no que fazem ao invés do que são. Stein (2011) considera que quanto mais prestigioso é o papel, mais forte é a tendência para a identificação, que é motivada pela ambição e aspiração social. Jung (1939/1976, par.221) explica que é grande a tentação de ser o que se aparenta, porque “a persona frequentemente recebe seu pagamento à vista”. Para De Vries (2003), o poder que acompanha a posição dos executivos é um grande estímulo narcisista, que os ajuda a sentirem-se verdadeiramente vivos e tem grande dimensão nas suas vidas.

Conflitos psicológicos ocorreram, para a maioria dos entrevistados, como consequência das perdas e dos sentimentos de vazio e inutilidade. Depressão, ansiedade e angústia foram reportadas por eles, além de um caso de enfermidade grave e outro de comportamento compulsivo. Dificuldades psicológicas podem ser encontradas em crises geradas por eventos importantes durante etapas de transição de ciclo de vida, e a aposentadoria representaria uma dessas crises.

Para Kast (2011), a saída do mundo do trabalho é uma mudança que acompanha uma transição da vida. A autora esclarece que essas fases promovem instabilidade associadas a medo, tensão e dúvidas a respeito de si mesmo, e que problemas psíquicos podem se manifestar. Segundo Jung (1916/2004), o indivíduo pode sentir-se abandonado e desorientado quando há uma ruptura no papel que representa. Costa (2009) e Linari (2004) apontaram, em seus estudos, que a quebra do vínculo com o trabalho na aposentadoria traz uma perda de referencial e desorientação. Segundo Salis (2004), o homem moderno foi educado para trabalhar como um escravo, e ninguém lhe ensinou o que fazer com seu tempo livre.

A cultura de não demonstrar fraquezas leva os executivos a processarem essas perdas, evitando a demonstração de sofrimento e sem a busca de ajuda, com exceção dos casos mais graves. Dedicam pouco tempo ao luto e buscam rapidamente superar as dificuldades com ação. Um processo de luto adequado poderia ajudar na transição. Segundo Kast (2011), o processo de luto é importante para aprendermos a aceitar a perda e, quando o luto é desprezado e visto como fraqueza, favorece o surgimento de doenças depressivas e problemas funcionais.

O impacto da aposentadoria foi subestimado pela maioria dos executivos entrevistados. Em geral, a preparação financeira é efetuada adequadamente durante a vida profissional, mas o mesmo não ocorre em outras áreas. A maioria dos executivos não se preocupa com a aposentadoria até o momento de sua chegada. O tema é pouco discutido durante a carreira profissional porque tanto ele quanto a empresa não lhe dão o valor necessário. A cultura corporativa não é propícia para uma discussão mais aberta sobre a aposentadoria, uma vez que abordar o assunto pode soar como uma debilidade num ambiente onde a intensidade e dedicação em busca de resultados são a tônica. Os executivos têm que demonstrar sua energia e vontade de enfrentar desafios até o último dia de trabalho, e iniciar algum tipo de preparação pode parecer inapropriado.

Os executivos deste estudo que não se prepararam para o evento passaram rapidamente a buscar soluções para enfrentar as dificuldades psicológicas, utilizando seus recursos mais desenvolvidos, como a função pensamento, a autossuficiência e a dedicação, após um período de reflexão e avaliação da situação. Prevaleceu a preferência por atividades relacionadas aos seus talentos e experiência profissional, com um retorno ao mundo dos negócios e a reconstrução de uma persona com as mesmas características produtivas da persona anterior. Essa atitude parece demonstrar que o trabalho é um aspecto importante para a identidade e o preenchimento de vida. Salis (2004) considera que o homem tornou-se um dependente do trabalho porque o Estado criou uma ilusão de que uma economia competente, por meio da produção e do trabalho, traria a felicidade. Os estudos de França e Vaughan (2008) mostram que os executivos brasileiros dão importante foco à profissão após a aposentadoria, e muitos voltam a trabalhar em tempo integral.

Alguns fatores contribuem para que os executivos evitem buscar ajuda. Há certo preconceito não relatado com relação à psicologia que encobre o medo do desconhecido. Um dos entrevistados relatou medo do inconsciente dizendo que “no fundo, bem lá no fundo, só tem escuridão... quem cala a escuridão são os demônios, os fantasmas... se eu puder, eu não vou até lá, eu não chego lá, eu não preciso chegar lá”. Jung (1916/2004) considera legítimo, justificado e real o medo que o homem ocidental tem com relação ao “outro lado”, o inconsciente. Explica que os

conteúdos do inconsciente conseguem abalar nossa concepção racional do mundo com suas certezas científicas e morais, mas que, por outro lado, poder abrir a passagem da psique coletiva e trazer uma renovação de vida para o indivíduo.

Outro fator é a barreira cultural de inadequação e de vergonha. A imagem expressa nas entrevistas sobre o que é um aposentado mostra os sentimentos de vergonha que esta situação lhes proporciona. Esse sentimento surge com a visão de desprezo da qual se ressentem advinda da sociedade, e é agravado pela lembrança da posição que possuíam culturalmente valorizada. Segundo Harkot-de-La-Taille (1999), a vergonha baseia-se no temor do juízo dos outros sobre uma imagem que se tem de si próprio, e se apresenta por meio do sentimento de inferioridade e de exposição. A autora assinala que a inferioridade manifesta-se pelo rebaixamento de si próprio causado pela opinião negativa que os outros podem ter de sua imagem projetada, e por uma autoaprovação dessa opinião. A perda do poder corrobora este sentimento de inferioridade, uma vez que culturalmente o poder está vinculado à masculinidade. Levinson (1978) afirma que, para muitos homens, a essência do masculino é o poder. Voltar às atividades profissionais ajuda a reduzir tais sentimentos de inferioridade e de vergonha, promovendo a restituição do poder e da masculinidade. Em um dos casos entrevistados o executivo substituiu o poder que possuía na corporação pelo poder masculino demonstrado na compulsão por atividades físicas e conquistas amorosas passageiras.

A superação da crise ocorreu para a maioria depois de um período de tempo com o retorno às atividades profissionais. A persona reconstruída incorporou mudanças de comportamento desenvolvidas durante o processo, como melhor balanço de vida e mais flexibilidade, entre outras, mas manteve as características produtivas da persona anterior. Hudson (1978) aponta que, nos casos de identificação, a mudança de persona é muito difícil porque pode ameaçar o campo interpessoal do indivíduo e trazer potenciais desequilíbrios psicológicos. Alguns poucos tentaram algo novo e diferente da área de negócios, mas apresentaram dificuldades em encontrar sentido nessas atividades. Segundo Kast (2011), nas fases de transição, há uma relutância em desprender-se do que é familiar.

O trabalho de consultoria em tempo parcial, de aparente fácil implementação, foi a atividade explorada no início pela maioria dos entrevistados. Oferece de imediato o uso de um título que elimina a necessidade de apresentar-se socialmente como aposentado, o que possui um significado negativo para os executivos. A flexibilidade que oferece é atraente e compatível com a necessidade de melhor balanço de vida que buscam após a aposentadoria. Mas, aparentemente, é muito difícil atuar de forma sustentável e contínua, podendo não eliminar o sentimento de vazio se a atividade não for criativa e se não ocupar a capacidade, energia e tempo disponíveis.

A maioria dos entrevistados moveu-se para o empreendedorismo, alguns depois de passar pela consultoria e outros em paralelo. O empreendedorismo ofereceu, em muitos casos, espaço para a criatividade, para o desenvolvimento de novos talentos e um melhor balanço de vida. Alguns lograram estabelecer negócios junto com filhos, com aparente satisfação. Todos os que tomaram o caminho do empreendedorismo, com exceção de um deles, parecem haver conseguido um equilíbrio psíquico quando consideramos a motivação e o investimento que demonstram ter com a vida. Para Kast (2011), a superação da crise apresenta, na dinâmica psíquica, uma grande proximidade com o processo criativo.

O mundo acadêmico por meio de estudos de mestrado e doutorado foi a opção de dois deles. Ambos haviam se preparado para a aposentadoria e pensaram em buscar algo diferente do que faziam na corporação. Seus discursos mostram que ainda apresentam dificuldades em encontrar sentido para a vida ou em saber o que fazer com os conhecimentos e título em aquisição. Deve-se considerar que encontrar sentido pode ser difícil quando se procura um caminho desconhecido.

A grande maioria dos entrevistados reportou dificuldades na adaptação ao lar após a aposentadoria. Alguns se separaram da esposa, ou companheira, e outros tiveram que mudar comportamentos para evitar a separação. Os que se separaram, aparentemente, já enfrentavam um casamento em crise, e a aposentadoria somente a consolidou, provocando a separação. Para Jung (1916/2004), um indivíduo identificado com a persona pode transferir suas perturbações à própria mulher.

Chrisostomo (2009) relata, em seu estudo, que os aposentados têm dificuldades em permanecer em casa devido a problemas de relacionamento, e voltar ao trabalho é uma forma de contornar um casamento insatisfatório.

Importantes mudanças de comportamento foram desenvolvidas por muitos dos entrevistados durante o processo de superação da crise. Mais espontaneidade, mais flexibilidade, menos rigidez, e mais preocupação com as outras pessoas foram reportados e observados. Pode-se inferir que esses aspectos mais inconscientes e menos desenvolvidos antes relegados à sombra e à anima, tornaram-se mais conscientes com a crise, no processo de individuação. Segundo a teoria da Psicologia Junguiana, a anima é compensatória em relação à persona. No caso de homens fortemente inseridos nas características tidas como essencialmente masculinas, como os executivos entrevistados, a anima poderia trazer à tona aspectos relegados, como sensibilidade, vulnerabilidade e humildade para integrá-los à consciência. O discurso de alguns deles demonstra que tais aspectos estariam em vias de expressão nas suas vidas, ainda que de forma incipiente.

De acordo com Levinson (1978), a individuação ocorre durante todo o ciclo da vida, mas, no período de transição, liga um término da estrutura de vida atual com um início da nova, apresentando a oportunidade e a necessidade de se mover para uma nova integração das polaridades. Young-Eisendrath (1997/2002) esclarece que o rompimento da identificação com a persona pode levar a questionamentos sobre ideais e ao desenvolvimento da autoconsciência. Para Kast (2011), as causas das crises são temas de desenvolvimento do indivíduo, necessidades vitais que devem ser percebidas e integradas na vida. Meier (1995/2012) considera que, nos momentos de transição de vida, há a possibilidade de integração das funções mentais inconscientes, uma vez que os mecanismos de defesa tornam-se menos efetivos.

Além dos recursos internos próprios, alguns tiveram o auxílio de outras pessoas. O apoio da esposa ou companheira foi muito importante na superação da crise nos casos em que não houve separação. A ajuda terapêutica aconteceu

somente nos casos mais críticos: um de forte depressão e enfermidade grave, e outro de comportamento compulsivo.

Há dois casos em que houve maior dificuldade em superar a crise, mesmo com tentativas de reconstrução da persona por meio do retorno às atividades profissionais. Um deles não conseguiu se estabelecer na atividade de consultoria com criatividade e sustentabilidade, e possui muitas frustrações remanescentes. O outro, que havia se preparado por anos para a aposentadoria com ajuda terapêutica, parece ter aspirações mais amplas, quiçá idealizadas, de reduzir as injustiças do mundo capitalista com relação ao homem. Continua com muitos questionamentos, mas parece haver uma importante resignificação em andamento. Como explica Wahba (1994), quanto mais profunda a dor existencial, mais difícil é a tarefa no tratamento de uma crise.

A preparação antecipada para a aposentadoria amenizou o impacto gerado pelas perdas para alguns dos entrevistados que se prepararam, e mostra a importância de programas que incluam aspectos psicológicos motivacionais, conscientes e inconscientes. A maioria dos entrevistados sugere uma preparação para a transição. Zanelli (2012) e Linari (2004) apontam que uma preparação prévia pode trazer mais confiança à transição, mas não é garantia de eliminação de dificuldades, o que também observamos neste estudo.

A descoberta de talentos pouco desenvolvidos, por meio do autoconhecimento, poderia também contribuir para aumentar os recursos e potencialidades criativas na solução da crise, ampliando o desenvolvimento psicológico. Esse foi o caso do entrevistado que iniciou sua preparação cerca de dez anos antes, durante um processo que poderíamos caracterizar como uma transição do meio da vida. Os mentores que procurou para o entendimento dos questionamentos que surgiram o ajudaram a descobrir novos talentos, a ampliar suas possibilidades de desenvolvimento e a ter uma transição sem crise na aposentadoria.

Pinquart e Schindler (2007) apontam que os indivíduos com mais recursos têm mais possibilidades de passar pela transição da aposentadoria sem sofrer mudanças de satisfação de vida. Salis (2004) retoma os ensinamentos da Grécia

antiga e propõe o uso do ócio criativo para cultivar a descoberta de talentos potenciais. O autor considera que a arte de gastar tempo é bastante difícil e só nasce quando se começa a usar esse tempo sem finalidade lucrativa. É importante considerar que alguns aspectos presentes na psique do executivo, como a potencial identificação com a persona e certa unilateralidade, podem limitar a possibilidade de ampliação de recursos. Young-Eisendrath (1997/2002) considera que a identificação com a persona pode impedir o potencial desenvolvimento de autoconsciência que todos possuem. Guggenbuhl-Craig (2008) aponta que a rigidez e a falta de abertura para consigo mesmo e para com o mundo são fatores contrários à individuação.

Observou-se que o equilíbrio psicológico foi restabelecido para a maioria dos entrevistados por meio da reconstrução da persona. Essa persona ainda possui características da persona anterior, mas incorporou mudanças de comportamento que mostram haver integração de certos conteúdos reprimidos e menos desenvolvidos. No entanto, parece que o caminho desses executivos para a integridade pode ainda estar limitado por barreiras pessoais e sociais que impedem o acesso a outros conteúdos inconscientes importantes para a união dos opostos, e que poderiam ajudar no desenvolvimento de novos talentos.

Wahba (1994, p.102) assinala que a felicidade é um conceito difícil, mas que, independentemente da definição utilizada, é desejada por todos. Haveria uma ilusão em se acreditar que a felicidade é ter uma vida perfeita, sem sofrimentos, porque este faz parte da vida. Na Psicologia Junguiana, salienta-se o senso de autorrealização com a meta da integridade, “o ser em busca do desenvolvimento de suas potencialidades seguindo o modelo único da individuação”. Jung (1957/1974) aponta que essa busca desenvolve-se somente por decisão consciente e moral de cada indivíduo, que precisa alcançar uma segurança de julgamento que garanta a possibilidade de confronto com as normas coletivas. Como poderia, então, um indivíduo forjado pela força do poder e do pensamento, base da cultura de domínio patriarcal, tomar essa decisão quando existem barreiras culturais na corporação e na sociedade que limitam o desenvolvimento do princípio oposto, tido como feminino?

A Psicologia Junguiana vislumbra que parte da resposta estaria na integração da anima. Segundo Jung (1916/2004, par.301), todo homem possui em seu

inconsciente “uma imagem² coletiva da mulher”, a anima, que pode auxiliar na compreensão da natureza do feminino e como essa natureza lhe pertence intimamente. No entanto, para os ocidentais, ela jaz na obscuridade e sua falta de desenvolvimento pode reter o pleno desabrochar da personalidade. Sua conscientização é uma ponte para o inconsciente. A relação com a anima é importante para a integridade, mas não é tarefa fácil. Mudanças de comportamento demonstradas por alguns dos entrevistados mostraram que houve certa integração da anima, ainda que embrionária. A transformação obtida foi mais evidente nos casos em que houve maiores dificuldades na aposentadoria.

Jung (1939/1976, par. 61) considera que “o confronto com a anima é a obra-prima”, um teste de coragem, uma prova de fogo para as forças espirituais e morais, uma vez que são realidades psíquicas nunca apropriadas pelo homem e se mantêm fora do âmbito psíquico, sob a forma de projeções. Uma integração mais profunda da anima não significa abandonar ou romper com os talentos existentes, mas desenvolver novos talentos ampliando os recursos. Como aponta Levinson (1978), é importante para o desenvolvimento psicológico do homem chegar a um novo acordo com os significados básicos de masculinidade e feminilidade, em que o feminino deveria ter uma parte maior e mais livre. Menos rigidamente dividido dentro de si mesmo, o indivíduo pode combinar suas distintas funções mais criativamente no trabalho, nas relações pessoais, na solidão e na sua experiência de vida pessoal.

² Há de se entender que essa imagem não é essencialista, mas composta pelas experiências de cada um dentro dos contextos sociais vividos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o intuito de conhecer os conflitos psicológicos que executivos de corporações empresariais privadas enfrentam na aposentadoria, e de identificar as soluções e recursos que utilizaram para superá-los. Apesar de ser um evento impactante na vida dos executivos, esse assunto é pouco discutido nas corporações. O executivo, venerado durante sua longa carreira profissional, é simplesmente esquecido pela corporação a partir do primeiro dia de sua aposentadoria e pouco se aprende de suas dificuldades para transmitir a experiência aos próximos da lista.

A amostra avaliada foi adequada para atingir os objetivos deste estudo porque proporcionou acesso a diferentes situações, incluindo casos extremos e emergentes. Permitiu também ter uma percepção sobre outro aspecto importante relacionado ao tema, a respeito da influência que um preparo prévio à aposentadoria tem no seu impacto.

Considerando-se que os executivos, normalmente, não gostam de falar sobre seus problemas, o método usado proporcionou adequada abertura no discurso necessária para lograr os objetivos. A motivação para tal abertura veio da importância que demonstraram dar ao estudo. A maioria reportou que gostaria de haver passado por uma preparação que houvesse abordado os aprendizados das experiências negativas e positivas que tiveram nesse período de transição de vida.

Os resultados obtidos demonstram a necessidade da discussão do assunto no ambiente corporativo para alertar sobre as dificuldades na aposentadoria e uma necessária preparação. A maioria dos executivos subestima esse evento, não se prepara antecipadamente, não faz um processo de luto adequado, tem resistência à ajuda, e entra numa crise que pode levar a consequências desastrosas. Dependentes do trabalho, rapidamente retornam às atividades profissionais para eliminarem o sentimento de vazio e inutilidade, sem terem a oportunidade de desenvolver opções mais criativas que possam contribuir para uma vida mais plena.

Os recursos utilizados pelos executivos, como a autossuficiência e a determinação, permitiram que encontrassem uma saída adaptativa para as

dificuldades restabelecendo um equilíbrio psicológico. No entanto, preparação prévia e ajuda terapêutica poderiam amenizar os conflitos psicológicos gerados pelos sentimentos de perda e auxiliar no desenvolvimento de caminhos adaptativos mais satisfatórios.

Existem programas de preparação para a aposentadoria no mercado, mas poucas corporações oferecem esse benefício para seus empregados. Uma palestra com a linguagem adequada, utilizando os conhecimentos deste estudo pode ser a porta de entrada para se obter a atenção necessária. Os programas de preparação podem auxiliar na conscientização sobre a importância do tema e promover certo preparo, mas o trabalho individual de análise ou *coaching* especializado é de suma importância no processo de desenvolvimento psicológico de cada um. A palestra deve ser aberta aos executivos próximos à aposentadoria para que possam tomar consciência da necessidade da preparação e efetuar-la mesmo que a corporação não veja valor nesse tipo de programa. O autoconhecimento e o desenvolvimento de novos talentos devem ser o foco da preparação para permitir uma ampliação de recursos e aumentar as possibilidades criativas pós-aposentadoria. Aberta a porta, caberá a cada um escutar ou não a voz interior da transformação, eliminar a barreira da vergonha, adentrar na alma com mais profundidade e sair da roda viva a caminho de uma vida mais plena. Para tanto, tais programas necessitam adentrar no conhecimento simbólico que a psicologia profunda pode oferecer, já que meramente verbalizar objetivos pouco ajuda.

Este estudo também aponta os riscos que a identificação com a persona pode trazer ao executivo durante a carreira profissional, muito antes da aposentadoria. A excessiva identificação ligada à persona pode constituir uma patologia limitante para o desenvolvimento psicológico e causar problemas pessoais, como por exemplo, um casamento insatisfatório. Assim como fazem com seus investimentos financeiros, é importante que o executivo entenda a necessidade de diversificar o investimento de energia psíquica em várias áreas da vida e não somente no trabalho. Discutir as causas dessa identificação, como a unilateralidade, o apego ao poder e a intensidade dedicada ao trabalho e à ambição, entre outras, é muito difícil numa corporação porque vai contra seus valores. No entanto, a utilização da linguagem

corporativa, a lucratividade, pode possibilitar a receptividade do assunto uma vez que a abertura ao inconsciente para o desenvolvimento de novos talentos libera uma potencialidade criativa que bem direcionada levará à lucratividade.

Para ampliar os conhecimentos desenvolvidos neste estudo, futuras pesquisas poderão abordar vários assuntos relacionados, entre eles a preparação prévia, auxiliando na transição para a aposentadoria; o valor de um processo de luto adequado; o desenvolvimento de talentos que favoreça a abertura da consciência e amplie as possibilidades criativas; a patologia da identificação com a persona e suas consequências; a perspectiva da esposa e da família sobre o processo de aposentaria e as soluções desenvolvidas.

A Psicologia Junguiana tem muito a contribuir no desenvolvimento psicológico do executivo durante sua carreira, na preparação para a aposentadoria e no processo de transição da aposentadoria. Entre essas contribuições estariam a conscientização sobre os riscos de identificação com a persona; o tratamento das patologias da persona; a condução do processo de individuação; o desenvolvimento de talentos pelo autoconhecimento; o adequado processamento do luto durante a transição; a terapia de casal quando necessária; e, principalmente, auxílio na transformação dos momentos de crises em oportunidades de ampliação de consciência a caminho da integridade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BYINGTON, C. A. B. Ternura, sexo, dignidade e amor. Um estudo das funções estruturantes pela psicologia simbólica. **Junguiana**, n. 19, p. 79-90, 2001.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n. 32, p. 35-49, 2012. doi:10.5007/2175-8077.2012v14n32p35

CHRISOSTOMO, A. C. R. **O trabalho segundo a visão de um grupo de aposentados**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

COSTA, A. B. **Projetos de futuro na aposentadoria**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

DE VRIES, M. K. **The Retirement Syndrome: The Psychology of Letting Go**, 2003. Disponível em: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/details_papers.cfm?id=12395>. Acesso em 20 set. 2013.

DE VRIES, M. K. Executive “Complexes”. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 4 , p. 377-391, 2007. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.06.004

ERIKSON, E. H. (1976). **Identidade: juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FRANÇA, L. H. de F. P.; VAUGHAN, G. Ganhos e perdas: atitudes dos executivos brasileiros e neozelandeses frente à aposentadoria. **Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 2, p. 207–216, 2008. doi:10.1590/S1413-73722008000200002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722008000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em 20 Set. 2013.

GIULIESE, M. A. de B. F. **Os destinos do desmame de executivos: demissão, um estudo sobre separação e exclusão do mundo corporativo**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

GUGGENBUHL-CRAIG, A. **O abuso do poder na psicoterapia**. São Paulo: Paulus, 2008

HALL, C. S., & NORDBY, V. J. **Introdução à psicologia Analítica** (15a ed.). São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2012.

HARKOT-DE-LA-TAILLE, E. **Ensaio semiótico sobre a vergonha**. São Paulo: Humanitas, 1999.

HILLMAN, J. **Tipos de poder**. São Paulo: Cultura, 2001.

HOPCKE, R. H. **Persona: Where Sacred Meets Profane**. Boston: Shambala, 1995.

HUDSON, W. C. Persona and Defence Mechanisms. **Journal of Analytical Psychology**, v.23, n.1, p. 54–62, 1978.

HUMBERT, E. G. **Jung**. São Paulo: Summus, 1985.

JUNG, C. G. **A Natureza da Psique**, O.C. 8/2. Petrópolis: Vozes, 1916/1971.

JUNG, C. G. **Presente e futuro**, O.C. 10/1. Petrópolis: Vozes, 1957/1974.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**, O.C. 9/1. Petrópolis: Vozes, 1939/1976.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**, O.C. 6. Petrópolis: Vozes, 1920/1991.

JUNG, C. G. As Conferências de Tavistock. In: **Fundamentos de Psicologia Analítica**, O.C. 18,1. Petrópolis: Vozes, 1935/2003.

JUNG, C. G. **O Eu e o inconsciente**. O.C. 7/2. Petrópolis: Vozes, 1916/2004

KAST, V. **Crises da vida são chances de vida**. Aparecida: Ideias e Letras, 2011.

KIM, J. E.; MOEN, P. Retirement Transitions, Gender, and Psychological Well-Being: A Life-Course, Ecological Model. **The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences**, v. 57, n. 3, p. 212–222, 2002. doi:10.1093/geronb/57.3.P212. Disponível em: <<http://psychsocgerontology.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/geronb/57.3.P212>>. Acesso em: 20 Set. 2013.

LEVINSON, D. J. **The Seasons of a Man's Life**. New York: The Random House of Publishing Books, 1978.

LINARI, J. A. **Programa pré-aposentadoria: o recomeço de uma nova vida - crise ou oportunidade - o caso CESP**. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

MASCARENHAS, K. L. **O sentido do trabalho e a identidade do executivo brasileiro**: estudo de caso sobre os impactos da demissão. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

MEIER, C. A. **Personality-** The Individuation Process in Light of C.G. Jung's Typology. Einsiedeln: Daimon, 2012.

MILLER, J. C. **The Transcendent Function**. Albany: State University of New York Press, 2004.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo; Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.

PINQUART, M.; SCHINDLER, I. Changes of life satisfaction in the transition to retirement: a latent-class approach. **Psychology and Aging**, v. 22, n. 3, p. 442-455, 2007. doi:10.1037/0882-7974.22.3.442. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17874946>>. Acesso em 20 ago. 2013.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, C. L. **O homem de pijama** - O imaginário masculino em relação à aposentadoria. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

SALIS, V. D. **Ócio criador, trabalho e saúde**. São Paulo: Claridade, 2004.

SANTOS, M. de F. de S. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1990

SHIBATA, L. H. **Em busca de um novo caminho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SONNENFELD, J. Heroes in collision: Chief executive retirement and the parade of future leaders. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 305-333, 1986. doi:10.1002/hrm.3930250209. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.3930250209>>. Acesso em 10 jun. 2013.

STEIN, M. Individuation. In: **The Handbook of Jungian Psychology** - R.K. Papadopoulos. New York: Routledge, 2006.

STEIN, M. **Jung** - o mapa da alma. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2011.

STOLZ, D. E. **I am not I**: the many faces of psyche in the workplace. Dissertação (Doutorado em Psicologia) - Pacifica Graduate Institute, Santa Barbara, CA, USA, 2006.

VON FRANZ, M. L. A função inferior. In: **A Tipologia de Jung**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2010.

WAHBA, L. L. A árvore da felicidade. **Junguiana**, n. 12, p. 102–109, 1994.

WHITE, S. **The top 175 Global Economic Entities**, 2012. Disponível em: <<http://dstevenwhite.com/2012/08/11/the-top-175-global-economic-entities-2011/>>. Acesso em 12 Jan. 2014.

WHITMONT, E. C. **A busca do símbolo** - conceitos básicos de psicologia analítica. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2010.

YOUNG-EISENDRATH, P. Gênero e contrasexualidade. In: **Manual Cambridge de Estudos Junguianos**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. **Revista de Ciências Humanas UFSC**, n. 5, p. 157–175, 2012. Disponível em: <<https://journal.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25796>>. Acesso em 15 Set. 2013.

ANEXO A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Questionário sociodemográfico

Idade, a idade na aposentadoria, o tempo de trabalho até aposentar, a situação profissional atual, o estado civil atual, a situação familiar: filhos, netos.

De que empresa se aposentou? Cargo na aposentadoria? Tempo de trabalho em corporações?

2. Dados sobre saúde

- . Em poucas palavras, como você avalia seu estado de saúde atual?
- . Você está passando por algum tratamento médico? Desde quando? Toma medicações, quais?
- . Como é seu sono? Acha que dorme bem? Se não, o que fez para ajudar?

3. Entrevista semiestruturada

- Conte um pouco sobre seu dia a dia. Como você passa o seu dia?
- O que gosta de fazer?
- O que gostava de fazer antes da aposentadoria? Como era a sua vida antes da aposentadoria e como é depois?
- Houve mudança no seu estilo de vida? Se sim, quais e como?
- Poderia me dizer algo que você considerava importante antes e algo que considera importante agora?
- . A aposentadoria representou algo impactante ou não? Por que?

- . Acha que estava preparado para sua aposentadoria da corporação? Como se deu essa decisão?
- . Você identificou algum conflito ou dificuldade? Se sim, qual?
- . Percebeu alguma coisa que tenha lhe ajudado a enfrentar ou a resolver esse conflito ou dificuldade? Como?
- . Do que sente mais falta dos tempos da corporação?
- . Quais eram seus sonhos e aspirações antes e logo depois da aposentadoria? E atualmente?
- . Você teria alguma sugestão a dar a alguém nessa situação sobre o que fazer antes da aposentadoria para ajudá-lo ou prepará-lo a enfrentar esse momento?
- . Gostaria de acrescentar algo mais?

ANEXO B

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título: DESAFIOS DO EXECUTIVO APOSENTADO - CONFLITOS E PERSPECTIVAS

OBJETIVO DO ESTUDO: Conhecer os conflitos psicológicos enfrentados por executivos aposentados de corporações empresariais.

ALTERNATIVA PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO: Estamos coletando informações para entender as dificuldades psicológicas enfrentadas por executivos aposentados. Caso aceite participar do estudo, poderá, se o desejar, retirar-se a qualquer momento sem ônus ou consequências.

PROCEDIMENTO DO ESTUDO: O estudo consiste de uma entrevista individual, inicialmente solicitando dados sociodemográficos, seguindo com questões sobre sua saúde em geral e depois com perguntas relacionadas a sua experiência de vida antes e depois da aposentadoria. Sua entrevista e narrativa serão utilizadas como parte da pesquisa. O tempo previsto para todo procedimento é de 45 a 120 minutos. O pesquisador estará disponível para dar um retorno sobre a sua participação caso o deseje.

GRAVAÇÃO EM ÁUDIO: Todas as entrevistas serão gravadas em áudio e serão ouvidas pelo pesquisador. Os áudios serão utilizados somente para a pesquisa. Se você não quiser ser gravado em áudio, você não poderá participar deste estudo.

RISCOS: Você pode achar que determinadas perguntas lhe incomodam. Pode optar por não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado.

CONFIDENCIALIDADE: Nenhuma publicação partindo do material coletado nesta pesquisa revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa.

DÚVIDAS: Esta pesquisa possui vínculo com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo através do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Clínica do qual aluno Antonio Emilio Mori é o pesquisador principal, sob a orientação da Profª Dra. Liliana Liviano Wahba. O investigador estará disponível para responder a qualquer dúvida que você tenha. Caso seja necessário, contate Antonio Emilio Mori no telefone (11) 1234-4567 ou email: moriantonio@gmail.com ou o Comitê de Ética em Pesquisa, CEP-PUC-SP no telefone (11) 3670-8466 ou e-mail cometica@pucsp.br. Você terá uma cópia deste consentimento para guardar com você. Você fornecerá nome, endereço e telefone de contato apenas para que o pesquisador possa lhe contatar em caso de necessidade.

Nome: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

Eu concordo em participar deste estudo.

Assinatura: _____

Data: _____

Discuti a proposta da pesquisa com este(a) participante e, em minha opinião, ele(a) compreendeu suas alternativas (incluindo não participar da pesquisa, se assim o desejar) e deu seu livre consentimento em participar deste estudo.

Assinatura (Pesquisador): _____

Nome: _____

Data: _____